

جامعة غرداية

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة : علم الاجتماع



واقع ممارسة القيادة الأوتوقراطية و مدى تأثيرها على خلق الصراعات التنظيمية

دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لسونطراك حاسي رمل

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

تحت اشراف: أ.د. قرليفة عبدالحميد

من إعداد الطالبة:

المشرف المساعد: قمانة محمد

✓ صافي فاطمة

الموسم الجامعي: 2012-2013م

الإهداء

الحمد لله أولاً أحمدته كثيراً على توفيقه لي في إنجاز هذه المذكرة ونسأله من فضله وعلمه

ونعمه علينا

أهدي ثمرة جهدي إلى التي ينفجر قلبه الصخر من حنانها و التي من وضعت الجنة تحت أقدامها إلى أمي الغالية التي وقفني بجانبني خلال هذا العمل وشجعتني على مواصلته .

إلى صاحب الفضل الذي سقاني حبا ورعايتنا فلم يرد يوماً سوى أن يراني ناجحة أبي العزيز

إلى السلاسل الذهبية التي أعيش معهم تحت سقف واحد كل من عمر ، العربي ، محمد ، و إلى المدلل الصغير نعيم ، و إلى رفيقة الأفراح و الأحزان ومثلي الأعلى الجوهرة الغالية أختي خديجة ،

و الكتوتة ريمة .

إلى جميع العائلة وخاصة إلى عمي عبد الله الذي ساعدني كثيراً بالجانب الميداني في إنجاز هذا العمل . كما لا أنسى أن أهدى عملي هذا إلى صديقتي ورفيقتي العزيزة التي أمضت معي طوال الخمس السنوات الدراسية الماضية ، والتي أجدها دائماً وقت السراء والضراء فاطمة الزهراء ، إلى كل من ساهم في مساعدتي وتوجيه في إنجاز هذه المذكرة وبالخصوص رفيق العمل عزيز الذي لم يبخل عني بالشيء من الجانب المعرفي وبالرغم من أننا نعمل في وظيفة مليئة بالعمل طوال اليوم إلا أنه ساندني في إنجاز هذه المذكرة ، وإلى الأستاذ محمد قمانه الذي يعود له الفضل و التقدير لأنه لم يبخل عني بالشيء في إرشادي وتوجيهي بالرغم من أن فترة إنجاز هذه المذكرة في وقت ضيق ، ولا أنسى كذلك أساتذة الذين واصلوا معنا مشوار الدراسة من الطور ليسانس إلى الماستر حفظهم الله . وأهدى هذا العمل إلى جميع أصدقاء و صديقتي وإلى جميع زملائي في العمل .

حافى فاطمة

كلمة شكر

الحمد لله ربّي العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
أم بعد :

أشكر الله عز وجل الذي أمانني على إتمام هذه المذكرة ، فهو سبحانه أحق بالشكر و الثناء سبحانه
وتعالى .

في مستهل هذا البحث لايسعني إلا أن أعبر عن عظيم وجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف
: محمد قمانه والذي بذل الكثير من الجهد لمساعدتي لإنجاز هذه المذكرة .

"من علمك حرفاً صرت له عبداً" لا يسعني إلا أن نتوجه بخالص الشكر إلى جميع أساتذة علم
إجتماع التنظيم والعمل الدين واطلو معنا مشوار الدراسة ولم يبخلوا عن بشيء من العلوم ، كذلك
رئيس قسم علم الإجتماع التنظيم والعمل رميلي رضا بجامعة تحريكية ،

خاصة الأستاذ المحترم: بولعواس نور الدين حفظه الله، الذي كان لنا المثل الأعلى في الدراسة
والأخلاق .

وإلى جميع من ساعدني في إنجاز هذا العمل من بعيد وقريب ، لأنس الشكر إلى عمال المكتبة
الجامعية بالخصوص زهية و رشيدة التي قدمت لي عون المساندة في توجهنا للمراجع .

و آخر دعوانا الحمد لله رب العالمين

فهرس المحتويات

الصفحة	الإهداء كلمة شكر وتقدير فهرس الجداول قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة.
الإطار النظري	
الفصل الأول: الأسس المنهجية للبحث	
06	1- أسباب اختيار الموضوع.
06	• الأسباب الموضوعية.
06	• الأسباب الذاتية.
06	2- أهمية الدراسة.
06	3- أهداف الدراسة.
08	4- الإشكالية.
09	5- الفرضيات.
10	6- تحديد المفاهيم.
16	7- المقاربة السوسولوجية.
19	8- المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات.

22	9- الدراسات السابقة.
27	10- صعوبات البحث.
	الفصل الثاني: القيادة الإدارية
29	تمهيد.
30	تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري.
30	1- القيادات الإدارية في المدرسة الكلاسيكية.
30	1-2- الإدارة العلمية في مجال القيادة.
33	1-3- القيادة الإدارية في المدرسة العلاقات الإنسانية.
34	1-4- القيادة الإدارية في المدرسة السلوكية.
36	1-5- القيادة الإدارية في المدرسة الحديثة .
36	2- أنماط القيادة .
40	3- نظم إختيار القيادات الإدارية .
41	4- نظريات ووظائف القيادة.
	خلاصة الفصل .
	الفصل الثالث : السلطة و إتخاذ القرارات
54	تمهيد
55	1-1- مصادر السلطة.
56	1-2- أنواع السلطة .
58	1-3- بناء السلطة.
60	1-4- وحدة القيادة في ممارسة السلطة.

61	5-1- تقسيم السلطة من الناحية السوسيو تنظيمية.
64	إتخاذ القرارات
64	1-1- ماهية إتخاذ القرارات.
65	1-2- أهمية إتخاذ القرارات .
66	1-3- خصائص وخطوات عملية إتخاذ القرارات
67	1-4- أنواع القرارات .
69	1-5- نظريات إتخاذ القرارات
80	1-6- العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات .
82	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : الصراع التنظيمي
84	تمهيد
86	1-1- نظريات الصراع التنظيمي.
88	1-2- الصراع التنظيمي في الفكر الإداري.
90	1-3- خصائص الصراع التنظيمي.
91	1-4- مجالات الصراع التنظيمي
91	1-5- أسباب الصراع التنظيمي
93	1-6- أنواع الصراع التنظيمي
96	1-7- مراحل عملية الصراع التنظيمي.
100	1-8- نماذج الصراع التنظيمي .

101	1-9- آثار الصراع التنظيمي وإيجابياته.
105	1-10- آساليب إدارة الصراع التنظيمي.
111	خلاصة الفصل
112	الجانب الميداني :
113	الفصل الأول : خصائص العينة .
114	1/ لمحة تاريخية عن المؤسسة.
120	2/ مجالات الدراسة.
121	3/ خصائص العينة.
144	الفصل الثاني : تحليل نتائج الفرضية الأولى مع الإستنتاج الجزئي الأولي .
152	الفصل الثالث : تحليل نتائج الفرضية الثانية مع الإستنتاج الجزئي الثاني.
159	الفصل الرابع : تحليل نتائج الفرضية الثالثة مع الإستنتاج الجزئي الثالث.
160	الإستنتاج العام
161	خاتمة.
162	قائمة المراجع .
/	الملاحق.

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجداول
122	توزيع المبحوثين حسب السن	01
122	توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
123	توزيع المبحوثين حسب الوضعية العائلية	03
123	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
124	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة	05
124	توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيو مهنية	06
125	توزيع المبحوثين حسب قسم المصلحة	07
126	طبيعة القيادة داخل المؤسسة	08
126	يمثل العلاقة بين السن والرضى عن القيادة	09
127	العلاقة بين الجنس و الرضى عن القيادة	10
128	يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي و أداء المسير القدرة	11
128	يمثل العلاقة ما بين المستوى التعليمي وتطبيق البيروقراطية	12
129	يمثل العلاقة ما بين تطبيق البيروقراطية و سن المبحوثين	13
130	العلاقة ما بين الجنس وتطبيق المسير للبيروقراطية	14
131	العلاقة ما بين الأقدمية وتطبيق المسير البيروقراطية	15
131	العلاقة بين الفئة المهنية وطبيعة القيادة	16
132	طبيعة العلاقة القيادة مع سن المبحوثين	17
133	طبيعة علاقة القيادة و الأقدمية	18
134	العلاقة ما بين قسم المصلحة وطبيعة القيادة	19
135	يوضح العلاقة ما بين الجنس وطبيعة القيادة	20
136	العلاقة ما بين المستوى التعليمي وطبيعة القيادة	21
136	العلاقة ما بين الجنس وتفويض السلطة	22
137	يوضح العلاقة ما بين الجنس ورؤية المسير المباشر	23
137	العلاقة ما بين الجنس و إستعمال السلطة كأداة ضغط لإنجاز العمل	24

138	يوضح العلاقة ما بين الجنس وتركيز السلطة	25
138	العلاقة ما بين الجنس و إحتكار المسؤول للقرارات	26
139	العلاقة ما بين جنس المبحوثين وفرصة إقتراح القرارات	27
139	العلاقة ما بين الرضى عن علاقات العمل والرضى عن نمط القيادة	28
140	العلاقة ما بين إبداء المسير القيادة والنقاش بين العامل و المسير	29
141	علاقة طبيعة القيادة داخل المؤسسة مع التمييز العنصري	30
142	العلاقة مع طبيعة القيادة وحدوث مشاكل بين العامل والمسير	31
143	طبيعة القيادة والنزاعات بين جماعتين أو أكثر	32
146	فرصة إقتراح القرارات وتأثيرها على النقاش بين المسير والعامل	33
147	طبيعة القرارات ووجود مشاكل داخل المصنع	34
148	تجاهل المسؤول في عملية إتخاذ القرارات وتأثيرها على تمييز العنصري	35
149	تمتع الخبرة وتأثيرها على النقاش بين المسير والعامل	36
150	تجاهل مسؤولك وتأثيرها على خلق سوء تفاهم بين المسؤول والمسير	37
151	موقف العامل من القرار المتخذ و تأثيرها على وجود نقاش بين المسير والعامل	38
154	العلاقة ما بين تركيز السلطة و تأثيرها على الضغط في العمل	39
155	إستعمال السلطة كأداة ضغط وتأثيرها على خلق سوء التفاهم بين الطرفين	40
156	العلاقة ما بين إستعمال المسؤول السلطة وتأثيرها على وجود الصراع في العمل	41
157	إحتكار القرارات و تأثيرها على النقاش بين المسير و العامل	42
158	تفويض المسؤول للسلطة و مدى تأثيرها على سوء التفاهم	43

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
42	أهم مهارات القائد	1
69	يوضح العناصر الرئيسية لآراء " تشستر بانارد "	2
72	يوضح الافكار الرئيسية لـ " هربرت سممون " في مجال اتخاذ القرارات	3
76	يوضح نموذج نظرية " جريفيت " في عملية اتخاذ القرارات	4
78	المؤثرات السلوكية في إتخاذ القرارات	5
94	يوضح مراحل الصراع عند بودي pondy	6
96	يوضح مراحل عملية الصراع عند راهيم	7
99	مخطط يوضح المراحل الإيجابية لعملية الصراع	8
101	يوضح المراحل السلبية لعملية الصراع	9
105	مخطط يوضح نموذج " والتون و ذتمون " لادارة الصراع داخل الوحدات الإدارية	10

ملخص :

لقد تناولت موضوع واقع ممارسة القيادة الأوتوقراطية ومدى تأثيرها على خلق الصراعات التنظيمية نظرا لأهمية هذا الموضوع لحدوثه في الواقع الذي تعيشه الإدارة التنظيمية بحيث إقترحت ثلاثة فرضيات وهي كالتالي :

فالفرضية الأولى تمثلت لأسلوب القيادة الأوتوقراطية وتأثيرها على وجود الصراع التنظيمي ، والثانية هي في عدم المشاركة العمال في إتخاذ القرار و تأثيره على الصراع التنظيمي ، وأخيرا الفرضية الثالثة هي إحتكار للسلطة و تأثيرها على تكريس الصراع التنظيمي .

وكانت دراستي للجانب النظري و الميداني إذ تضمن الجانب النظري كل من القيادة والسلطة والصراعات التنظيمية ، بحيث تطرقت لمفاهيم و أهمية و أنواع ونظريات لكل عنصر منهم وحسب مايتناسب لموضوع دراستي هذه ولإثبات فرضياتي كانت دراستي الميدانية التي تمت بمؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل ووزعت الإستمارة ثم أرجعتها و أفرغتها وقرأتها إحصائيا وسوسولوجيا وبعد قراءتي وتحليلي للنتائج توصلت إلى أن فرضيات المقترحة محققة بالفعل على أن كل من أسلوب القيادة الأوتوقراطية وعدم المشاركة العمالية و إحتكار السلطة بالفعل له تأثير على الصراع التنظيمي ،وهذا كله يوصلنا إلى أن واقع ممارسة القيادة الأوتوقراطية له تأثير على خلق الصراع التنظيمي .

:Résumé

Nous avons abordé la question de la réalité de la pratique de leadership autocratique et son impact sur la création de conflits organisationnels en raison de l'importance de cette question pour arriver dans la réalité de la gestion organisationnelle de sorte que les trois hypothèses proposées sont les suivantes

Valvredah a été le premier à le style de leadership autocratique et Taterha sur l'existence d'un conflit d'organisation, et la deuxième est le manque de participation des travailleurs à la prise de décision et son impact sur les conflits organisationnels, et enfin la troisième hypothèse est le monopole du pouvoir et de l'influence de consacrer conflits organisationnels

Les études du côté des conflits théoriques et sur le terrain car il assure le côté théorique de leadership et de l'autorité et de l'organisation, de sorte que touché sur les concepts et l'importance et les types de théories pour chaque élément d'entre eux, selon Mitanasb à l'objet de mon étude de ce et de prouver Frziata était mon domaine, qui a l'institution de sable Sonatrach Bhace et forme distribuée est alors remis et la dispersion et lire statistiquement et de la sociologie, et après avoir lu et analyse des résultats ont constaté que les hypothèses

proposées déjà réalisé que tout de l'autocratie de style de
leadership et le manque de participation de la main-d'œuvre et
un pouvoir de monopole a déjà un impact sur le conflit
Aaltzimi, et tout cela nous amène à la réalité de la pratique du
leadership autocratie a un impact sur la création de conflits
.organisationnels

Summary

We have addressed the issue of the reality of the practice of autocratic leadership and its impact on the creation of organizational conflicts because of the importance of this issue to happen in the reality of organizational management so that :the proposed three hypotheses are as follows

Valvredah was the first to autocratic leadership style and Taterha on the existence of organizational conflict, and the second is the lack of participation of workers in decision-making and its impact on organizational conflict, and finally the third hypothesis is the monopoly of power and influence to devote .organizational conflict

The studies of the side of the theoretical and field as it ensures the theoretical side of both leadership and authority and organizational conflicts, so that touched on the concepts and the importance and types of theories for each element of them, according to Mitanasb to the subject of my study this and prove Frziata was my field, which has the institution of Sonatrach Bhace sand and distributed form is then returned and dispersal and read it statistically and sociology, and after reading and analysis of the results found that the hypotheses proposed

realized already that all of the leadership style autocracy and lack of participation of labor and monopoly power already has an impact on the conflict Aaltzimi, and all this brings us to the reality of the practice of leadership autocracy has an impact on .the creation of organizational conflict

مقدمة :

شهدت دول الغرب تنافس الإهتمام بالموضوع القيادة ، خصوصا عقب الحربين العالميتين الأولى و الثانية حيث ظهرت العديد من المدارس الإدارية تؤكد النزوع الدائم لدى الغرب إلى السيطرة على العالم و التحكم بموارده كما عرف أن لكل منظمة تحتاج إلى أسلوب تسيير محكم ، لذلك تلعب القيادة الدور الأساسي في ربط وحدات التنظيم بأعضائها وبالهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، وإحداث التنسيق الكامل بين كل ماسبق والعمل على توجيه التنظيم الواجهة السليمة ، والقيادة بهذا المضمون إنما تستلزم الإستعمال الأمثل للوصول إلى مرتبة القيادة في الإدارة العليا وهي بعد تركز على الجانب الإنساني بالدرجة الأولى خاصة فيما يتعلق بالقدرات الإستثنائية فمن المؤكد أن السلطة تعتبر أحد مكونات القيادة وهي المعبر عنها بالدور الرسمي للقيادة لظانها تركز في قمة التسلسل الهرمي للتنظيم ، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم الصناعي ، هو عبارة عن مجموعة علاقات بين جماعات العمل و أهدافهم ، ومن بين العلاقات التي تحددها قوانين ولوائح رسمية ، وغير رسمية تحدها ميولات العمال و إتجاهاتهم تتشكل داخل التنظيم الصناعي علاقة الرئيس بمؤوسيه .

إن الجزائر مند الإستقلال و إتطلاقها في التنمية الصناعية ، وبالرغم أنها عملت على الإهتمام بالهيكل الإداري البشرية ، فإن المؤسسة الجزائرية على مستوى التنظيم الصناعي ، قد عرفت عبر سيرورتها التاريخية عدة تغيرات في جميع المستويات ، نتجت عنها مشكلات من بينها " الإتصال السيء ، الفشل في تحقيق الأهداف العامة إفلاس الكثير من الشركات ... الخ ، وهذا نتيجة سوء التسيير ، لذلك فالبحث في السلوك القيادي من حيث الأنماط الأساليب و المهارات السائدة في المؤسسة الجزائرية ، يحمل أهمية كبيرة لمعرفة مميزات وخصائص القائد الجزائري في مواجهة مشكلات إتخاذ القرارات الرشيدة ، ولقد ركزت هذه الدراسة على الدراسة إستطلاعية لواقع القيادة الأوتوقراطية و تأثيرها على الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية ، وبالتحديد على المديرية الجهوية لشركة سوناطراك بحاسي الرمل ، وقد إفتراضنا أن هناك علاقة جوهرية بين طبيعة القائد الأوتوقراطي والعلاقة بالصراع التنظيمي ، لأن حدوث الصراع داخل المنظمة يحدث من خلال المشاكل اليومية التي تنجم بين طبيعة الرئيس على مؤوسيه مما تتمثل في ضغوطات العمل ، ساعات الممتدة يوميا ، التعسف في إستعمال القوانين ، تركيز السلطة الرئيس على مؤوسيه الخ من مظاهر الصراعات داخل المنظمات .

فإن نجاح المؤسسة اليوم أصبح يتوقف على قدرة التسيير وكفاءة القائد ، على إتخاذ القرارات الصائبة و الفعالة داخلها.

مما شملت هذه الدراسة على جانبين ، نظري وميداني ، فالجانب النظري تضمن أربع فصول ، والميداني أربع فصول ، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي الخاص بموضع الدراسة من خلال :

الفصل الأول : الأسس المنهجية للبحث التي تطرقنا من خلالها إلى تحديد أسباب إختيارنا للموضوع و أهمية وأهداف بالنسبة للدراسة العلمية ، ثم تطرقنا إلى تحديد الإشكالية وبناء فروضها العلمية ، وتحديد المفاهيم ، ثم تحديد المنهجية المستعملة و التقنيات المستعملة ، ثم دراسة المقاربة السوسولوجية للنظرية لهذا البحث ، كما تطرقنا للدراسات السابقة ، و أخيرا الصعوبات التي واجهتنا .

الفصل الثاني : تناولنا موضوع القيادة الإدارية ، تطور القيادة في الفكر الإداري ، ثم القيادة الإدارية في المدرسة السلوكية ، ثم الإدارة العلمية في مجال القيادة ، القيادة الإدارية في المدرسة العلاقات الإنسانية ، القيادة الإدارية في المدرسة الكلاسيكية ، ثم القيادة الإدارية في المدرسة الحديثة ، ثم ذكرنا أهم أنماط القيادة ، ثم نظم و إختيار القيادات الإدارية ، ثم أهم نظريات ووظائف القيادة

الفصل الثالث : تطرقنا في هذا الفصل لدراسة السلطة وإتخاذ القرارات مما بدأنا في عرضنا للسلطة أولا حيث تناولنا مصادر السلطة ، ثم أنواع السلطة ، ثم بناء السلطة ، ثم وحدة القيادة في ممارسة السلطة . أما فيما يخص العنصر الثاني هو إتخاذ القرارات حيث بدأنا بماهية إتخاذ القرارات ، ثم أهمية إتخاذ القرارات ، ثم خصائص عملية إتخاذ القرارات ، ثم أنواع القرارات ، ثم نظريات إتخاذ القرارات ، ثم أهم العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات

الفصل الرابع : تطرقنا إلى دراسة الصراع التنظيمي ومنه تناولنا نظريات الصراع التنظيمي ، الصراع التنظيمي في الفكر الإداري خصائص الصراع التنظيمي ، مجالات الصراع التنظيمي ، أسباب الصراع التنظيمي ، ثم أنواع الصراع التنظيمي ثم نماذج الصراع التنظيمي ، ثم مراحل عملية الصراع التنظيمي ، آثار الصراع التنظيمي ونتائجه ، ثم أساليب إدارة الصراع التنظيمي .

أما الجانب الميداني فتضمن أربع فصول منها :

الفصل الأول : تعريف بالمؤسسة ومجتمع البحث .

الفصل الثاني : يخص جانب تحليل نتائج الفرضية الأولى الإستنتاج الجزئي الأولي.

الفصل الثالث : يخص جانب تحليل الفرضية الثانية مع الإستنتاج الجزئي الثاني.

الفصل الرابع : يخص جانب تحليل الفرضية الثالثة مع الإستنتاج الجزئي الثالث.

وبالتالي نصل إلى الإستنتاج العام كمحصلة لنتائج الفرضيات .

الجانب التنظري

الأسس المنهجية للبحث :

- 1- أسباب إختيار الموضوع .
 - الأسباب الذاتية .
 - الأسباب الموضوعية .
- 2- أهمية الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- الإشكالية.
- 5- الفرضيات.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- المقاربة السوسولوجية.
- 8- المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات.
- 9- الدراسات السابقة.
- 10- صعوبات البحث.

1- أسباب إختيار الموضوع : لكل باحث له أسباب لاختيار موضوع بحثه دفعته للدراسة ومن بين هذه

الأسباب هي :

• الأسباب الذاتية :

- ✓ الرغبة الذاتية و الميل الشخصي في معالجة ودراسة هذا الموضوع .
- ✓ تكملة هذا الموضوع الذي اخترته في ليسانس بأساليب علمية جديدة وهذا للتوصل إلى نتائج علمية لعلها تفيدنا مستقبلا.
- ✓ إضافة جديدة للمكتبة الجامعية ووضع هذا العمل في متناول الطلبة مستقبلا .

• الأسباب الموضوعية :

- ✓ التدريب على البحث العلمي و الطرق المنهجية المتعلقة بالدراسات مع إكتساب خبرات منهجية .
- ✓ إهتمامنا بهذا الموضوع بحكم تخصصنا الذي يرتبط ارتباطا وطيدا بموضوع القيادة و الصراع التنظيمي .
- ✓ الكشف عن واقع الممارسة القيادة وعلاقتها بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية خاصة ما يحدث في الأواني الأخيرة من إضطرابات ومشاكل يومية والمتمثلة في الإنتاج.... الخ
- ✓ ندرة الدراسات و البحوث في مجال القيادة الإدارية بالجامعات الجزائرية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي .

2- أهمية الموضوع :

- ✓ إنخاذا الباحثين القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم ، إذ نجد معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس وعلم الاجتماع ، يتحدثون عن القيادة كون أنها المحرك الرئيسي للإدارة .
- ✓ يعتبر موضوع القيادة وأثره على الصراع التنظيمي ميدانا خصبا مايزال خاضعا للتجربة و التنظيم ولم يستقر بعد حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة الماسة للمزيد من التعمق في جوانبه خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه بها المؤسسات بنية مستقبلية.
- ✓ الإهتمام الذي أولاه الفكر الإداري المعاصر لدراسة القيادة وخاصة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية ، اليابان ، ألمانيا ،فرنسا، أين نجد مراكز بحثه وتدريبه في القيادة ، هو ما جعل هذه الدول تملك مؤسسات قوية فاعلة نتيجة لإمتلاكها نخبة قيادية كفاءة ونزاهة ، في المقابل نجد الحاجة الماسة في المؤسسات الجزائرية إلى قادة أكفاء لإرتقاء بمستوى أدائها وهذا لمواجهة تحديات إقتصاد السوق والمنافسة العالمية .

3-أهداف الموضوع:

- ✓ إجراء دراسة ميدانية و تحليلات واقعية ،وربطها بالمعطيات النظرية بغرض الوصول إلى نتائج حقيقية .
- ✓ محاولة توجيه الرؤى حول موضوع بالغ الأهمية لما له من تأثير على التنظيمات و أهدافها وعلى أهداف الفاعلين داخلها خاصة.
- ✓ معرفة واقع ممارسة القيادة الأوتوقراطية ومدى إستعمال سلطة في إتخاذ القرارات ومدى النتائج المتوصل إليها.

4- الإشكالية :

تواجه القيادة بالمؤسسات الجزائرية شأنها شأن القيادات بالمنظمات العالمية تحديات مستمرة في ظل التغيرات الجذرية التي تفرضها العولمة و تأثيرها للتفتح الإقتصادي على الحياة السوسيو مهنية .

فالجزائر كغيرها من بلدان العالم تطمح وفقها للوصول إلى قيادات فعالة ورشيده ، لتسير المؤسسات بمختلف قطاعاتها (الصناعية ، الإدارية ، الخدمائية ، التجارية) و هذا بالإعتماد على قادة يتصرفون في المؤسسات التي يديرونها ، من خلال المستويات عالية من الوعي و التفاهم و الإنضباط و العلاقات المتناغمة و المتناسقة ، حتى تتمكن مؤسساتنا من التحرك بالمرونة داخل مستقبل معقد ، لذا نجد أن القيادة تعد من القضايا المهمة في العصر الحديث نظرا لأهميتها في تسيير يرتكز على قواعد إدارية بيروقراطية ، بدلا من التسيير الفعال للموارد البشرية للمؤسسة ، لهذا نجد النمط القيادي الأوتوقراطي من بين أنماط القيادة الموجودة في المؤسسات الجزائرية ، إذ أن النمط القيادي الأوتوقراطي يستخدم فيه القائد السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها و يضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ العمل بأسلوب القوة و التهديد و ينفرد بإتخاذ القرارات بطريقة تملكية تعسفية ، ناهيك على ماينتج عن هذه الوضعية داخل التنظيمات من سوء العلاقات بين الأطراف المشاركة في العملية ما يؤدي إلى وجود خلافات و صراعات تنشأ جراء تصادم مصالح المسير و موظفيه ، ومن هذا يظهر مايسمى بالصراع التنظيمي الذي له علاقة تلازمية بأسلوب التسيير خصوصا المتسلط منه ، بإعتبار نجاح المؤسسات أصبح مرهونا بدرجة الإستقرار وخلق جو عمل ينمي العلاقات الإنسانية و هذا المضمون يمكننا تحديده أو إلتماسه من خلال الكفاءة القيادية و بالتحديد ما يتعلق بإتخاذ القرارات ، فالبحث في السلوك القيادي من حيث الأنماط و الأساليب و المهارات السائدة في المؤسسة الجزائرية يحمل أهمية كبيرة لمعرفة مميزات و خصائص القائد في مواجهة المشكلات و التحكم فيها و من ثمة إتخاذ قرارات رشيده .

ونظرا للإضطرابات التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية ومنذ الإستقلال إلى وقتنا الحالي ، ولدت ورسخة ذهنية سلبية مفاذاها أن القائد يمثل الهيكل الأساسي بالمؤسسة فهو السلطة الأقوى بها ، حيث يتحكم في نظام السلطة داخل المؤسسة و يحتكر السلطة إتخاذ القرار ويهمل رأي العمال ومشاركتهم ، ما يولد هوة وفجوة بين القادة و العمال ما يخلق صراعات وسلوكيات سلبية تتصف بالإتكالية وعدم الإهتمام بالعمل و إتقائه .

وبناء على ماسبق ذكره نطرح التساؤلات التالية :

• إلى أي مدى يعمل أسلوب القيادة في المؤسسة الجزائرية على خلق الصراع التنظيمي ؟ وماهو الأسلوب القيادي

الأكثر تكريس لهذا الصراع ؟ و بأي وسائل؟

التساؤلات الجزئية :

- هل أسلوب القيادة الأوتوقراطية يؤدي إلى وجود صراع تنظيمي؟
- هل عدم المشاركة العمالية في إتخاذ القرار أن يؤثر في خلق الصراع التنظيمي؟
- هل يمكن لإحتكار السلطة أن تؤثر في تكريس الصراع التنظيمي؟

الفرضيات :

- كلما إتجه أسلوب القادة في التسيير إلى الأوتوقراطية زاد تكريس الصراع التنظيمي؟
- عدم المشاركة العمالية في إتخاذ القرار يؤثر على خلق الصراع بين المسؤول و العامل؟
- إحتكار وعدم تفويض السلطة يؤدي إلى خلق الصراع تنظيمي؟

6 - تحديد المفاهيم:

من خلال موضوع هذه الدراسة سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم التي تعتمد عليها و التي يمكن أن تؤثر في إستيعاب الموضوع و تناوله و المتمثلة فيمايلي:

1-القيادة: صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله ويسرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة ، فيكون أحد الطرفين قائدا و الآخر منقادا.¹

• **عرفها ليكارت** : "بأنها المحافظة روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهداف مشتركة".²

تعريف كل من Qdamel .koontz : "على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون ."³

• **كما تعرف القيادة**: "بأنها تلك العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة و هذه العملية تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي و العقائدي وتشمل معتقدات، قيم، أخلاق ، سلوك ، معرفة و مهارات".⁴

و يمكن تعريفها : " بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي".⁵

وبالتالي فالأساس التي تتمحور عليه ظاهرة القيادة هو التأثير في الآخرين و هذا التأثير يتم عن طريق شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة التأثير بفعالية.

2-نمط القيادة الأوتوقراطية : Autocraic

¹ إبراهيم مذكور، معجم العلوم الإجتماعية، دار النشر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975م، ص56.

² محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن 2010م، ص56،

³ ظاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار، زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997م، ص17.

⁴ المرجع نفسه، ص 19.

⁵ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناءالمهارات ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، ص294.

" يطلق عليها القيادة التسلطية أو الإستبدادية ، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافة في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة ، فيحتكر سلطة إتخاذ القرار و يحدد المشكلات و يضع لها الحلول بمفرده و يبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة و يستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف و التهديد."¹

● القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership :

"يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية، أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية). (ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له.

يعتمد هذا القائد على السلطة الرسمية المخولة له بموجب القوانين والأنظمة، ويميل القادة الذي يستخدمونه إلى حصر السلطة فيهم، والانفراد في عملية اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة الكرويين في ذلك ويتم عمل الجماعة بمشاركة القائد وتوجيهه المباشر، سبب ذلك عدم ثقة القادة بإمكانات المرؤوسين في اتخاذ القرار المناسب وإذا أُطيع القائد الأوتوقراطي المتسلط، فإن ذلك يتم تجنباً للعقاب الذي قد يفرضه على المسؤولين. ويركز هذا النوع من القادة على المهام المطلوبة، وعلى إنتاجية الجماعة، دون الاهتمام بمشاكل العاملين، ومعنوياتهم . ويتم أداء العمل بكفاءة عالية في الفترات الأولى أكثر منه في ظل القيادة الديمقراطية . كما أن الإنجاز يستمر في مستواه العادي بحضور القائد، ولكنه يقل عن ذلك في حال غيابه "².

3-السلطة: "يقترح ماكس فيبر السلطة هي الحظ في فرض الإرادة الخاصة وسط علاقة عامة ،حتى لو صادف ذلك مقاومة التغيير."³

● "الحق القانوني و الرسمي في التأثير في الآخرين من خلال إتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و التوجيهات بما فيها ، بينما يتم التعامل مع السلطة بناء على الطاعة الإختيارية"⁴.

أو هي القدرة على ضبط وتحديد سلوك الأعضاء ضمن قوانين التنظيم و توجيهها نحو أهدافه.

¹ شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط3 ، 2009م ، ص243.

² المرجع سابق ، ص244.

³ جان فرزندورنيه ، معجم العلوم الإنسانية ، تر: جورج كتورة ، ط2، 2009م، ص476.

⁴ ناصر قاسمي ، دليل المصطلحات علم الإجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون

الجزائر، 2011م، ص75.

- "يعرف كونتز وأودونل **koontez and O' donnell**: السلطة بأنها الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على إمتثال المرؤوسين للقرارات.¹"
- يعرف هيربرت سيمون **H.SIMON**: "أن السلطة هي إتخاذ القرارات التي تحكم ،وتقود أعمال الآخرين."²
- يعرف تشستر بارنارد **Barnard**: " السلطة بأنها الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها ."³
- تعريف الإجرائي لإحتكار السلطة:هي إستعمال المسؤول أسلوبه الخاص به لممارسة السلطة لتعسف في إستعمال القوانين .

هنالك عدة تعاريف للصراع التنظيمي وسنحاول تناول معاني الأقرب لتخصصنا ومن بينها مايلي:

3-الصراع التنظيمي :

يعتبر الصراع حالة عدم إتفاق أو عدم إنسجام أو إختلاف بين الأفراد و الجماعات أو فيما بينهما فقد عرفه "لويس كوسيه" بأنه كفاح حول القيم و السعي من أجل السلطة و القوة والموارد المحددة يهدف تجسيد الخصوم أو القضاء عليهم."⁴

ويرى سميل أن الصراع شكل من أشكال التفاعل الرئيسية طالما إستهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات وإن أدى ذلك إلى القضاء على أحد الأطراف

- **الصراع التنظيمي** : عبارة عن عملية إجتماعية و موقف يحاول فيه إثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو لجماعات أن يحقق أغراضه و مصالحه ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو إقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه."⁵

¹ محمد بجحت جادالله كشك ، المنظمات و أسس إدارتها، المعهد العالي للخدمة الإجتماعية بالإسكندرية ، 2007م ،ص225.

² المرجع نفسه ،ص225.

³ المرجع نفسه ، ص 225.

⁴ زياد يوسف المعشر ، الصراع التنظيمي،دراسة تطبيقية لإتجاهات المرؤوسين نحو أساليب الصراع ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الأول ، العدد2،2005م،ص42.

⁵ مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992م،ص43

- وعرفه ليكرت " (1976 Likert) للصراع التنظيمي:

أنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة ، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها و لذا ينشأ العداء بين الجانبين ."¹

- أما مارج و سيمون: (1958 Simon and March) للصراع التنظيمي:

"فقد أعد على أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب و تعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل."²

- تعريف كيلي Kelly للصراع التنظيمي: "هونتيحة جانبية للتغيير إذ من الممكن أن يتم الاستفادة منه

ووضعه تحت سيطرة المنظمة ، ويمكن أن يكون هادفا وفعالا بحيث يؤدي إلى تغيير الطاقات والمواهب

والكفاءات الفردية و الجماعية الكامنة."³

- كما يعرف الصراع التنظيمي: "بأنه إرباك تعطيل للعمل ولوسائل إتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة

المفاضلة و الإختيار بين البدائل ".⁴ و بالتالي فإن مجمل هذه التعاريف يوضح أن الصراع التنظيمي هو الموقف الذي تتعارض فيه الظروف و الممارسات و الأهداف المختلفة لأعضاء التنظيم .

- تعريف Boulding للصراع التنظيمي: " هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض

، في إمكانية الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر ."⁵

➤ لقد اختلفت التعاريف حول مفهوم المشاركة العمالية في المؤسسة ، فمنهم من يراها من منظور اجتماعي

و الآخر تنظيمي ومن التعاريف المتفق عليها مايلي:

¹ زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق ، ط1، عمان ، الأردن، 2006م، ص66

² شرقي رحيمة، أساليب التنشئة الأسرية و إنعكاساتها على المراهق، رسالة ماجستير ،جامعة باتنة ،الجزائر ،2004م، ص70.

³ زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 65.

⁴ محمد قاسم القربوتي ، السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الإنساني و الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية ، ط2، عمان ، الأردن، 1993م، ص197.

⁵ زهير بوجعة شلابي ، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، عمان 2011م، ص92.

4- **عرفها علماء الاجتماع**: " بأن المشاركة العمالية هي علاقة اجتماعية متبادلة بين الطرفين (الإدارة والعمال) في المصنع ،ونقطة مصالحهما ويقتسمون فيما بينهم المعلومات."¹

"المشاركة العمالية: يقصد بالمشاركة ذلك التفاعل الإيجابي للفرد عقليا وعاطفيا وسلوكيا في موقف الجماعة أو المنظمة ، بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وتنقسم إلى ثلاث درجات:

✓ درجة الفهم بين العمال و إدارة التنظيم لخلق روح الفريق، ويصبح بموجبها العمال أكثر شعورا بالمسؤولية وأكثر استخداما لقدراتهم الابتكارية.

✓ درجة الإستشارة حيث لا يكفي تحقق الفهم المتبادل ، و إنما يشرك الرئيس مرؤوسيه بالحصول على إقتراحاتهم بما يمس أعمالهم.

✓ درجة تفويض السلطة ،وذلك بترك فرصة للمرؤوسين في تطوير المؤسسة."²

• التعريف الإجرائي للمشاركة العمالية:

المشاركة العمالية هي مختلف العلاقات و الاتصالات بين العمال و الإدارة والتي تهدف إلى تبادل المعلومات و الإقتراحات بشأن قضية معينة بما يسهل إتخاذ قرار صحيح وناجح.

5- **إتخاذ القرار**: "هو عملية ديناميكية ومتداخلة في مراحلها المختلفة ،وبذلك فهي تحتاج إلى الدقة و الموضوعية وحسن البصيرة من جانب متخذ القرار خلال مراحل صنعه و إتخاذه ."³

• **اتخاذ القرار**: "يستخدم مصطلح"صانع القرار" للإشارة إلى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق، بصياغة

سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية ،أما إتخاذ القرار فهو مصطلح يشير إلى عملية دينامية تسود بين كافة المشاركين في إختيار السياسة الملائمة . ومن الممكن تحديد نطاق عملية إتخاذ القرار."⁴

• اتخاذ القرار:

"هي نشاط ذهني ، فكري و موضوعي يسعى إلى إختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى إختيار القرار الأنسب و الأفضل."⁵

¹ عبد المنعم عبد الحفي ، علم الإجتماع الصناعي ، ب ط ، المكتبة الجامعية الحديثة ، الإسكندرية ، 1986م، ص11.

² مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الموارد البشرية ، ب ط، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007م، ص159.

³ معين محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد ، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008م، ص122.

⁴ محمد عاطف غيث ، قاموس علم الإجتماع ، بدون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2007م، ص71 .

⁵ حسين حريم ، و آخرون ، أساسيات الإدارة ، دار حامد ، ط1، عمان ، الأردن ، 1998م، ص140.

التعريف الإجرائي لإتخاذ القرارات :

يقصد بعملية إتخاذ القرارعلى أنها عملية ، تبنى على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي إختيار البديل الأنسب ، وذلك مع الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجه متخذ القرار.

6- إحتكار السلطة : " هي حالة مركزة ،إصدار القرارات المختلفة الأوامر والتعليمات في يد شخص واحد أو جماعة معينة.¹"

8-تفويض السلطة:" الحالة التي يتنازل فيها الرئيس عن جزء من صلاحياته لأحد مرؤوسيه ، وفي الغالب يكون أحد نواب لأسباب تتعلق بالبحث عن الفعالية وريح الوقت إلى هذا وتقديم الخدمات في مدة زمنية أقل ، و أحيانا يتم التفويض لفترة مؤقتة بسبب غياب الرئيس.²"

9- التعريف الإجرائي لتفويض السلطة : " هي حالة يتنازل فيها الرئيس بعنى يفوض سلطته إلى مرؤوسيه ،لمدة زمنية معينة ،وهذا لغيابه لفترة مؤقتة.

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سابق،ص 09.

² المرجع نفسه ،ص47.

7-المقاربة السوسيولوجية :

المقاربة هي مجموعة من المفاهيم المختارة ، التي ينبغي من ورائها و بواسطتها ، تفسيراً أو التي تجعل الواقع المبهم قابل للدراسة والتفسير ، وشروط إختيارها تكون وفق :

- تبين الإطار النظري العام الذي تنتمي إليه المقاربة .
- عرض مجموعة من المفاهيم لهذا الجهاز النظري .

من هذا المنطلق نستطيع القول أن المقاربة السوسيولوجية هي فهمنا للواقع الاجتماعي المبهم . ومنه فالنظرية التي إعتمدت عليها في دراستنا لموضوع بحثنا الذي يكمن في الصراع التنظيمي هي النظرية الماركسية و التي تنتسب إلى كارل ماركس". يعد من أهم العلماء الأوائل الذين كان لهم الفضل في ظهور منظور الصراع ، فلقد درس ماركس المجتمعات القديمة و المعاصرة بهدف توجيه مجرى التاريخ ، وذهب إلى أن النسق الإقتصادي يعد المصدر النهائي للسلوك الإجماعي . كما أن تأكيد ماركس على الطبقة كان له تأثيره الواضح على علم الاجتماع الحديث ، حيث أصبحت الطبقة الاجتماعية أحد الأبعاد الأساسية للحياة الاجتماعية التي يقوم علماء الاجتماع بدراساتها في الوقت الحاضر، وقد إهتم ماركس بالتعرف على الصراع بين الجماعات التي ترتبط بعلاقات مختلفة من وسائل الإنتاج ، أي من الموارد ، و التقنية ، و المصانع ، و قوة العمل المستخدمة في إنتاج السلع و الخدمات ... الخ".¹ "ويعني أن وجود الصراع يكون بوجود طبقتين متخاصمتين : الطبقة الحاكمة و الطبقة المحكومة و اللتان تمثلان أرباب العمل و طبقة العمال الكادحة ، فيقول كارل ماركس أن السبب الأساسي في وجود الصراع هو المادة".²

فأهم مبادئ كارل ماركس تنطلق من الفكرة الإيديولوجية القائلة بأن المجتمع يتكون من بنيتين :

البناء الفوقي : وهو نسق لأفكار و المعتقدات و القيم السائدة .

البناء التحتي : وهو قوى و أدوات الإنتاج.³

"و إذا ما حاولنا أن نوجز أهم التصورات النظرية ، حول الطبقات و الصراع الطبقي ، لسجلنا طبقاً لأفكار ماركس إن مفهوم الطبقة يعتبر من المفاهيم المحورية في دراسة الصراع الطبقي ووحدة للوصف و التحليل ، و أن الصراع يعد ساسي

¹ طلعت إبراهيم لطفى ، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2009م ، ص77.

² إحسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر ، ط2 ، بغداد ، 2004م ، ص129.

³ أحمد عياد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، بن عكنون ، الجزائر ، 2009م ، ص48

من أبعاد المجتمع الإنساني ، و أن الطبقات تتحدد وفقا لموقعها من ملكية وسائل الإنتاج ووعيتها بمصالحها، وأن الصراع يرتبط بالبناء الأساسي والبناء الفوقي ، و أن هناك تساندا متبادلا بين الوعي الإجتماعي والصراع.¹

فمن خلال هذه النظرية التي نخدم بحثنا يمكننا تسليط الضوء على ظاهرة الصراع التنظيمي باعتبارها ظاهرة إجتماعية لمعرفة أسباب حدوث هذه الأخيرة في المؤسسة محل الدراسة (سوناتراك) وكيفية التعامل معها ضمن الظروف المحيطة بها فعند تحليلها لأي تنظيم أو مؤسسة نجدها تنقسم إلى قسمين :

بناء فوقي : ويمثل مجموع الأفكار و المعتقدات و القيم التي يحملها أعضاء التنظيم و التي بدورها تصنع ثقافة وشخصية مميزة لهذا التنظيم الذي يضم هؤلاء الأفراد ، أما إذا أردنا التحدث عن البناء التحتي فنجده يمثل : مجمل الوسائل و الأدوات والقوى المتعلقة بالإنتاج .

ومن هذا المنطلق فإن كل من الطبقتين في المؤسسة تسعى جاهدة لكي تسيطر ، على أدوات الإنتاج وتمتلكها و هكذا لكي تضمن السيطرة على الأفكار و المعتقدات السائدة ، وهذا ما يؤكد لنا قول "كارل ماركس" عندما قال البناء الفوقي هو إنعكاس للبناء التحتي و ما يترجم هذا التنافس على الهيمنة و الإمتلاك لوسائل الإنتاج : هو تباين الأهداف بين أعضاء التنظيم ، حيث نجد الطبقة المسيطرة (الرؤساء أو القادة) تلجأ دائما إلى الفصل بينها وبين طبقة العمال التنفيذ و على هذا الأساس يصبح عمل وجهد العمال التنفيذ في هذه المؤسسة سلعة تباع و يشتريها أصحاب العمل (القادة المسيرين) وبهذه الطريقة ، تظهر فكرة تصادم المصالح بين المشرفين و العمال التنفيذ ، نتيجة إستغلال القائد لجهد العامل من أجل تحقيق المصلحة أو فائض للقيمة ، عندما يستعمل ويمارس هذا النوع من الضغط الفاعلين بحكم سلطته الذي يمتلكها ، وهذا ما يؤدي منطقيا إلى ظهور صراعات داخل التنظيمات وهذا ما إصطلح عليه : بالصراع التنظيمي .

"فعندما تقوم طبقة معينة بالتحكم في وسائل الإنتاج ، فإنهم يكتسبون الفعالية الضرورية لبناسلء الجوانب الأخرى للحياة النظامية (البناء الفوقي) بطرق تماشى مع إهتمامات الطبقة التي ينتمون إليها ، فالعلاقات الإقتصادية في الإنتاج وتوزيع السلع المادية تتحدد بطريقة مباشرة ، قيام الإنجازات الروحية ، السياسية ، و الأخلاقية و الثقافية ، و الأيديولوجية في المجتمع ، ولهذا فإن كل مرحلة تاريخية أو كل نظام إجتماعي عام له بناؤه الفوقي المميز ."² وهذا ما نجده ينطبق على واقع مؤسسة سوناتراك من خلال طبقات العمال و المسيرين ، زد إلى أن علاقات العمل داخل المؤسسة الصناعية ، تتميز بالسيطرة ، وهذا راجع لطبيعة العمل ، حيث لا بد من تطبيق البيروقراطية للوصول إل الهدف المنشود الخاص للمؤسسة

¹ شحاتة صيام ، النظرية الإجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى مابعد الحداثة ، مصر العربية للنشر و التوزيع ، ط1،

2009م، ص130

² طلعت إبراهيم لطفى ، مرجع سابق ، ص 79-80 .

و الذي يتمثل في الفعالية وما ينجر عن تطبيق القوانين و الإجراءات ، شعور العمال بالتذمر إتجاه رؤسائهم ، مما يؤدي إلى حدوث إضرابات..... الخ .

كما أن السبب الآخر في تدمير العمال من مشرفيهم هو عدم إشراكهم في إتخاذ القرارات الخاص بالمنظمة ، إحتكار المعلومة ، التعسف في إستخدام القوانين ، إستعمال السلطة بالطريقة البيروقراطية ، كل هذا يؤدي إلى تعنيف الواقع مما يؤدي إلى خلق حساسية بين القادة وعمال التنفيذ ، أو لنقل خلق صراعات بين العمال و المسؤولين ، وهذا ما يعود للخلفية التاريخية لكارل ماركس المجتمع الطبقي ، مما يؤدي إلى تحطيم وتدمير كفاءة الأفراد الفاعلين ، و إعاقة إبداعهم ومهارتهم ما يؤدي بالعامل إلى عدم الإستفادة من المنتج و المردودية التي ساهم هو في توفيرها وهو ما أشار إليه كارل ماركس "بالإغتراب " حيث يستعمل المرؤوسين هذه الإستراتيجية حتى يبقى الفاصل كبير بينهم وبين العمال.

8- المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات : إن الباحث لا يختار المنهج الذي يستخدمه في دراسته ، و لكن طبيعة الموضوع و الأهداف التي يرمي إلى بلوغها ،هي المحددات الرئيسية لإختيار المنهج المستخدم ، فإن المنهج العلمي هو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعميمات ونتائج عن الدراسة التي يقوم بها بطريقة علمية موضوعية ، كما أن أي بحث علمي يعتمد على المنهج لتشخيص الموضوع ومعرفة جوانبه وتحليل أبعاده و الكشف عن أبعاده ومسببات الظاهرة المدروسة ، وذلك بغية الوصول إلى نتائج و ملاحظات يمكن أن تساهم في إيجاد حلول للمشاكل المكثفة .

ومن هذا المنطلق يعرف موريس أنجرس المنهج: "بأنه مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى لبلوغها."¹

ومنه فالمنهج الملائم لموضوع دراستنا هو المنهج التحليلي الكمي الأكثر وصفا وكما وكيفا للظاهرة المدروسة التي نحن بصددنا الآن تهدف إلى معرفة القائد الأوتوقراطي و مدى تأثيره على خلق الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية **المنهج الوصفي :** هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث و الدراسة ،على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع و محاولة الوقوف على أدق جزئياته و تفاصيله والتعبير عنها إما كفييا أو كمييا : تعبيرا كفييا و ذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة وتعبيرا كمييا عن طريق الأعداد و التقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر."²

ومنه يمكن تعريف المنهج الكمي التحليلي : "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة ، إعتقاد على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها وتحليلها تحليلا كافييا و دقيقا لإستخلاص دلالتها ، و الوصول إلى تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة و البحث."³

ونظرا لأهمية هذه الدراسة و التي تهدف لمعرفة واقع ممارسة القيادة الأوتوقراطية وتأثيرها على الصراع التنظيمي داخل المنظمة ، وفإنها تدخل ضمن الدراسات التحليلية الكمية التي تقف بالتحليل و التكميم ، وعلى هذا الأساس نحن لانقتصر على جمع البيانات و المعطيات من الواقع و إنما جمعها وتحليلها وتفسيرها إحصائيا و سوسولوجيا إستخلاص النتائج منها .

¹ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، تر: بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصة للنشر و التوزيع ، ط 2 ، 2004م، ص 98.

² أحمد عياد ، مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2، الجزائر ، 2009م، ص 61.

³ مصطفى عليان و آخرون ، أساليب البحث العلمي و تطبيقاته في التخطيط و الإدارة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008م ص 35.

9- طرق و أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم الوسائل التي يتم من خلالها الحصول على معلومات والحقائق العلمية ، المتعلقة بظاهرة ما ، وتختلف هذه الأدوات حسب الموضوع المدروس ، كما أنها ترتبط بصورة أو بأخرى بالمنهج المستخدم لذلك فهي تستدعي الدقة في الإختيار ، ودراستنا كما سلف الذكر وصفية ، و بالتالي فهي تفرض علينا الإعتماد على بعض الأدوات المنهجية الضرورية للتأكد من صحة الفروض أو نفسها كما تساهم إلى حد ما في نجاح الدراسة إذ تم تطبيقها بموضوعية وفاعلية .ومن هذا المنطلق قمنا بإستخدام في بحثنا هذا :

● "المقابلة :قام بتعريفها بينجهام (Bingham): المقابلة محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ."¹

● "عرفها إنجلش إنجلش (English English) : المقابلة محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها إستشارة معينة من المعلومات لإستغلالها في البحث العلمي و الإستعانة بها على التوجيه التشخيص والعلاج ."²

وبعد تحديدنا لهذه التقنية يمكننا القول أنها ذلك التبادل اللفظي الذي يحدث بين شخصين أو أكثر عن طريق طرح بعض الأسئلة بغرض الحصول على على بيانات معينة تفيد في إثراء بحثنا.

الإستبيان : " هو أداة لجمع البيانات تتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة تتعلق بظاهرة ما ، يطلب من المستجوب الإجابة عليها ."³

وإعتمدنا على الإستمارة لبحثنا هذا لمسائلة المبحوثين ، حيث كانت تحتوي على 41 سؤالاً و المتمثلة في أربع محاور كالتالي : المحور الأول :البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين.

المحور الثاني : وتتضمن أسئلة تتعلق بالقيادة الأتوقراطية

المحور الثالث : وتتضمن أسئلة تتعلق بعدم تفويض السلطة.

¹ جو دت عزت عطوي ، أساليب البحث العلمي ، مفاهيمه ، أدواته ، طرق إحصائية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان 2007، ص110.

² المرجع نفسه ، ص 110.

³ فايذة جمعة النجار و آخرون ، أساليب البحث العلمي " منظور تطبيقي" ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط2، عمان 2010، ص76.

المحور الرابع : وتتضمن أسئلة تتعلق بإتخاذ القرارات (إحتكار المعلومة)

المحور الخامس: وتتضمن أسئلة متعلقة بالصراع التنظيمي.

أما فيما يخص عن إختيار العينة فقد قمنا بإختيار العينة الحصصية .

تعريف العينة الحصصية : " تعتمد العينة الحصصية على إختيار أفراد العينة من بين الجماعات أو الفئات ذات

الخصائص المعينة ، وذلك بنسبة الحجم العددي لهذه الجماعات .ولابد للقائم بالبحث أن ينفذ تعليمات معطاة له مسبقا

طبقا لدراسة المجتمع المراد بحثه كعدد الفلاحين ،سكان المدن الدين يجب سؤالهم وعدد المشتركين من الجنسين حسب

أعمارهم ."¹ حيث قمنا بإختيار مجتمع البحث من عدد أفراد العينة ، لذلك حاولنا أن نأخذ حصة من كل قسم من

الأقسام التالية : قسم الموارد البشرية ، ،قسم IP ، قسم الإعلام الآلي ،قسم المالية ،قسم التكنيك POSI ومن خلال

الجدول التالي نوضح نسبة العمال في كل قسم :

عدد أفراد العينة	النسبة المئوية %	العدد	الأقسام
50	%30	146	قسم الموارد البشرية
63	%36	174	IP
11	%15	71	المالية
4	%8	41	الإعلام الآلي
7	%12	59	قسم التكنيك
135		491	المجموع

¹ أحمد بدر ، أصول البحث العلمي ومناهجه ، دار القلم للنشر و التوزيع ،ط6،بيروت ،لبنان ،1982م ،ص 342.

من خلال الجدول أعلاه ، تحصلنا على 135 نسبة العينة من مجموع عدد 491 ومنه نستطيع القول أننا سنجري حوالي 135 إستمارة توزيعها على عدد أفراد مجتمع البحث ، وهذه الإستمارة تحتوي على 41 سؤالاً .

9- الدراسة السابقة :

❖ الدراسة الأولى : دراسة للطالب بن سلامة زهية ، عنوانها " أسباب نزاعات العمل في المؤسسة

الصناعية الجزائرية" وهي دراسة أكاديمية ، مذكرة محمل لنيل الماجستير ، بجامعة منتوري . قسنطينة.

✓ الأستاذ المشرف : بشاينية سعيد.

✓ دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير - جيجل-

✓ السنة الجامعية : 2006م- 2007 م.

حيث يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة ، في علم الاجتماع التنظيم ، و الصراعات ظاهرة مازالت تثير الكثير من النقاش و الجدل في مختلف الدوائر . فإن موضوع " نزاعات العمل " موضوع استهلك في مختلف الدوائر العلمية و في مختلف التخصصات ، فالعديد من الباحثين سواء منهم العرب أو الأجانب درسوه واهتموا به و ناقشوه ، و نظرا لأهميته فقد حاولت الدراسة الراهنة البحث عن الأسباب الحقيقية لهذه الظاهرة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، كما جاءت هذه الدراسة تدعيما لما قدمه الآخرون من أبحاث في هذا الشأن ، و نحاول أن نتحدث هنا عن النزاعات الاقتصادية أو ما تسمى بنزاعات المصالح ، دون التطرق إلى النزاعات القانونية التي تكون من اختصاص الغير ، وباعتبار النزاعات الاقتصادية تكون أكثر انتشارا في المؤسسة و أن معظم أسباب النزاعات العمالية تتأتى منها و في محاولة البحث عن ذلك قمنا بطرح عدة تساؤلات منها:

1) هل عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود النزاع؟

2) هل ظروف العمل السيئة داخل المؤسسة تؤدي إلى وجود النزاع؟

3) هل تدني أجور العاملين داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود النزاع؟

4) هل عدم وجود عدالة في سياسة الترقيات داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود النزاع؟

5) هل عدم إشباع احتياجات العامل يؤدي إلى وجود النزاع داخل المؤسسة؟

● أهداف الدراسة : تسعى الدراسة الراهنة " نزاعات العمل " إلى محاولة تحقيق الأهداف التالية:

1. نلمس الأسباب و المشكلات المتعلقة بالنزاعات أو الصراعات .
2. التعرف على أسباب وواقع نزاعات أو الصراعات من خلال مكوناتها و علاقتها و أنماطها .
3. الوقوف أمام هذه الأسباب و المشكلات بالإتصال المباشر بها ، والتي يعاني منها المصنع الجزائري .

4. محاولة التعرف على الواقع الفعلي لهذه الظاهرة و محاولة ربطها بالمتغيرات الأخرى.
5. محاولة التعرف على أنواع النزاعات و الصعوبات التي تواجه العامل في المؤسسة الصناعية الجزائرية و التي تحول دون تحقيق الإستقرار و التماسك بين الجماعات.

● **الفرضية العامة :**

إن النزاعات الإقتصادية هي الأكثر انتشارا وهي المسببة لنزاعات العمل .

ومن النتائج الدراسة التي توصل إليها هي :

و من هذه الإحصاءات وجدنا أن أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية هي بالدرجة الأولى نزاعات إقتصادية و التي تكون معظمها حول:

الأجور، الترفيات، ظروف العمل، مما تبين لنا في الأخير أن نزاعات العمل هي لمواضيع المتغيرة باستمرار، و التي يصعب تحديدها تحديدا دقيقا وفق نمط معين، و إستنتجنا أن هذه الظاهرة "نزاعات العمل" تحتاج دوما لمزيد من التقصي و البحث، الشيء الذي أدى بنا إلى طرح التساؤلات التالية:

1) كيف يمكن تحديد موقع نزاعات العمل ضمن التنظيم الذي يعتبر انعكاسا لواقع اجتماعي معين؟

2) هل أن نزاعات العمل ترتبط بطبيعة البنية التنظيمية أم بطبيعة البنية الشخصية ؟

● **خاتمة :**

خلال هذه الدراسة ، وفي كل ما مر بنا أتضح لنا جليا أن " نزاعات العمل " تشكل بعدا تنظيميا أساسيا يرتبط ببقية المتغيرات التنظيمية الأخرى.....

و من هذا المنطق بالذات حاولنا تشخيص الواقع الفعلي لنزاعات العمل التي توجد في المؤسسة الصناعية الجزائرية خاصة المؤسسة قيد الدراسة " محطة توليد الكهرباء بالطاهير ولاية جيجل ، وذلك من خلال وضعنا لفرضية الدراسة وبعدها قمنا بإخضاع هذه الفرضية وتساؤلات الدراسة للواقع الميداني.

في ضوء إطار تصوري محمد تبين لنا أن نزاعات العمل هي تجسيد للبناء التنظيمي و الواقع المجتمعي ، كما أن نتائج الدراسات الميدانية التي تناولها الباحثون من مستويات مختلفة و المرتبطة بنزاعات العمل جاءت متنوعة وفق السياق التاريخي و هذا ما أكدته الدراسة الراهنة التي تناولت موضوع نزاعات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير ولاية جيجل فمن خلال ما سبق اتضح لنا وجود نزاعات عمالية داخل البناء التنظيمي.

❖ **الدراسة الثانية :** دراسة لطالب : ناصر قاسمي ، عنوانها " الصراع التنظيمي وفعالية التسير الإداري

دراسة حالة لجماعات المحلية بولاية الجزائر .

✓ رسالة دكتوراه دولة في علم إجتماع التنظيم .

✓ الأستاذ الدكتور: مصطفى بوتفنوشت .

✓ السنة الجامعية : 2004م-2005م.

ويتوجه إهتمام دراستنا هذه إلى البحث عن أسباب الصراع التنظيمي و علاقته بالفعالية داخل التنظيمات

الإدارية و يمكن صياغة فكرتنا في السؤالين الآتين : ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

و كيف يؤثر الصراع في فعالية تسير هذا التنظيم ؟ الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر.

فرضيات الدراسة :

● **الفرضية الأولى :** تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر في فعالية التسير.

● **الفرضية الثانية :** كلما إبتعدت الإدارة عن الإستماع إلى الموظفين و إشراكهم في إتخاذ القرارات و الإستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

● **الفرضية الثالثة :** كلما تجانست الخصائص الشخصية و الإجتماعية للموظفين تراجع الصراع إزداد التعاون التنظيمي .

أهمية و أهداف الدراسة : تندرج هذه الدراسة في علم إجتماع التنظيم و بالضبط التنظيمات الإدارية ومن جملة ما تهدف إليه :

✓ محاولة فهم أهم العوامل المؤثرة في فعالية تسير هذا التنظيم بما فيها عملي الصراع و التعاون.

✓ البحث عن آليات تحفيز التعاون و الإستفادة من إيجابيات الصراع ليس كله سلبية .

✓ توجيه إهتمام الباحثين إلى إثراء الدراسات الخاصة بالتنظيمات الإدارية ، نظرا لقلتها مقابل دراسة التنظيمات الصناعية و نظرا لأهميتها في نجاح تسير كل التنظيمات مهما إختلفت نظرا للعلاقة المباشرة أو غير مباشرة .

✓ محاولة توجيه الإهتمام لإيجاد منظور يمكن من خلاله فهم وتفسير الفعل والسلوك التنظيمي للفرد الجزائري .

● **مناقشة النتائج :** إن دراسة الظواهر التنظيمية من المواضيع المعقدة في علم إجتماع التنظيمات بسبب تعدد أسباب الظاهرة الواحدة و تعدد المداخل النظرية التي تفسر تلك الظواهر، فهناك من يعتبر التنظيمات أنساقا تعاونية تبحث عن توازن باستمرار، و هناك من اعتبرها أنساقا صراعية في علاقة جدلية مستمرة تبحث دوما عن التغيير المستمر و ترفض الواقع كما هو، و هناك من يعتبرها أنساقا مفتوحة تتفاعل إيجابيا مع البيئة الخارجية فتؤثر فيها ، و تتأثر و هناك من ينظر إليها بمنظور

التسيير الحديث المتميز بالمرونة و إعطاء الحرية للإطارات و تبسيط الإجراءات و الاعتماد على الكفاءات و غيرها.

لقد جمعت الخلدونية بين أنساق التعاون و أنساق الصراع في اتساق و تكامل مستمرين و تسلسل مستمر، بحيث أن نسق التعاون يصبح صراعياً أو مسبباً للصراع فيما بعد، و تنظر الماركسية إلى البيروقراطية نظرة شك و عداوة باعتبارها أداة بورجوازية لاستغلال الطبقة الكادحة لذا يلجأ إلى الصراع للقضاء عليها، أما الماركسية الجديدة فاعتبرت التنظيمات ضرورية في المجتمعات المعاصرة و أن أسباب الصراع فيها لا يرجع إلى الملكية إنما إلى الصراع على السلطة و المصالح النادرة. أما النظرة الحديثة فقد حاولت الاستفادة من كل ما سبق مع عدم إغفال خصائص المجتمع ما بعد الصناعي لذا حاولت توقع مستقبل التنظيمات حتى تتكيف مع التغيرات الإجتماعية السريعة فتحدثت عن موظف المعرفة الذي يركز جهوده على العلم و التخصص و المعلومات، و قد أشرنا إلى أن موظف المعرفة هذا يجب هو الآخر أن يتطور ليصبح الموظف المحترف الذي يبيع كفاءته لمن يطلبها بشروط تعاقدية في أي مكان من العالم و بذلك تصبح الفعالية أقرب إلى التجسيد في الواقع اليومي للتنظيمات، و تصبح الكفاءات العالية محل تنافس قوي بين المؤسسات و التنظيمات المختلفة، و التنظيم الأقل فعالية و الأقل طموحاً و الأضعف من حيث الإمكانيات هو التنظيم الذي يعجز عن جلب هذه الكفاءات و الفوز في السوق بسبب عجزه عن منافسة الامتيازات التي تمنحها التنظيمات الأخرى لهؤلاء. أما الفعالية فقد اتضح أنه من الصعب إيجاد نموذج وصفي لها خاصة في التنظيم الإداري، لأن مقاييسها متعددة منها الاقتصادية

و الاجتماعية و التقنية و التسييرية، و منها ما يتصل بطبيعة التنظيم و بخصائصه و بخصائص البيئة التنظيمية الثقافية و الإجتماعية، فمعاييرها نسبية و تحقيقها أمر نسبي و يرى الاتجاه ما بعد التحديتي أن الفعالية تتحقق من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي من خلال تقليل الدرجات السلمية، و تحرك المسؤولين خارج التنظيم و عدم البقاء وراء الأسوار، و المرونة في الرقابة، و إذا كانت الفعالية تتأثر بتوجه العاملين و القيادة إلى الصراع و التعاون فإن التعاون و الصراع يتأثران بعوامل عديدة من داخل التنظيم و من خارجه و هي الأخرى تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الفعالية.

و تعتبر الأنماط القيادة من أهم العوامل المؤثرة في مختلف العمليات داخل التنظيم، و إذا وصفت للقيادة أدوار ثقيلة منذ القديم فقد أصبحت في المجتمعات المعاصرة أكثر تواضعاً و موضوعية و التزاماً بالإتصال و تنفيذ الوعود و تقديم الخدمات للآخرين و التكيف مع كل المتغيرات التنظيمية و المواقف المختلفة، و القائد قدوة فقد يؤثر في توجه نحو الصراع أو نحو التعاون بسلوكه و نمط تسييره و بذلك فهو من أهم العوامل المؤثرة في الفعالية، لذا عليه أن يعمل ببعض المبادئ أو يختار من المبادئ الكثيرة ما يناسبه، منها الأخذ بمبدأ أحسن الأعضاء أكثرهم منفعة للتنظيم و أكثرهم قابلية للتعاون و إبعاد عامل الشك و إختيار الأكفاء و التواضع و الإلتزام بالعلاقات الإنسانية.

إن دراسة إشكالية الحوافز و القيادة و غيرها يستدعي ضرورة معرفة سلوك الأفراد داخل التنظيم و تفاعلهم مع بعضهم البعض و مع القيادة و البيئة التنظيمية تلعب الجماعة دوراً بارزاً في تحديد سلوك الأفراد سواء كانت الجماعة رسمية أو غير رسمية، و قد اتضح من خلال الدراسة أن الجماعات غير الرسمية أكثر وضوحاً و تهيكلية في التنظيمات الصناعية بينما

تبدو غير واضحة في التنظيمات الإدارية، أحيانا تكون هشة، و يرجع ذلك إلى اختلاف التكوين و المهام وبيئة العمل و ذهنية العاملين في المصنع و الإداريين، فالإداريون يميلون إلى الإستقلالية عن حياة الجماعة.

خاتمة : قد تكون نظرتنا الأولى إلى التعاون التنظيمي و الصراع نظرة بسيطة فنعتبر التعاون يؤدي بصفة آلية إلى تحقيق فعالية التسيير، و أنه يكفي فقط فرض القانون الرسمي لتحقيق العملية التعاونية و تجنب الصراع، و قد تكون نظرتنا إلى الصراع على أنه أمر سلبي و مضر بمستقبل التنظيم و لا يؤدي إلى تحقيق الفعالية الممكنة، و الحقيقة أن الأمر نسبي في التعاون و الصراع معا، فقد يكون التعاون موجودا و قد يرغب فيه الجميع لكننا نلاحظ باستمرار ضعف فعالية التنظيم و السبب هو وجود آليات عديدة منها ما هو ناتج عن عمليات التفاعل الداخلية متعددة الأطراف و الأشكال، و قد يكون الصراع أحد أهم آليات إعادة النظر في قواعد التسيير السائدة و في أشكال العلاقات بالتالي يكون أحد أهم عوامل التغيير نحو الأحسن خاصة إذا لم يصل إلى حدود الخطر.

لقد اتضح جليا مدى تعقد الظواهر التنظيمية خاصة في التنظيمات الإدارية نظرا لتعدد المتغيرات التحليلية و التفسيرية الخاصة بها و ترابطها الشديد، لذا كان من المهم الأخذ بالمداخل النظرية المتعدد و ربما أيضا تعدد المداخل المنهجية و التقنية هي أدوات الفهم و التفسير، خاصة من حيث معايشة التنظيم في حياته اليومية ذلك أنه لا يكون سهلا فهم السلوك التنظيمي بمجرد توزيع الإستثمارات بل من الضروري القيام بدور الباحث المشارك و ذلك من أجل الحصول على ما نريد من معلومات خاصة إذا علمنا أن التنظيم الإداري عندنا يتسم بالإنغلاق و التحفظ اتجاه الغرباء خاصة أمام الباحثين.

إن هذه الجهود التي نبذلها إنما من أجل البحث عن العناصر التي نحقق بها أقصى مستوى من الفعالية فقط و ليس الفعالية الكاملة، لأن خبراء التسيير يتفقون على أنه مهما بلغت دقة التسيير و مستوى التحكم و مهما كان البلد متطورا في مختلف الميادين و في علوم التسيير خاصة فإنه لا يتحكم في تسيير مؤسساته بنسبة كاملة، و إن الإدارات العامة تجد دوما صعوبات من هذا الشكل أو ذاك تمنعها من بلوغ هذا النموذج المثالي.

إن اختلاف خصائص البناء الإجتماعي، و خصائص البيئة الإجتماعية و الثقافية، و مستويات النمو الإقتصادي و الإجتماعي، و خصائص الأنساق التنظيمية كلها متغيرات تؤثر في توجهها نحو النجاح في تحقيق أعلى مستويات الفعالية أو تمنعها من ذلك، و هذه الخصائص هي التي تنتج أيضا مختلف العمليات الإجتماعية داخل التنظيم.

10- صعوبات البحث : لعل من بين الصعوبات التي واجهتني خلال البحث هي:

- ✓ ضيق الوقت لأننا في آخر لحظة وجه لنا الأستاذ المشرف ، وهذا مآدى بي إلى حالة اللاتوازن وبها تعرضة إلى إضطرابات نفسية وتأخر افي بدأ العمل في المذكرة.
- ✓ عدم التوافق بين عمل المذكرة وعمل اليومي وهذا لإرتباطي بالوظيفة مما وجدت صعوبة في الوقت ما بين العمل في الإدارة و تكريس بذل جهد في المذكرة.
- ✓ نقص المراجع و خاصة المراجع الفرنسية التي لها علاقة بالتخصصنا .
- ✓ ورغم هذه الصعوبات و العراقيل إلا أنني بذلت قصار جهدي لإتمام الفصل النظري .

الفصل الثاني: القيادة

تمهيد

1 - تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري .

1-1 - القيادة الإدارية في المدرسة الكلاسيكية.

1-2 - الإدارة العلمية في مجال القيادة .

1-3 - القيادة الإدارية في المدرسة العلاقات الإنسانية

1-4 - القيادة الإدارية في المدرسة السلوكية .

1-5 - القيادة الإدارية في المدرسة الحديثة .

2 - أنماط القيادة .

3- نظم إختيار القيادات الإدارية.

4- نظريات ووظائف القيادة .

خلاصة الفصل .

تمهيد :

يقول "نابليون" «لا يستطيع أحد أن يقود أفراداً، دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم ، فالقائد هو بائع الأمل» من خلال هذا القول يتضح لنا أن الدور الأعظم للقائد هو بلورة الرؤية و الأهداف البعيدة من هذا يمكننا القول أن موضوع القيادة من بين الموضوعات التي تناوله العديد من المفكرين و الباحثين منذ القدم منهم علماء الاجتماع ومنهم علماء الإدارة ، لأن القيادة هي عملية تأثير متبادل ، لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك كما لها القدرة على توجيه السلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه وعلى تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه من هذا المنطلق فقد تمثلت دراستنا في هذا الفصل إلى التعرف على أهم مراحل تطور القيادة في الفكر الإداري ، ثم على أنماط القيادة ، وأهم نظم إختيار القيادة ، و في الأخير عن أهم نظريات القيادة ووظائفها.

1- تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري:**1-1- القيادة في المدرسة الكلاسيكية:**

"ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن الثامن عشر، بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا، وما أفرزته من ظهور مجموعات أرباب الصناعة و العمل ، و المشكلات التي نتجت بسبب وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها و العلاقات المتبادلة بين رب العمل و العمال ، مما أظهر الحاجة الماسة إلى أساليب، ونظم الإدارة التي تكون قادرة على زيادة الإنتاج، وتحسن نوعيته من جهة، وعلى استخدام إدارة القوى البشرية من جهة ثانية.¹" وعبارة أخرى التوفيق بين مصالح أرباب العمل و مصالح العمال .

1-2- مساهمة الإدارة العلمية في مجال القيادة :

"رغم أن الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين وتناست سلوكهم و مشاعرهم، إلا أن تايلور أسهم من خلال دراساته، و أبحاثه بعدد من المبادئ، و التوجيهات كان لها تأثير كبير في تطوير مفهوم القيادة الإدارية . ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المديرين ،فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية ،في الحكم على أداء مرؤوسيه ،بدلاً من الطرق المرتجلة، و أن يختار مرؤوسيه و يدرهم على أسس علمية ،و أن يعمل على تنمية قدراتهم و يتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل ،و أن على المدير تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية، بينهم وبين مرؤوسيهم ،كما أشار إلى أن الحوافز ذات فعالية في تشجيع المرؤوسين، و حثهم على العمل وهي تأخذ صور متعددة : زيادة الأجر ، الترقية ،السريعة ، تهيئة ظروف العمل المواتية.²"

● تقييم الإدارة العلمية:

"رغم ما يؤخذ على الإدارة العلمية ، من إغفالها لأثر العوامل السلوكية و لاإجتماعية على النشاط الإداري و التجاري، ونظرتها للعاملين كآلات يستخدمها المدير و يؤثر فيها كما يشاء ، و إهمالها للحوافز المعنوية وتجريديها

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1992، ص58.

² المرجع نفسه ، ص58.

الإدارة من العواطف الإنسانية، على الرغم من كل ذلك فقد كان للأفكار تايلور ، أثر في توجيه الأنظار لأهمية القيادة الإدارية ، وعظيم تأثيرها في الإنتاج ، إذ هي التي تخطط العمل وتراقب الإنجاز.

نظرية عملية الإدارة : يعتبر هنري فايول (1925-841) من أبرز مفكري هذا الإتجاه ، حيث يعمل على تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا ، خاصة و أنه كان مديرا عاما لإحدى شركات التعدين في فرنسا، وهكذا عكس تايلور الذي ركز على الإدارة و أساليبها في المستوى التنفيذي.

● أعمال هنري فايول :

" تقوم أفكار فايول على تقسيم وتصنيف وظائف المنظمة إلى ستة مجموعات هي : الوظائف الأمنية ، الفنية ، التجارية ، المالية ، الصيانة ، المحاسبية ، و أخيرا الوظيفة الإدارية ، ويرى فايول أن الإدارة تتكون من خمس عناصر وهي وضع الخطة ، التنظيم ، التنسيق ، إصدار الأوامر ، الرقابة ، وهي المهام الأساسية التي تناط بالمدير ."¹

"كما قام هنري فايول بوضع مجموعة من المبادئ لاغنى المدير عنها، إذ أراد النجاح في العمل الإداري ، هذه المبادئ تتمثل فيمايلي : تقسيم العمل ، السلطة و المسؤولية ، وحدة الأمر ، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية ، حصول العاملين على المكافأة العادلة نتيجة العمل ، درجة مركزية السلطة وتدرجها ، الترتيب و التنظيم العدل ، المساواة ، إستقرار العاملين في المنظمة ، المبادرة و المبادأة و أخيرا التعاون والعمل الجماعي ."²

1-3- مساهمة فايول في مجال القيادة :

يرى بعض الكتاب أن فايول كلمة commandement للدلالة على إحدى مهام الخمس التي تناط بالمدير وأنه كان يعني بها القيادة و التوجيه وليس إصدار الأوامر، و أن ماجعل فايول يبرز القيادة كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة و أهميتها ، و أن الخطوط التي رسمها فايول للقائد الإداري سليمة ويمكن تطبيقها في نطاق الإدارة الهامة أو الصناعية .

¹ طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1993م، ص61.

² حسين حريم وآخرون ، أساسيات الإدارة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 1998م، ص39.

إلا أن البعض الآخر يرى أن فايول لم يشير إلى القيادة بشكل واضح في تقسيم الخماسي لعناصر الإدارة، فمثلا يرى جلادن **ADDEN** أنه كان من المستحسن إضافة قيادة الأفراد كمهمة إدارية سادسة لتغطي هذه المهام كل النشاطات التي تناط بالإدارة العليا في المنظمة ، ومع ذلك فإن جلادن يبرز إغفال فايول لوظيفة قيادة الأفراد بأن هذه الوظيفة تدخل ضمن المهام الخمس .¹ إضافة إلى مساهمات فايول السابقة في القيادة ، هناك مساهمات أخرى في مجال القيادة الإدارية تعتبر رائدة بالنسبة للعصر الذي عاش فيه فايول و التي من أبرزها :

✓ دعوة فايول إلى إقامة مراكز للدراسة و التدريب لخلق مجموعة من القادة الإداريين تكون لهم التجربة و الخبرة و القدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المنظمات الصناعية و الإدارات العامة للدولة .²

✓ "تقدم مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا ناجحا ، و التي من أبرزها حسب فايول : الصحة و القوة الجسمية ، الذكاء و القوة الفكرية قوة الثقافة العامة ، بالإضافة إلى السمات المعنوية مثل "الرزانة ، الجزم ، الجرأة ، الشجاعة ، تحمل المسؤولية ، والشعور بالواجب " وطبعا لم ينس فايول القدرات الإدارية مثل التوقع ، مهارات إعداد الخطط والبرامج ، حسن قيادة الأفراد ، بناء الكيان الإجتماعي للمنظمة و متابعة الإنجاز ."³

✓ قدم فايول مجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير مثل تشجيع الرغبة لدى المرؤوسين للمبادأة وتحمل المسؤولية والتوفيق والتنسيق بين جهودهم، أي أنه يجب أن يمارس دورا إداريا وقياديا في نفس الوقت"⁴ .

1-4- مساهمة فيبر في مجال القيادة :

تصور فيبر مجال القيادة الذي يتلاءم مع كل نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها و ذلك من خلال ممارسة هذه النماذج في المنظمات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري و مرؤوسيه في ظل هذه الأشكال من السلطة وعلى ذلك تكون القيادة الإدارية في هذه النماذج كمايلي :⁵

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 61-62.

² المرجع نفسه ، ص 63.

³ Henry Fayol , Administration industriel et générale, édition ENAG , Alger , 1990 ,

P:120

⁴ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 63.

⁵ المرجع نفسه ، ص 69-70.

• في ظل السلطة الرشيدة :

تقوم سلطة القائد الرسمي على الإعتقاد المرؤوسين بشرعية و نظامية القواعد و القوانين التي تحكم المنظمة ، وحق قيادتها في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين ، فسلطة القائد تابعة من مركزه و أن هذا المركز يبقى ثابتا مهما تغير شخص القائد ، أي تبعية المرؤوسين تكون لمركز القائد لالشخصه .

• في ظل السلطة الزعامية :

تقوم سلطة القائد على إعتقاد المرؤوسين بأن القائد يملك شخصية خارقة و جذابة تجعله يأسر قلوبهم نظرا لما يتميز به من قدرة و تفوق على الآخرين .
وفي هذا النمط لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فكل سلطة يمارسها القائد بإسمه لأنه هو الذي يوجه سلطته و يفرضها لوحده .

• في ظل القيادة التقليدية :

تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه ، ويظهر أن القائد يقوم بدوره القيادي ضمن التقاليد التي تكون مصدر شرعية الأعمال و القرارات التي يقوم بها ، فتبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد و ليس لمركزه الوظيفي ."

1-3- مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة :

هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر أن الإنتاج يعتمد على العلاقة بين العاملين و القادة ، فإذا ما حلت العلاقات الإنسانية الإتصالات الفعالة ، الإهتمام بالعاملين و دوافعهم و معنوياتهم محل السيطرة و التحكم .

فإن إنتاج العاملين سيرتفع ، كما أبرزت أهمية التشاور بين القادة الرسميين و العاملين وكذلك المشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين المناخ النفسي و الإجتماعي للعمل ، وهو ما يدفع العاملين لأداء المهام دون حاجة إلى الكثير من الإشراف.¹

" يرى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على أن القائد يقوم بدور الميسر، حيث يسهل للمرؤوسين الطريق للقيام بالعمل عن طريق اقتناعهم وتعاونهم وإتاحة الفرصة لهم لتنمية و تحسين قدراتهم، وأنه لا يوجد تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء، كما أن القيادة التي تمثل أهداف المنظمة وتسعى لتحقيقها ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومن النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب الهاوثورن Hawthorne، أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وأن تحقيق هذا التعاون والتقارب إنما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم المسؤولية للعمل على تحقيق لأهداف."² إن القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين، لذا على القائد الإداري أن يولي أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين وتظلماتهم ويحاول تقديم الحلول لحل مشاكلهم ومساعدتهم على اجتياز مصاعبهم، ليحصل بذلك على رضاهم ويكسب ثقتهم مما يؤدي إلى العمل بروح إيجابية تجعل الإنتاج يزداد أكثر، وإذا أراد القائد الرسمي تسخير كل الطاقات بفعالية أكبر لا بد عليه اعتماد نظام حوافز متنوع حسب حاجات العاملين.

1-4- القيادة الإدارية في المدرسة السلوكية :

لقد ظهرت المدرسة السلوكية في بداية الخمسينيات و إمتدت حتى نهاية الستينات من القرن الماضي ، حيث تعتبر إمتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ إنتقلت من الإهتمام بدراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي و الجماعي معا ، وقد ظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين أشهرهم : تشستر بارنارد ، كريس أرجرس ، هربرت سيمون .

¹ ظاهر كلالدة، محمد مرسى، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، 1984، ص67.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص75.

● مساهمة المدرسة السلوكية في مجال القيادة :

إن العديد من الرواد و الكثير من الإتجاهات و الأساليب ، قد ساهمت في إثراء هذه المدرسة بتحليل وفهم الأداء الديناميكي أثناء العمل في المنظمة ، ونحن هنا يتركيز على ما قدمه هؤلاء الرواد من مساهمات علمية في مجال القادة .

➤ مساهمة تشستر بارنارد :

" يعتبر "تشستر بارنارد "من أوائل الإتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابه " وظائف الرؤساء" سنة 1961، حيث يرى المنظمات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات المنظمة وحاجات العاملين ، وأن المدراء أو القادة مطلوب منهم أن يتفهموا طبيعة العلاقات الرسمية في المنظمة ."¹

➤ مساهمة كريس أنجرس :

"يرى آرجرس أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية ، وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد و التنظيم الرسمي يكون من خلال إستخدام أسلوب القيادة الذي يركز ، إهتمامه على الأفراد العاملين ومشاكلهم وتخفيف حدة الرقابة ، وبهذا يعمل القائد على توفير الإحساس لدى الفرد بالإطمئنان و الإستقرار في العمل ، ويفسح له مجال لتحقيق نموه و تطوره بالتالي زيادة قدراته في العمل ."²

➤ مساهمة هربرت سيمون :

يعتبر "سيمون" أن ما يدفع الفرد، إلى الإنضمام إلى المنظمة و المشاركة في تحقيق أهدافها وقبوله لسلطة قيادتها ، هو إقتناعه أن ذلك يساهم في إشباع حاجاته و تحقيق رغباته الشخصية فبناء على الموازنة بين المساهمات التي يقدمها الفرد و المغريات التي يحصل عليها يشارك في أعمال المنظمة حيث يستمر الفرد في تقديم خدماته ، طالما أن هذه المغريات تعادل أو تزيد عن المساهمات التي يقدمها ."³

¹ ظاهر كاللدة ، القيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1997م، ص 68.

² نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 80.

³ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1992م ، ص 82.

1-5- القيادة في المدرسة الحديثة :

"بدأت المدرسة الحديثة في الإدارة بداية السبعينيات وهي مستمرة حتى وقتنا الحاضر، وهي تقوم على إفتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم، ففي الوقت الذي يوجد فيه تنظيمات رسمية، هناك بالمقابل تنظيمات غير رسمية، كما أن التقابل و الصراع لم يعد فقط داخل المنظمة بين العاملين و القيادات الإدارية، و إنما إمتد إلى الصراع بين المنظمات ذات الحقل الإنتاجي، و الخدماتي المتشابه و ذلك سبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية و الإجتماعية، و بين الأهداف الإقتصادية للمنظمة".¹

2- أنماط القيادة (Les Style de Lèadership) :

تعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات :

2-1- الأنماط القيادة بناء على مصادر السلطة :

والتي حددها ماكس فيبر (Max weber)

● **النمط التقليدي :** " هي نوع من القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة وأساسها تقديس وإحترام كبير السن، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية و لقبلية (التقليدية)".² أي أنه يكون الولاء والطاعة من طرف الأفراد للقائد الذي لديه الصورة الأبوية في عملية تسييره وكما يقال بالعامية أن : الأكبر منك بيوم يعرف أكثر منك بسنة .

● "النمط الجذاب (الملهم) :

تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية من خلالها يستطيع التأثير القوي بتابعيه، وينظرون إليه على أنه شخص مثالي لا يخطيء لديه قوة خارقة".³ أي أن هذا

¹ المرجع نفسه، ص86.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008م، ص151.

³ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص152.

القائد شخص ملهم ، يعرف مالا يعرفه تابعيه وقادر على عمل مالا يستطيعون عمله ، وأي إشارة من عنده تكون بمثابة الأمر الواجب التنفيذ بالنسبة لهم .

• "النمط العقلاني :

و هو نمط من القيادة يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة ويستمد سلطاته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي ، ويركز إهتمامه على السيادة و تطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات في المؤسسة .¹ فإن مثل هذا النمط يتصف في غالب الأحيان ، بأنه غير شخصي و بالتالي الطاعة فيه لا تكون على أساس الإعتبارات الشخصية للأفراد وإنما تقوم على أساس المعايير و القواعد المعمول بها في المنظمة.

2-2- أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع :

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من : لوين (Lewin) وليبيت (Lipit) ووايت (white) في أواخر الثلاثينات (1939)، حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي .² أي أنه هؤلاء الباحثين صنعوا القيادة على أساس 03 مجموعات من خلال دراستهم التي قاموا بها و التي هي كالتالي:

• النمط الأوتوقراطي في القيادة (Style autocratique de La direction) :

" يعتبر القائد المستبد أقرب إلى الرئيس منه القائد ،لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم ، ويعتبر بأنه هو مركز إتخاذ القرارات ولا يعطي إهتماما كبيرا لأراء غيره من المرؤوسين ، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في إتباعه بسبب ماله من إمتياز عليهم ، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة و الإيجابية الموضوعية ،فهو يعرف ما يريد و يفعل في سبيل ذلك ما يشاء ، ويتجه مباشرة إلى هدفه ، وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه ويفخر بأعماله و قلما يعترف بأخطائه ، ويستخدم التأثيرات السلبية و الإيجابية أو قد يلجأ إلى أساليب ترغيبية كالثناء ، أو قد يلجأ إلى المناورة و الإحتواء بحيث يوهم المرؤوسين بإهتمام بآرائهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات ."³ وبصفة عامة

¹ المرجع نفسه ،ص 151.

² المرجع نفسه ،ص 151.

³ علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، ط1، عمان ، الأردن ، 2004م، ص161.

يمكن القول أن القيادة الإستبدادية (الأوتوقراطية) قد تفيد في المدى القصير، بخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة ، و لكنها في المدى الطويل تضر أيا ضرر ، حيث يتحول المرؤوسون من الإعجاب بالقائد إلى التذمر منه ، وعدم الرضى عنه ، و بالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ، ومن ثم نشاطهم و إنتاجهم ، كما أن هذا النمط من القيادة يبعث على التراخي في العمل حال غيابه.

● **أشكال أنماط القيادة الأوتوقراطية:** يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:

➤ **القائد الأوقراطي المتشدد:** هو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ، ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون ويجاوب دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

➤ **القائد الأوتوقراطي الخير أو الصالح:** وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية و يستخدم الإطراء و الثناء و قليل من العقاب حتى يتضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته و تخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

➤ **القائد الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق:** هو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مساعديه ليترك لذي العاملين إنطباعا بوجود حرية إتاحة فرصة للمناقشة و لكنه يتخذ القرارات بمفرده.¹

● **نمط الديمقراطية (Style démocratique):**

وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين ، وقد سماها البعض القيادة الإستشارية أو الإنسانية ،أو القيادة الإيجابية ، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات و الرغبات للتابعين ، فإن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف و التفكير ، و إبداء الرأي في جو نفسي مريح ، فيأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار.²

¹ نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق) ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2009م، ص211-212.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص 153.

• أشكال الأنماط القيادة الديمقراطية : حيث يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة:"

➤ نموذج القائد الديمقراطي التي يتيح الفرصة لمؤوسيه: وهو الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه ، أمام مؤوسيه ، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها ، ثم يقوم بإختيار الحل الذي يراه مناسباً.

➤ نموذج القائد الذي يضع حدوداً معينة: وهو يحدد المشكلة ويرسم الحدود الذي يمكن إتخاذ القرار في إطارها ، ويفوض مؤوسيه بإتخاذ القرار، وفي هذا النموذج يتسع مدى الحرية المتاحة للمؤوسين في مشاركتهم مديهم.

➤ نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه : ويكون ذلك في الغالب عندما يرى المدير ، أن ظروف إتخاذ القرار لاتساعد على إشراك المؤوسين في صنع القرار ، ولكنه يهتم بأن يكون القرار مقبولاً فهو يتخذ القرار على أن يعلمهم فيما بعد بالظروف التي إقتضت إتخاذه ، ويمنحهم الفرصة لإثارة الأسئلة حول إتخاذ القرار.¹

➤ نموذج القائد الذي يتيح فرصة أكبر للمشاركة : ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقشه مع مؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه .

➤ "نموذج القائد الذي يتيح لمؤوسيه المشاركة في صنع القرار: ويعني أنه يترك لهم أمر إتخاذ القرار الذي يوافقون عليه ، وأنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه ."²

• "نمط الحر (الفوضوية) (Frees Style chaotique):

تسم هذا النمط من القيادة بالسلبية ، فهي قيادة غير موجهة لايسيطر فيها القائد على مؤوسيه بطريقة مباشرة إذ يكتفي بتقديم المعلومات الضرورية للعاملين مع تفويضهم في تحديد أسلوب وطريقة العمل من خلال حرية واسعة كاملة في المناقشة و إصدار القرار بالأغلبية و الإكتفاء بأنه مجرد عضو فيها، دون تقديم أية إقتراحات فهنا

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص215.

² المرجع نفسه ، ص 216.

لأجبال للرقابة أو تقييم أداء العاملين مما يؤدي إلى تهرب العاملين من المسؤولية و تضاعف الإهتمام بالإنجاز في العمل و سيادة القلق و التوتر في محيط العمل نتيجة تضارب القرارات وعدم التنسيق بينها ومثال ذلك قيادة المؤسسات العلمية العالية ، حيث يسود فيها طابع القيادة الجماعية من خلال : المجالس أو اللجان التي تضم صفوة العلماء أو القادة ذوي المستويات العقلية العالية .¹ فمن خلال ذلك نلاحظ أن هذا النوع من القيادة يكون فيه القائد حراً ما يريد في الجماعة ولا يوجد شخص مسؤول وقليل ما يظهر فيها عمل جماعي منظم .

3- نظم اختيار القيادات الإدارية :

3-1 - النظم السائدة لاختيار القيادات الإدارية :

تتعدد نظم إختيار القادة الإداريون ، و الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا في أي منظمة، و تتباين القوانين و التشريعات التي تتبعها المنظمة في ذلك .

3-2 - " الأسس العامة لعملية اختيار القيادات الإدارية :

• أسس الأقدمية :

حيث يتم إختيار الأفراد و القادة وفقاً لطول مدة خدمة الفرد السابقة ، إلا أن هذا النظام تعترية بعض جوانب القصور ، حيث يقلل من روح الإبتكارو الإجتهد ، كما أنه يسمح بصعود قيادات إلى المراكز العليا دون إمتلاك المهوبة و المقدرة و المهارة اللازمة .² ويرضي بهذا الأسلوب الغالبية العظمى من العمال و ممثلهم في النقابات العمالية لأنه يتسم بالعدالة و الموضوعية .

• "أسس الجدارة (الكفاءة) :

حيث يتم ترقية الأفراد ، لاعلى أساس المقدرة ومدى توافر مهارات وخبرات معينة تتوافق مع متطلبات وظيفة المرشح لشغلها الفرد و إنما على أساس الجدارة و الاستحقاق ، ويمتاز هذا النظام بالدقة في الإختيار خاصة إذا ما تم على أسس لايشوبها التحيز و المحاباة و المحاملات الخ .

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص153.

² سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، 2005م، ص353.

• أساس التوازن بين الأقدمية و الكفاءة :

حيث يجمع هذا النظام في الترقية بين الأقدمية و الكفاءة ، بحيث يتم ترتيب الأفراد أولاً حسب الكفاءة ، ثم بعد ذلك يتم إختيار أقدمهم من ناحية مدة الوظيفة .¹ ومن خلال هذا النمط ، نلاحظ أن السمة الإيجابية في هذا الأسلوب هي أنه يجمع بين مزايا النظامين السابقين ، ويقلل من معارضة المرشحين للوظائف التي عرضت عليهم .

3-3- "أساليب إختيار القيادات الإدارية :

• أسلوب التعيين السيادي :

أو ما يسمى بالإختيار المطلق ، حيث تكون السلطة الحاكمة أو سلطة السياسية الحق في إختيار ماتراه مناسباً من وجهة نظرها لشغل المناصب القيادية الكبيرة في الدولة .

• أسلوب التعيين عن طريق الإنتخاب :

حيث يتم تعيين الفرد في الوظيفة على ضوء ماتفسر عنه عملية التنافس الإنتخابية ، ويصلح هذا الأسلوب في مجال النقابات العمالية و أعضاء مجالس الإدارات في بعض الشركات .

• أسلوب الإختيار بالمسابقة :

حيث يتم إجراء مسابقة بين الأفراد المرشحين لشغل الوظيفة في إطار مجموعة من الشروط و المواصفات ويتم إختيار الشخص الذي يجتاز هذه الشروط.² لقد ذكرنا في ماسبق الأساليب الشائعة في المؤسسات الإدارية و التي على أساسها يتم إختيار القادة ، إلا أنه يمكن أن تكون في عملية الإختيار هذه أساليب غير التي ذكرت سابقاً مثل : النقل ، الإنابة (الندب).....وتتميز هذه الأساليب بسرعتها و نستطيع إعتبرها داخلية في المنظمة و تكلفتها أقل.

4- نظريات القيادة (Theories of Leadaship) :

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص353.

² سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق، ص 354.

نتيجة لأهمية و دور القيادة في تفعيل المنظمات وتنميتها ،ظهرت هناك عدة نظريات ، جاءت نتيجة جهود علماء الإدارة و علماء النفس و الاجتماع في محاولاتهم وضع معايير واضحة على أساسها يمكن إختيار : القادة الأكفاء و هذا ما أطلقوا عليه إسم : نظريات القيادة والتي هي :

• نظرية السمات (Traits Theory) :

حددت هذه النظرية خصائص القيادة الناجحة ، التي إذا توفرت في فرد ، فإنه يستطيع ممارسة العملية القيادية فترى هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد ، وأن عدد قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية و القدرات ما يمكنهم ويجعلهم أن يكونوا قادة فاعلين وقد حددت هذه النظرية ستة سمات تميز القادة عن غيرهم وهي :

- ✓ الطموح.
- ✓ الرغبة في القيادة.
- ✓ النشاط.
- ✓ النزاهة و الأمانة .
- ✓ الثقة بالنفس.
- ✓ الذكاء و المعرفة المتعلقة بالعمل.¹

إضافة إلى ما أشار إليه البحوث العلمية ، بأن من لديه الرقابة الذاتية يكون له الإستعداد لأن يصبح قائد أكثر من غيره . " وقد حدد أيضا رواد الإدارة في هذا المجال السمات اللازمة للقيادة و التي هي كالتالي :

- ✓ المقدرة مثل (الذكاء، الإستعداد، القدرة)
- ✓ مهارة الإنجاز مثل (التقييم ، المعرفة، القدرات الرياضية ، المهارات)
- ✓ تحمل المسؤولية مثل (الإعتماد على النفس ، المبادرة ، المثابرة)
- ✓ روح المشاركة مثل (النشاط ،حسن العلاقات ، التعاون)

¹ موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم ، الأسس، التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006م، ص99.

✓ المكانة الإجتماعية و القدرة على فهم ومعرفة الموقف¹. مثل (الحالة الإجتماعية و الإقتصادية

ومن هذا المنطلق نستطيع القول أن معدل ذكاء القائد يجب أن يكون أكبر من معدل ذكاء مرؤوسيه ، أي يجب أن يكون له إلمام كبير بأمر العمل من خلال إعماده على مهاراته الإدارية بدلا من مهاراته الفنية . وبطبيعة الحال : إن توافر هذه السمات يتفاوت بتفاوت صفات وخصائص المجتمعات نتيجة اختلاف قواعد السلوك والاتجاهات و التطورات" وبناء على ذلك قسمت هذه السمات إلى 4 مجموعات وهي :

أ- "المهارات الذاتية : وتتمثل في السمات الجسمية و القدرات العقلية و الابتكار و القدرة على ضبط النفس .

ب- المهارات الفنية : وتتمثل في القدرة على تحمل المسؤولية و الفهم الشامل للأمر ، و بالإيمان بإمكانية تحقيق الهدف .

ج- المهارات الإنسانية : وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم ، مع خلق روح العمل الجماعي بينهم.

د - المهارات الذهنية : وتتمثل في :

✓ قدرة القائد على رؤية التنظيم .

✓ المهارة السياسية .

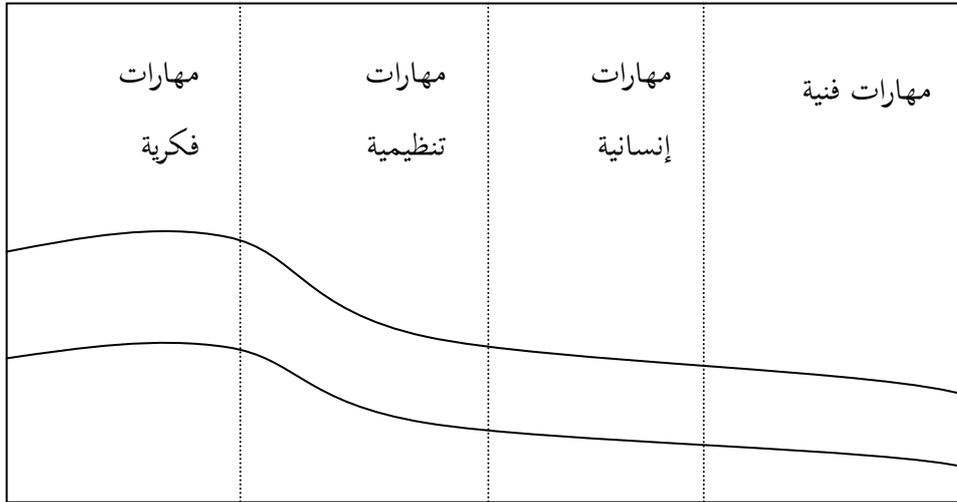
✓ المهارة الإدارية .²

ومنه يمكن القول أنه ، يجب على القائد أن تتوفر فيه أغلب هذه المهارات لكي يستطيع أن يؤثر على موظفيه و أن يحقق الأهداف الإدارية المرغوب في تحقيقها و إحداث التغيير مع إشباع حاجات الأفراد العاملين وبالتالي تحقيق الفعالية الإدارية و التنظيمية .

¹ المرجع نفسه ، ص99.

² موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص99.

و يوضح الشكل رقم 01 أهم مهارات القائد الإداري



المصدر : موسى اللوزي: التنمية الإدارية ،ص101

فعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لأنه :

✓ " لم يتفق حتى الآن حوا خصائص عامة للقائد تكون ثابتة .

✓ لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة ."¹

وهكذا فمن خلال عرضنا السابق لنظرية السمات ، رأينا القيادة في هذه النظرية ترجع إلى شخصية القائد و إلى توافر بعض السمات المعينة في بعض الأشخاص مثل : الذكاء ، الثقة بالنفس ، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية .

¹ طلعت إبراهيم لطفي ، علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007م، ص34.

• النظرية الموقفية (théorie des attitudes):

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية ، لإستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته.¹ "بمعنى آخر ، فإن ظهور القائد ، لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها و إنما على القوى الخارجية ، "وهنا ظهرت أهمية المواقف والتي تقرباً القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة ، وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما ، وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة ، كما أن هذه النظرية تمتاز بالديمقراطيتها الشديدة ، فهي لا تقتصر على عدد محدود من الناس ، وطبقاً لهذه بالديمقراطيتها الشديدة ، فهي لا تقتصر على عدد لا محدود من الناس ، وطبقاً لهذه النظرية يقول "سيسيل" أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد ، بل إنها ترتبط أيضاً بالعلاقات الوظيفية (relations Fonctionnelles) بينه وبين أعضاء الجماعة .

ويقول : "وليم وجنكر" أن العامل المشترك بين هو ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة .² " أي بمعنى آخر ، أن القيادة موقفية ترجع إلى الموقف الإجتماعي ، وأن الظروف الإجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة فالنظرية الموقفية تعتبر المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة ، ولكن الصعوبة تظهر في تطبيق هذه النظرية ، لتعقد المواقف و التشابه بينها إضافة إلى إختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف.

• النظرية التفاعلية (théorie Interactive):

"تقوم هذه النظرية على فكرة الإمتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها ، فهي تأخذ في عين الإعتبار السمات الشخصية و الظروف الموقفية معا، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه و إدراك الآخرين له، و إدراك القائد للآخرين فالقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعاً ... فالحياة العسكرية مثلاً تتطلب سمات معينة في القيادة وهذه السمات تختلف من سلاح إلى آخر، وتختلف كذلك بإختلاف المواقف التي يمر بها

¹ محمد حسين العجمي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، الأردن، 2010م، ص56.

² المرجع نفسه ، ص 33.

كل سلاح على حدة ، ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الإداري و القائد الفني و القائد الإجتماعي و القائد السياسي و القائد العسكري ، أو يتم تحديد الشروط و الوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات .¹ ومنه فإن هذه النظرية تنظر إلى القيادة باعتبارها عملية تفاعل إجتماعي ، فالقائد يجب أن يكون عضو في الجماعة يشارك مشكلاتها و أهدافها ويتصل مع أعضائها و يتوقف إنتخاب القائد في هذه النظرية على إدراك الأعضاء له ، بأنه أصح شخص للقيادة في هذا الدور الإجتماعي .

ومن زاوية أخرى نجد أن هناك من يصنف نظريات القيادة إلى نظريتين :

➤ **"نظرية القيادة الموروثة"** تذهب إلى أن السلوك القيادي ، ماهو إلا نتيجة لمجموعات من السمات (الخصائص) التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل : الطموح ، الإبتكار ، العدالة ، الأمانة أي أن هناك أشخاص يولدون لكي يصبحوا قادة .

➤ **"نظرية القيادة المكتسبة"** : تذهب إلى أن السلوك القيادي ، يكتسب نتيجة العمل مع الجماعات و التفاوض مع أعضائها .²

• نظرية فيدلر في القيادة (La théorie du leadership de fiedler) :

"وهي نظرية جديدة لفاعلية القيادة ، وظهرت منذ خمس عشر عاما من خلال بحث أجري في جامعة أليوي بواسطة Group Effectiveness Laporato GEL منذ عام 1970، ولقد أوضح "فريد فيدلر " ورفاقه هذه النظرية التي تبلورت كمحطة لبحث أولي ، وتفترض هذه النظرية : أن كلا من الأداء الموجه و العلاقات الموجهة للقادة يجب أن تجعلهم قادرين على أن يؤديوا أداء ذفاعلية طبقا للظروف المناسبة ، والتي تكون مدعمة و ملائمة لنمط القيادة ، إضافة إلى ذلك تفترض هذه النظرية أن هناك توافقا بين المواقف و أنماط القيادة في الأداء ، وقد إفترض "فيدلر" أن المشرف يكون فعالا عندما يقوم بالإشراف

¹ محمد حسين العجمي ، مرجع سابق ،ص 34.

² طلعت إبراهيم لطفي ، مرجع سابق ،ص 77.

على رؤوسه كمجموعة .¹ و هكذا يتكيف مع أسلوب الإشراف ، بحيث يفضل المشرف الموقف الأول (حالة فردية) ويتجنب الموقف الثاني (الحالة الجماعية).

• نظرية إكس و واي Theorie Xet Y :

قام دوجلاس ماكجريجور (Douglas Megregor) بتقديم نظرية X و Y ، وذلك كبلورة عامة تتلخص في أنماط القيادة ، فهناك نظرية X تقابل القيادة التسلطية و المهتمة بالإنتاج و التي تركز حول تصميم العمل و إجراءاته ، كما أن هناك نظرية Y التي تتشابه مع أنماط القيادة الديمقراطية و المهتمة بالآخرين و التي تركز حول العاملين و العلاقات الإنسانية ، فالقائد الناجح يتبع نظرية X وهو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية و احتياجات العاملين و مشاعرهم .²

إذن فإن نمط القيادة الناجح هو الذي يعطي فرصة للعاملين من خلال إشراكهم في حل مشاكلهم و إتخاذ القرارات التي تخصهم من خلال إعطائهم حوافز يستطيعون أن يلبوا من خلالها احتياجاتهم وأن يشبعوا بها حاجاتهم .

¹ أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق ، دار الهناء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003م ، ص77.

² أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، بدون سنة الطبع ، ص77.

الجدول رقم 2 يوضح الفرق و الاختلاف بين نظرية X ونظرية Y :

Y	X
<p>(1) العمل و بذل المجهود أمر طبيعي للإنسان .</p> <p>(2) الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية .</p> <p>(3) الإنسان لديه قدر من الانضباط و الدوافع للإنجاز .</p> <p>(4) الإنسان لديه إحتياجات متعددة يود أن يشبعها .</p> <p>(5) يمكن دفع الناس من خلال المشاركة و العلاقات الإنسانية و الإهتمام بالعاملين .</p>	<p>(1) الإنسان كسول بطبعه و يكره العمل</p> <p>(2) الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية</p> <p>(3) الإنسان لديه دوافع للإنجاز في العمل</p> <p>(4) الإنسان مدفوع فقط بواسطة الحاجات الفيزيولوجية و الأمان .</p> <p>(5) يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد و إستخدام السلطة الرسمية و الحوافز الأجرية .</p>

• الإفتراضات التي تقوم عليها نظرية (X) عند ماكجريجور :

لقد أوضح " ماكجريجور " مجموعة من الإفتراضات أقام عليها ما سماه بنظرية (X) :

وهذه الإفتراضات كالتالي :

✓ " المطلوب من الإدارة تنظيم العناصر الإنتاجية للتنظيم من أفراد و مال و معدات لتحقيق أهداف إقتصادية تقوم الإدارة بتوجيه جهود الأفراد في العمل و ضبط تصرفاتهم و تحفيزهم و الرقابة على نشاطاتهم ، و تغيير سلوكهم بإجبارهم و تهديدهم بالعقاب حتى يمكن أن تحصل منهم على المجهود الكافي لإنجاز العمل بشكل يكفل تحقيق أهداف التنظيم .

✓ أنه بدون التدخل النشط من جانب الإدارة و سلوكها طريق التهديد و الضغط و الرقابة المحكمة لتوجيه العاملين ، قد يظل الأفراد سلبيين في أداء العمل لتحقيق أهداف الإدارة ، بل مقاومين لها .

✓ أن الفرد العادي بطبيعته كسول لا يجب العمل ، ودرجة طموحة قليلة نسبيا و حامل لا يريد تحمل المسؤولية و يعمل بأقل جهد ممكن ، ويميل إلى الإعتماد على غيره و لا يبالي بحاجة التنظيم و أهدافه

وهوميال إلى مقاومة مظاهر الغير ويهمه قبل كل شيء الأمان في العمل ، ولذلك فإن الفرد يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له لماذا وكيف يعمل ، و أن العقاب أو التهديد بالجزاء من الوسائل الأساسية لدفع الفرد إلى العمل .¹ بمعنى أن الفرد يعمل خوفا من الجزاء و ليس حبا في العمل و لذلك لابد من الرقابة الشديدة و الدقيقة عليه حتى يعمل بطريقة جيدة ومستمرة.

● **الإفتراضات التي تقوم عليها نظرية (Y) عند ماكجريجور :**

أما الإفتراضات التي أسهم بها "ماكجريجور" في إطار النظرة الحديثة فتمثل في الإفتراضات التي بنى عليها بنظرية ما سماه بنظرية (Y) وتتلخص إفتراضات هذه النظرية فيمايلي:

✓ أن الإدارة مسؤولة فعلا عن تنظيم العناصر الإنتاجية للتنظيم: القوى العاملة ، المال،المواد،المعدات لخدمة الأهداف الإقتصادية .

✓ إن الأفراد ليسوا بطبيعتهم سلبيين أو مقاومين لأهداف التنظيم كما صورتهم نظرية(X)، وإن إستخدام الجهود العضلية و العقلية في العمل شيء طبيعي بالنسبة للفرد.² لذلك فإن الفرد العادي لا يكره العمل أصلا و إنما يجب العمل ويفضله عن الفراغ

"ولكن العمل يمكن أن يكون في حد ذاته مصدر للحصول على نتائج إيجابية بالإشباع و الرضا ، فيقبله الفرد طوعا ،ويمكن أن يكون مصدر للجزاء وعدم الرضا فيتجنبه الفرد إذا أمكنه ذلك فهو يعمل ليس خوفا من أي عقاب ولكن أملا في الحصول على الثواب و الفرد العادي أيضا يطلب دائما الحرية في العمل و التحرر من القيود ويفضل أن يكون قائدا وليس تابعا."³

✓ "إن الضغوط الخارجية و التهديد بالجزاء ليسا السلبين الوحيد لدفع الفرد إلى العمل.....فالفرد يقوم بنفسه بتوجيه جهوده و التحكم فيها لتحقيق الأهداف.

✓ إن الفرد العادي يمكنه أن يتعلم في ظل الظروف المناسبة كيف يتقبل المسؤولية ويتحمل العبء الناتج عنها وعلى هذا فإن تجنب المسؤولية، وإنخفاض درجة الطموح لدى الفرد العامل و التركيز على الأمان ومحاولة البعد عن

¹ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1، 2007م ،ص135.

² المرجع نفسه ،ص 144.

³ المرجع نفسه ،ص 144.

الخطأ.¹ " فكل هذه الأمور وتلك يمكن أن يكتسبها العامل بالممارسة و الخبرة، فالقدرة على مواجهة المشاكل في العمل وحلها هي مميزات موجودة لدى عدد كبير من العمال و الناس وليست مقتصرة على قلة منهم.

وفي الأخير نستنتج أن نظرية (Y) تفترض أن العاملين لديهم الرغبة و القدرة على النمو وتطوير الذات ولذلك فإنهم يبذلون الجهود من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة منهم أما على العكس من ذلك في نظرية (X) فإن العمال ينظرون إلى العمل على أنه شيء سيء ، وأنهم غير قادرين على تحقيق نموهم الذاتي وتطوير كفاءاتهم.² حيث أن كل الأنشطة التي يقوم بها العمال تكون فقط ، لغرض الحصول على المرتب أو الأجر.

وظائف القائد :

حاول العديد من الباحثين تحديد وظائف القائد، ومن بينهم :

" كريتش و كريتشفيلد (Krech et Crutch Fieled) سنة 1948، حيث قاما بإعداد قائمة مكونة من 14 وظيفة يمكن أن يقوم بها القائد و هي : المنفذ ، المخطط ، المسؤول عن الآداب ، الخبير ، ممثل الجماهية في الخارج ، مراقب العلاقات الداخلية ، ممون الجماعات بالحاجات الضرورية ، الحكم ، القدوة ، رمز الجماعة ، النائب العقادي ، الأب ، كبش الفداء."³

ومن جهة أخرى كشف "هامفيل" عن 1970 سمة لسلوك القائد و إختار من بينها 150 وصنفها حسب الأولوية في 09 فئات وهي :

➤ **"المبادأة :** ويقصد بها بعث الأفكار الجديدة ،أي أن القائد ينتظر منه أن يكون أكثر أعضاء الجماعة

إسهاما في الأفكار التي تصبح موضوعا للنقاش.

¹ نواف كنعان ،مرجع سابق ، ص 144.

² حسين حسين سليمان ، هشام السيد عبد المجيد ، الممارسة العامة في الخدمة الإجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، ط1، بيروت ،لبنان، 2005م، ص289.

³ منصور بن زاهي ، إدراك المشرفين لإتجاهات العمال نحو العمل وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية ، رسالة ماجستير، علم النفس الإجتماعي للتنظيم والعمل ، جامعة الجزائر ، 1999م ، ص 11.

- **العضوية** : ويقصد بها الإلتزام إلى الجماعة ودرجة تفاعل القائد مع غيره من أعضاء الجماعة ودرجة مخالطته لهم وتبادلهم للخدمات معهم.
- **التمثيل** : وهو درجة إنغماس القائد في الدفاع عن جماعته في العمل .
- **التكامل** : ويعني إدماج الجماعة ، كما يعني ما يصدر عن القائد من أعمال لا تستهدف مصلحته الذاتية و الفردية ، و أعمال المهدف من ورائها إشاعة جو المحبة والسرور بين الأعضاء.
- **التنظيم** : قدرة القائد على تحديد عمل الجماعة و على أن يخطط لهذه الأعمال وينظمها.
- **السيطرة** : وهي مقدار السيادة و السيطرة التي يفرضها القائد على جماعته، وهي تعمل أو تنفذ القرارات أو تعبر عن رأيها.¹
- **تبادل الإعلام** : إرسال و إستقبال الأخبار ودرجة إسهام القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة .
- **الإعتراف بالإستحقاق** : وهي درجة تعبير القائد عن تقبله و إعترافه بأعضاء الجماعة أو رفضه لهم.
- **الإنتاج** : فرض القائد لمستويات من الإنتاج يقتض منهم بلوغها وتشجيعه لهم أن يبذلوا جهد أكبر في سبيل الغاية المشتركة.² وبالتالي يمكن للقائد أن يمتاز بكل الشروط السابقة لكي يحقق التكامل في أهداف المنظمة .

¹ منصور بن زاهي ، مرجع سابق، ص 11.

² محمود السيد أبو النيل ، علم النفس الإجتماعي - دراسات عربية و عالمية ، ج2، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، ط4، بيروت ، لبنان ، ص343.

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا لأهم العناصر الخاصة بالقيادة ، يمكننا استخلاص أن القيادة تلعب دورا حاسما في المنظمات حيث أنها مسؤولة عن التوجيه و التأثير في أفعال الآخرين ، لتحقيق أهداف الجماعة ، لذلك حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري ، فالمدرسة الكلاسيكية بنت القيادة الإدارية على السلطة الرسمية المعتمدة على القوة ، و المكافأة و العقاب ، فكانت القيادة أقرب للرئاسة ، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فبنت أهمية القيادة الديمقراطية ، أما المدرسة السلوكية فأوضحت أهمية إشباع حاجات المرؤوسين ، كما دعت القادة إلى الإهتمام بالأبعاد النفسية و الاجتماعية و السلوكية للفرد ، في حين ترى المدرسة الحديثة أن القائد الناجح هو الذي يكيف أسلوب قيادته ، حسبما تمليه الظروف و المواقف لا ننسى تعدد النظريات التي قمنا بصياغتها و أنماط المختلفة للقيادة إضافة إلى نظم اختيار القيادة ، هذا كله لتكوين قائد ذو سلطة و كفاءة حتى يستطيع توجيه أعضاء الجماعة.

الفصل الثالث: السلطة و اتخاذ القرارات.

I. السلطة

1-1- مصادر السلطة.

2-1- أنواع السلطة.

3-1- بناء السلطة.

4-1- وحدة القيادة في ممارسة السلطة.

5-1- تقسيم السلطة من الناحية السوسيو تنظيمية.

II. اتخاذ القرارات

1-1- ماهية اتخاذ القرارات

2-1- أهمية اتخاذ القرارات.

3-1- خصائص عملية اتخاذ القرارات.

4-1- أنواع القرارات.

5-1- نظريات اتخاذ القرارات.

6-1- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

تمهيد :

إن السلطة في نطاق الإدارة العامة ، هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي و للقائمين عليه في قمته القوة التي تمكنهم من صنع إتخاذ القرارات داخل المنظمة ، وإبتغاء لتحقيق الأهداف وترجمتها إلى الواقع ، كون أن لها دور هام وأنها في نفس الوقت وظيفة من أعلى الوظائف الإدارية ، التي يتحدد موقعها في قمة الوظائف القيادية للإدارة المنظمة وهذا الأخير، و ينبثق من دور السلطة مجموعة قواعد تحدد السلوك العام للتنظيم، بما فيها من أعضاء، وتحدد العلاقات المختلفة بين أفراد العاملين بها ، مما ينبغي على من يملك هذه السلطة له إبداء رأيه في المنظمة لإتخاذ قراراته ، وتختلف هذه القرارات على حسب شخصية القائد الذي له سلطة على المرؤوسين لذلك تختلف هذه القرارات إما فردية تتعلق بالقائد فقط ، إما أن تكون قرارات جماعية ، أي المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات داخل التنظيم ، من هذا نستطيع القول أن هناك علاقة ترابطية بين السلطة و إتخاذ القرارات .

I - السلطة :

لقد أصبحت السلطة، من أهم مواضيع سوسيولوجيا التنظيم، وتعددت المداخل التي تناولت السلطة داخل المنظمات الكبيرة، حيث أصبح من المستحيل في ظل المنظمات، الصناعية هذه تركز السلطة في شخص واحد، ولكن ظهرت الحاجة إلى التسلسل للسلطة في صورة تفويضات وتوزعها على المراكز المختلفة داخل المنظمة، حيث يصبح لكل مستوى وظيفي قدر من السلطة، تفوض إليه من المستوى الأعلى حتى يتمكن من التأثير على عدد من المرؤوسين، لذلك تدرج السلطة في شكل الهرمي ومصدر السلطة في شكل الهرمي و مصدر السلطة في المنظمات الإقتصادية ومنها الصناعية ومن هذا المنطلق قد تطرقنا في هذا الفصل التعرف على تقسيم السلطة من الناحية السوسيوتنظيمية و أنواع السلطة، و مصادر السلطة، بناء السلطة، وحدة القيادة في ممارسة السلطة. ++

1-1- مصادر السلطة :

توجد عدة تصنيفات للسلطة، فقسم من صنفها إلى سلطة رسمية التي يكون مصدرها القوانين و الأنظمة، وسلطة غير رسمية و التي تعتمد على قوة التأثير الشخصي للفرد .

ومن التصنيفات الشائعة هي تصنيف مصادر السلطة إلى خمسة :

1- " سلطة المكافأة : و هي تعني تقديم القائد المكافأة للشخص المستهدف، والتي سوف يتلقاها في حالة طاعته .

2 - سلطة الإكراه : و تقوم على إدراك المستهدف لقدرة المصدر على فرض العقوبات و إن فشل في عدم الإنصياع الأوامر يقود إلى فرض العقوبات.

3- سلطة المرجع : وهي إندماج هوية الشخص بشخصية المرجع ، و رغبة المستهدف في التطابق مع صاحب السلطة. فإذا كان السلطة فردا قد يحتاج (التابع) المستهدف إلى أن يصبح و ثيق الصلة به وإذ كان صاحب السلطة مجموعة ، فالتابع أن يكون عضوا في الجماعة .¹

4 - السلطة الشرعية : " هي سلطة تنبثق عن القيم التي يتبناها التابع المتضمنة من أن الرئيس حق شرعي قانوني في ممارسة النفوذ ، و أن على التابع الإلتزام بقبول التأثير . و السلطة الشرعية تقوم على ثلاثة أركان وهي القيم الحضارية و القيود والهيكلي الإجتماعي و تعيين الشخص في المنصب ، بموجب القوانين و الأنظمة و التي تمنحه سلطات محددة مثلما تكلم عنها ماكس فيبر تمتلك شرعية ممارسة السلطة إنطلاقا من الأعراف و التقاليد و المكانة و النسب و التي تكون في غالب الأحيان وراثية و هذا النمط هو الأكثر تحلفا للإعتماد أساليب بدائية في التسيير تعتمد على المحاولة و الخطأ."²

5 - سلطة الخبرة : وهي سلطة تعتمد على مقدار المعرفة و العلم الذي يتمتع به الشخص بغض النظر على مركزه الوظيفي ، و إن هذه الخبرة تعطيه نفوذا على العاملين تمكنه من إعطاء توجيهات تتبع نتيجة إيمانهم بأهمية خبرة الرئيس و حاجتهم لها "

" وتتجه السلطة الرسمية في المنظمة من أعلى إلى أسفل ، حيث تتم تقسيم الوظائف إلى عدد من المستويات الإدارية ، وتوزيع الواجبات ومنح الصلاحيات و السلطة على العاملين و بصفة عامة تشمل التنظيمات على عدد من المستويات الإدارية و هي تمثل التدرج في توزيع السلطات و المسؤوليات ، فكلما إنخفض مستوى الإداري كلما قلت السلطة التي يتمتع بها الفرد.

1-2-أنواع السلطة :

هناك عدة أنواع من السلطة قد تختلف في مضمونها ، و لكنها تتحد في هدفها و نتائجها ومن بين هذه الأنواع هي

¹ مهدي زويلف و آخرون ، التنظيم والأساليب و الإستشارات الإدارية ، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان ، 1999، ص

. 46

² المرجع نفسه ، ص 46.

1 - سلطة الثقة : "هي نوع من السلطة الذي يحدث نوع من القبول لدى المخاطب بما بسبب أنها قد صدرت من شخص أهل الثقة وأنه يتمتع بسمعة طيبة هذا النوع من السلطة موجود في التنظيم الرسمي و الغير الرسمي على حد سواء و ذلك أن سلطة الثقة كما ذهب إليها سيمون و زملاؤه بحق على الكفاءة و الخبرة التي إكتسبها مارس هذا النوع من السلطة".¹ ومن هنا نجد الكثير من التنظيمات يوجد فيها بعض القيادات أو الرؤساء المتمتعين بالصفات و المؤهلات السابقة، ومن ناحية أخرى فإن سلطة الثقة قد تتواجد من أسفل إلى أعلى أ من أدنى سلم إلى أعلى قمة السلم الإداري فإننا نجد أن بعض المديرين أو القادة أو الرؤساء الإداريين يوقعون على أوراق كثيرة دون قراءة أو دراسة و تزداد سلطة الثقة وتقوى كلما تعمقت أسبابها في أطراف علاقاتها و هذا من خلال مايفعله المرؤوسون من أعضاء التنظيم على كسب ثقة الرئيس من خلال قدراته و ذكائه و إمكانيته في ممارسة عمله على الوجه السليم و مدى ما يتمتع به من عناصر المبادرة و الاشتراك في صنع القرار.

2- سلطة القيادة : "هذا النوع من السلطة يتداخل مع النوع السابق في كونه يتحد معه في طبيعته و في نتائجه و لكنه يختلف عنه في مضمونه ، فسلطة القيادة هي قبل كل شيء سلطة الثقة حينما تمارس من قبل القائد الإداري ذلك أنها تتواجد إبتداء في التنظيم الرأسي ووفق السلم الهرمي للتنظيم ،حيث يتواجد في بعض التنظيمات و بعض القيادات القليلة جدا التي تملك قدرا كبيرا للغاية من الثقة الموجودة بينها وبين أعضاء التنظيم و التي توحى إليهم على حد تعبير سيمون بأنها لاتفعل الخطأ".² إذا السلطة في هذه الحالة تسرى و تطاع كواجب على أساس الثقة أعضاء التنظيم الإداري في حكم القائد الإداري و سلامة قراره و حكمة لما يتمتع به في ذهن تابعية بعقلية حكيمة و نفاذ بصيرة لاتخطيء و يحدث هذا القبول بالصورة السابقة دون أي مناقشة أو تردد هذا النموذج الذي يسميه ماكس وبير (*chrisma*) أي الدينونة وهي تتكون من مجموعة من الثقة المتينة أو الحكمة التي لاتعرف الخطأ وتتسم بالعقل النافذ الذكي و هي بعد تكون رمزا في نفس التابع المرتبط بالقائد أي أنها مجموعة معقدة من العناصر النفسية و الإجتماعية حسب ماكس وبير .

3 - سلطة الإنتماء : " يفترض هذا النوع من السلطة إرتباط الفرد بجماعة معينة في داخل التنظيم و تقوم عضوية الفرد داخل هذه الجماعة على أساس عديد من العناصر الاجتماعية و الإدارية و النفسية و الثقافية

¹ إبراهيم درويش ، الوسيط في الإدارة العامة النظرية و الممارسة ، دار النهضة العربية ، ط1، 1988م، ص92.

² المرجع نفسه ، ص93.

و التعليمية هذه المجموعة من العناصر هي التي تميز هذه الجماعة في مجموعها عن غيرها من الجماعات الأخرى و التي طبيعة الحال على أساس عضوية الفرد فيها أو تكون في مضمونها شروط العضوية و في الأغلب تتواجد مثل هذه الجماعات في داخل التنظيمات الإدارية .¹ كون أنها تعمل على خلق مجموعة من القيم يشترك جميع أعضائها في الإيمان بها و العمل على تحقيقها فالذي يحدث عملا أن الجماعة ككل تقبل هذا النوع من السلطة المخاطبة بها فيقبل الفرد عضو في جماعة هذه السلطة من خلال الجماعة نفسها ، وليس من خلال علاقة مباشرة بينه وبين الممارس للسلطة أي أن قبول السلطة في هذه الحالة يتم تلقائيا من خلال قبول الجماعة لها ، فكأن دور الفرد في القبول دور غير مباشر وفي نفس الوقت يتم قبوله تلقائيا .

4 - سلطة الجزاء أو سلطة الرئاسة : " تعتمد الرئاسة الإدارية في ممارستها لوظائفها على ما في يدها من سلطة وهي على هذا النحو تختلف عن القيادة الإدارية حيث تعتمد على قدرتها بصورة أساسية ، وتأتي السلطة في مرتبة تالية و أخيرة كأحد أساليب ممارسة الوظيفة وتحقيق الهدف ومن هنا فإن الرئاسة الإدارية التقليدية تعتمد على السلطة المحددة للوظيفة أو القدر من السلطة المرتبط بالقدر أو الهدف في ممارستها لتحقيق الأداء وفي كل خطوة من أنشطتها في التنظيم الإداري.² " الرئاسة الإدارية تعتمد كلية على القدر الذي في يدها من السلطة في تأديتها لعملها وفي تسييرها لوحدها الإدارية، فإنها تعتمد بصورة أخص على عنصر الجزاء في هذا القدر من السلطة حيث يمثل أشد سلاح في يد الرئاسة الإدارية و يجب تفهم الجزاء هنا بمعنى واسع حيث يشمل الثواب والعقاب على حد سواء بمعنى احلال الخير بالموظف ، أو إصابته بالشر .

1-3- بناء السلطة :

" إن الأنواع المختلفة للسلطة التي تناولتها بالتحليل تعكس لنا مدى التعقيد في ممارستها وفي تحديد طبيعتها و كذلك في حدودها ، ومايرد عليها من قبول و النتيجة النهائية هو عدم إمكانية بناء السلطة وفق واقعها العملي وممارستها الفعلية ،ولكن من الناحية النظرية فإنه يمكننا التوصل إلى بناء هيكلية للسلطة وفق للتسلسل الهرمي لهيكل التنظيمي الإداري نفسه ، حيث يبدأ سريان مجرى السلطة من أعلى إلى أسفل ."³ ومعنى ذلك هو النظر إلى بناء السلطة من

¹ إبراهيم درويش ، مرجع سابق،ص94.

² المرجع نفسه ،ص95.

³ المرجع نفسه ، ص 101.

خلال النظام الهرمي للمراتب في التنظيم الإداري و هو ما يسمى بحالة الرئاسة (pouvoir) أو السلم الإداري ، أو نظام المراتب (système de matelas) حيث يمكن التوصل إلى معرفة البناء الهرمي للسلطة من الناحية الشكلية على الأقل و تقع في قمة الوحدة الإدارية أو التنظيم و التعرف على نماذج السلوك السليم للموظفين و تحديد العلاقات بينهم داخل التنظيم وفق الهيكل الوظيفي له ، بيد أن التوصل إلى الفهم الصحيح لتحديد الأهداف و توزيعها و تقسيم العمل و تحديده و تعيينه و ما يتبع ذلك من تجزئة السلطة على نحو ما رأينا كل ذلك يؤدي إلى تفهم بناء السلطة، ومن هذا نستطيع أن نوضح ذلك فتمايلي :

• السلطة وتقسيم العمل :

"إن السلطة ضرورية لتحقيق درجة أكبر من المرونة ، عند تقسيم العمل لغرض إصدار القرارات ، أما من حيث تسهيل السلوك المتعاون فإن كل فرد داخل المنظمة يقوم بالإختيار بين عدد لا حصر له من أنواع السلوك و التصرفات وعند إختياره لسلوك معين فهذا يعني أنه من ناحية يكون مقتنعا بوجود قيامه بعمل معين ."¹

وهذا يعني قبوله لإقناع الآخرين بأهمية القيام بهذا العمل أي قبوله للسلطة ، وفي حالة عدم وجود قبول السلطة فإن كل فرد سوف بما يتراءى له ومعنى ذلك أن كل عضو سوف يأخذ نفسه موقفا معينا ، و أن كل قرار يصدر يجب أن يمر بسلسلة لا حصر لها من محاولات إقتناع كل فرد بذلك القرار و بالتالي يعني أن السلوك المتعاون داخل المنظمة لا يمكن أن يتحقق .

• السلطة و التخصص :

" إن إستخدام السلطة للحصول على مزايا التخصص ليس أمرا مقصورا على المنظمات فحسب ، بل هو من الظواهر المألوفة في حياتنا اليومية ، هذا يعني أن التخصص يساعد على قبول السلطة و ما يجده في الحياة اليومية من الأمثلة المشابهة نجده أيضا في التنظيمات الإدارية من حيث إرتباط قبول السلطة بظاهرة التخصص مما يلاحظ أن الإختلاف الجوهرى الوحيد بين قبول السلطة ، في المنظمة ،، و بين قبول السلطة في النواحي غير التنظيمية ، أن السلطة في الحالة الأولى، تستخدم بمعدل أكبر و بطريقة أكثر تنسيقا كأداة لتحقيق التخصص في

¹ أحمد فوزي ملوخية ، الإدارة لرجال الأعمال و الحكومات ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، 2006م، ص161.

عملية إصدار القرارات داخل التنظيم أكثر، مما تستخدم في أي مجال آخر. خارج التنظيمات الإدارية. "1 مما يعزز هذا الرأي أن الجزء الأكبر من العمل الذي ينجز بواسطة أفراد الإدارة يتمثل في وضع مقترحات لتحديد سلوك الآخرين علاوة على ذلك فإن معظم القرارات التي تصدر داخل المنظمة هي في الواقع عملية جماعية مركبة وهذا يعني أنها ليست نتاج فرد واحد بل نتاج مجموعة متكاملة من عمليات التخطيط و المناقشة و الإتصال التي تشمل أعداد كبيرة من الأفراد .

1-4- وحدة القيادة في ممارسة السلطة :

"تقتضي فكرة وحدة القيادة على النحو المتقدم إلى القول بأنها تهدف بالدرجة الأولى إلى التنفيذ السليم للقرار الإداري بما يتضمن من طاعة و ما يتبعه من تحقيق الهدف حيث ذهب بعض المفكرين الإداريين إلى القول بأن وحدة القيادة وفق معناها الدقيق لم تتواجد حتى الآن في أي تنظيم إداري و ذلك إلى عدم إمكانية منح الموظفين من طاعة أو قبول إقتراحات المتخصصين ، و الخبراء الفنيين المشار إليه فيما قبل و الذي عبر عنه "سيمون" بسلطة الآراء و التي تبدو كأنها السلطة الشرعية حتى لو تعارضت مع السلطة الرئاسية أوسبققتها .

ويلاحظ من الأمور الآتية فيما يتعلق بوحدة القيادة :

- 1- أن المعنى التقليدي لوحدة القيادة ينصرف إلى تواجد رئيس لكل مرؤوس " وبعبارة محددة أن يكون هناك رئيس واحد لكل مرؤوس فلا يتلقى المرؤوس الأوامر إلا من شخص واحد .
- 2 - إن التطورات الإدارية الحديثة، قد أدت إلى إحتمال أن يتلقى الفرد، الأوامر من عدة أشخاص ، في مكان الرئاسة لكن عند ،حدوث الخلاف بين هذه الأوامر و حدوث النزاع أو تنازع بينها ،فإن على المرؤوس أن يتلقى القول الفصل، في هذه المنزاعات أو الخلافات والتي نتجت من تعدد مصدر الأوامر، من مصدر واحد فقط .من رئيس واحد.

¹ إبراهيم درويش ، مرجع سابق ،ص162.

- 3- إن السلطة تجزأ أو تصنف وفق ما رأينا من قبل ،تبعاً لتوزيع العمل في التنظيم لإداري فتعطي كل وحدة قدراً من السلطة يمكنها من تأدية ما نيط بها من عمل وفق مبدأ تقسيم العمل في التنظيم .
- 4 - يجب على عضو التنظيم أن يطيع من الرتبة الأعلى منه.
- 5- إن أسلوب تقسيم السلطة أو تجزئتها يؤثر على وحدة القيادة وتتراوح الأساليب حول أسلوبين رئيسين في توزيع السلطة وهي الأسلوب الشخصي ، بمعنى أن يلحق الجزء من السلطة بالشخص وفق مرتبة الإدارية في داخل التنظيم و هذا الأسلوب الأخير هو الذي نؤيده أي التحديد الوظيفي للجزء من السلطة في التنظيم.
- 6 - إن نوع السلطة و التعريف المعطى لها و العلاقات السلوكية في التنظيمو البواعث النفسية لقبول السلطة و الحدود التي ترد على ذلك ،ووسائل الإتصال بين صانعي القرارات في التنظيم و المخاطبين بها وطبيعة التنظيم كل ذلك من الموضوعات التي يجب مراعاتها عند البحث في مسألة وحدة القيادة"¹.

1-5- تقسيم السلطة من الناحية السوسيو تنظيمية :

1 تقسيم السلطة عند علماء الإجتماع التنظيم : وقد قسم السلطة إلى ثلاثة أنواع :

● السلطة التنفيذية line Authority :

هي التي يكون لصاحبها الحق في إتخاذ قرارات خاصة بالتنفيذ أشياء معينة ،أو عدم تنفيذها في هذه الحالة لايجوز لمن صدرت إليه الأوامر رفض تنفيذها ،ومن أمثلة هذا النوع من السلطة ،سلطة المديرالعام و مدير الإدارة ورئيس القسم .

● السلطة الإستشارية staff Authority :

هي التي يكون لصاحبها حق تحضير التوجيهات ووضع التوصيات و الإقتراحات دون أن يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ إقتراحاته و توصيات مثال ذلك سلطة المستشار أو الباحث أو الخبير .

● السلطة الوظيفية Functional Authority :

¹ إبراهيم درويش ، مرجع سابق ،ص104.

هي التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يؤديها إلى الوحدات الإدارية الأخرى و ليس بحكم كونه رئيسا عليهم كسلطة مدير التدريب أو مدير شؤون العاملين .. الخ.¹

• "السلطة الجذابة (Charismatic Authority):

تمثل هذه السلطة في القادة العظام والمتميزين من أبطال الحروب و الزعامات القيادية ، فهي تعتمد على الصفات الشخصية و القدرات و الخصائص المميزة للقائد مما يجعل المجموعة تلتف حوله و ترى بأن صفاته خارقة و نفوذه قوي وفعال ، مما يمكنه من تحقيق أهدافهم وطوحتهم .²

• السلطة النهائية (Legal Authority):

"وهي السلطة التي تمنح للشخص من رئيسه المباشر و التي بموجبها يتمكن من اتخاذ قرار معين ."³

لقد إنطلق ماكس فيبر في دراسته للتنظيمات إنطلاقاً من الواقع الذي كانت تعيشه بلادهم ألمانيا حيث كان يرى فيها البلد أكثر تحلفاً في أوروبا ورأى أن سبب هذا التخلف أو تقدم أي مجتمع هو نمط السلطة الممارس في التنظيم وعلى هذا الأساس حددنا ثلاثة نماذج أساسية من أنماط السلطة وهي:

• السلطة الملهمه (الكارزمية) charismatic : " تلك التي تقوم على الولاء ، لنموذج خارق من

نماذج الشخصية ، والتي تمارس تأثيراً هائلاً على الأفراد ، و إتجاهتهم مثال ذلك الزعماء والقيادات الروحية، يرى فيبر هذا النمط أكثر ديناميكية ..

• السلطة التقليدية Traditional : تلك التي تستمد قوتها من قوة و قدسية التقاليد والأعراف

السائدة و شرعية المكانة التي يحتلها ، أولئك الذين يشغلون الأوضاع الإجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية مثل كبير العائلة أو الشيخ أو الأمير . وقد إستشهد فيبر على وجود نمط السلطة التقليدية بتصور الحق الإلهي

¹ عبد المنعم عبد الحي ، دراسات علم الإجتماع التنظيم و الإدارة ، كلية الآداب ، جامعة الطنطا ، 2006م ، ص 182.

² رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008م ، ص 77.

³ المرجع نفسه ، ص 78.

للملوك و الملكيات المطلقة موضحا أن السلطة التقليدية تسعى باستمرار إلى إقرار النظام الإجتماعي القائم و استمرارها، ومن الطبيعي أن تفترض هذه السلطة وجود مجموعة رسمية مستقرة من المعايير الإجتماعية تتولى من تحقيق أهداف محددة ، ويذهب فيبر إلى أن السلطة القانونية تمثل النمط الشائع في التنظيمات الحديثة وعلى الأخص الحكومية منها .

● **السلطة القانونية (العقلانية) Legal:** تلك التي تقوم على أساس مجموعة من المعايير القانونية التي يكون مصدرها التفويض من جانب الذين يملكون تقاليد الحق في إصدار أوامهم و الجهاز الإداري الذي تعتمد عليه السلطة القانونية يطلق عليه البيروقراطية أو التنظيم الرسمي تلك التي تتميز بالاعتماد على القواعد و النظام الرسمي الذي يحدد طبيعية التسلسل الرئاسي.¹

من خلال ماتطرقنا إليه سابقا ، من عناصر التي تحمل كل منها خصائص مهمة ،تعتبر السلطة هي نطاق الإدارة العامة هي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وللقائمين عليه في قمته القوة التي تمكنهم من صنع القرارات ،إبتغاء تحقيق الأهداف وترجمتها إلى الواقع أي أن لها دور هام ،وفي نفس الوقت وظيفة من أعلى الوظائف الإدارية والتي يتحدد موقعها في قمة الوظائف القيادية للإدارة العامة .

¹ رافدة الحريري،مرجع سابق،ص 36.

II- إتخاذ القرارات :

تعد عملية صنع القرارات الإدارية ، وإتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة لأنها تتغلغل بصورة مستمرة في النشاط الإداري وفي جميع عناصر العملية الإدارية "من تخطيط، تنظيم، توظيف توجيه، رقابة " وهي لا تقتصر على موظف دون غيره أو مستوى دون سواه ، ولكنها تنتشر في جميع أرجاء المنظمة و تمارس على جميع مستوياتها ، وعليه فإن عملية إتخاذ القرار هي أساس نجاح المنظمة أو المؤسسة لإتخاذ القرارات السليمة والفعالة لذلك تطرقنا في هذا الفصل للتعرف على ماهية إتخاذ القرار وفيما تكمل أهمية إتخاذ القرارات وخصائص إتخاذ القرارات و أهم نظريات التي ساهمت في مجال إتخاذ القرارات ومن أشهر منظرين لها نجد "هربرت سيمون"، تشستر برنارد"، وماهي أهم المؤثرات السلوكية في إتخاذ القرارات.

1-1- ماهية اتخاذ القرار:

"تعتبر نظرية القرارات السمة المميزة التي تتصف بها القيادة الإدارية الفكر الإداري الحديث و الواقع أن عملية إتخاذ القرار لم يأتي من فراغ بل كانت إستجابة ومطلب ملح للتداخلات و التعقيدات الكبيرة بسبب التقدم و العلم والتكنولوجيا ، و إتساع حجم التنظيمات و القوى البشرية العاملة و تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية ، بالإضافة لحجم المعلومات الهائل مما أدى بالضرورة إلى إستخدام عملية إتخاذ القرار ضمن المداخل العلمية و تأخذ طابع المنهج العلمي في البحث، وما توفره هذه المنهجية من دقة وموضوعية تؤذي بالقرار في النهاية نتاج منهجية منظمة و منضبطة ودقيقة بعيدا عن الإنحياز الذاتي ، و الإعتبارات الشخصية ، والمصلحية مما يوفر المتخذ غطاء من الشرعية والموثوقية ."

كذلك فإن القرار أصبح يدخل في سلسلة من العمليات و الإجراءات و العلمية و التي تأخذ بعين الإعتبار كافة المتغيرات و البدائل ، وكلما زاد عدد المتغيرات و البدائل و الإحتمالات ، كلما زاد نسبة صدق وصحة القرار المتخذ و خرج من دائرة الإنحياز و هذا مجمله ينعكس إيجابيا على التنظيم في كل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية ، و إدارة الموارد ، و إستخدامها و إدارة القوى البشرية.¹

¹ ظاهر محمود كلاكدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار حامد ، عمان ، الأردن ، 1997م، ص253

1-2- أهمية اتخاذ القرارات :

"لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فيتخذ القرارات هي أساس عمل المدير و التي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة ، وتجديد مستقبلها ، ولا يمكن أداء أي و وظيفة بالمنظمة أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة) ما لم يصد رصدها قرار يحدد من يقوم بها ، ومتى ، وأين ، ومع من وبأي تكلفة وغير ذلك." ¹

أ- إتخاذ القرارات عملية مستمرة : في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير ، ماهي إلا مجموعة مستمرة و متنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم ، التخطيط، التسويق.

ب - إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله : تعتبر عملية إتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به ؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في إتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

ج - القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة : ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ،ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها .

د - إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية : تمثل عملية إتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف ا لتخطيط ، التنسيق، الرقابة ، التوجيه .

هـ - إتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة :

أن كل وظيفة داخل المنظمة ،تتضمن مجموعة متعددة من القرارات ،مثلا في الإنتاج نجد جملة من القرارات ، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة .

¹أحمد ماهر ،الإدارة المبادئ و المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2004،2003،ص280

3-1- خصائص عملية إتخاذ القرارات :

تتسم عملية إتخاذ القرارات بالخصائص التالية

- 1- " أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع للمنطق و التفكير المنهجي الصحيح .
- 2 - هي عملية إجرائية، رغم أن الإختيار هو أساس إتخاذ القرارات ، فهناك إجراءات أخرى كا تحديد المشكلة لإيجاد البديل .
- 3 - إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية إتخاذ القرارات .
- 4 - تتم عملية إختيار البدائل على أسس و قواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل .
- 5 - إن إختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في إتخاذ القرارو المعطيات الواقعية .
- 6 - إن عملية إتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر ، لكن نتائجها و إنعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية " .¹

● خطوات إتخاذ القرارات :

لعملية إتخاذ القرارات أهمية بالغة في منظمات الأعمال ، فقد تناولها العديد من علماء الإدارة بالدراسة و التحليل ، والخبراء و المدراء الذين ارتقوا بشركاتهم إلى أعلى المستويات من حيث الحجم و رأس المال ، و إستخدام التكنولوجيا في عمليات الإنتاج الخ ومن بين علماء الإدارة الذين ركزوا إهتمامهم في هذا المجال هو هربرت سيمون واضيع نظرية " إتخاذ القرارات " والذي قال أن عملية إتخاذ القرارات هي قلب الإدارة النابض ، لأنه لايمكن للمنظمة أن تتحرك وتنمو وتدوم بدون سلسلة من القرارات الرئيسية و الفرعية المتكاملة في إتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة عالية .²

ومنه علينا إتباع الخطوات التالية لعملية إتخاذ القرارات:

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 383.

² علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2004م، ص103.

تحديد المشكل : تتعامل المنظمة مع ثلاثة أنواع من المشاكل هي :

المشاكل المتكررة: والتي يتكرر حدوثها دائما ،ولها علاقة بالأعمال و الأمور اليومية ،كالتأخر عن الدوام الرسمي صباحا ،أو خروج الموظفين قبل إنتهاء الدوام .

المشاكل الجوهرية : وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات و إتخاذالإجراءات و الرقابة و التنظيم و التوجيه...الخ والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها المرسومة .

المشاكل العرضية الطارئة : ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة و المفاجآت و التي تحصل لأسباب داخل المنظمة أو خارجية من البيئة المحيطة ،مثلا حدوث أزمة سياسية حالت دون وصول البضاعة ،إرتفاع مفاجيء في المرسوم و الجمارك و الضرائب ، دخول منافس جديد إلى السوق .

وضع البدائل : يقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرارلحل مشكلة التي تواجهه و البديل الأمثل كما ذكرناهو الحل ، وهو القرار الذي يتم إختياره ، و المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يضع أكثر من بديل واحد. ¹

1-4-أنواع القرارات :

"القرارات حسب المستوى إداري : وفق هذا المعيار تصنف القرارات على الأنواع التالية :

1 - القرارات التنظيمية و الشخصية : أكد شستر برنارد أن قرارات المنظمة يمكن أن تتخذ على

المستوى الشخصي أو التنظيمي :

القرارات الشخصية : وهي التي يعود تأثيرها على متخذ القرارنفسه مثلا أن يقرر الموظف الإستقالة أو أن يقرر إستخدام أسلوب معين في إنجاز عمله ، ويمكن تعريف القرارات الشخصية التي يتخذها المديرون أوالموظفون في أي مستوى إداري ،بأنها تلك القرارات التي تتخذ بصفة شخصية وتقع خارج حدود سلطة الموظف و صلاحياته الرسمية ومثل هذه القرارات التنظيمية فهي التي يتخذها الإداري بقدراته الوظيفية وتقع

¹ علي عباس ، مرجع سابق ،ص 104.

ضمن حدود السلطة المفوضة له وهذه القرارات تتعلق بالعمليات التشغيلية في المنظمة و التي تختص بتنفيذ الخطط السنوية و ربح السنوية و الشهرية التي تسيير العمل وتدفعه إلى الأمام .

2 - القرارات الإستراتيجية :

تتميز هذه القرارات بأنها إبداعية معقدة وشمولية، تتطلب عملية إتخاذها إجراء بحوث علمية نظرية و تطبيقية ، لأنها تتعلق بالمنظمة و تعتبر أساسية لا تتكرر باستمرار و تتخذ هذه القرارات في المستويات الإدارية العليا في المنظمة (رئيس مجلس الإدارة ، المدير العام) ، أما القرارات الروتينية فهي تلك التي تتكرر باستمرار مثل القرارات الإجازات و الدوام قرارات صرف الرواتب شهريا ، قرارات الشراء، قرارات البيع ، و يتخذ هذا النوع من القرارات أفراد إداريون في مستوى الإدارة الوسطى و التنفيذية وبعضها يتخذ في مستوى الإدارة العليا.

3 - القرارات المبرمجة وغير المبرمجة :

وتعرف كذلك بالقرارات الهيكلية وغير الهيكلية ، وهي تختلف عن القرارات التشغيلية التي تتخذها المنشأة خلال تنفيذ عملياتها السنوية ، و القرارات المبرمجة هي قرارات هامة ، و إستراتيجية تتعلق بالمنشأة ككل ، ويمتد تأثيرها السنوات طويلة ، وتتخذ على مستوى الإدارة العليا و تتعلق بالشروط الموحدة للعقود الإتفاقيات التي تبرم مع شركات ، و مؤسسات محلية أو أجنبية ، فمنها ما يكون مرتبطا بمدة معينة ومنها ما يكون غير مرتبط ، أما القرارات غير المبرمجة عادة ماتتخذ على مستوى الإدارة الوسطى و التنفيذية وهي تتعلق كذلك بالإتفاقيات و العقود قصيرة الأجل وغالبا ماتكون غير مكتوبة.¹

4- القرارات الشاملة و القرارات الجزئية :

القرارات الشاملة تمتد آثارها و نتائجها إلى معظم أجزاء المنظمة و تغطي العديد من جوانبها نثل قرارات العلاوات و الإجازات على مستوى المنظمة ، أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة معينة أو مستوى واحد من المنظمة ومن أمثلة ذلك قرار ترفيع موظف معين ، أو قرار إستخدام نوع من الأجهزة في وحدة إدارية

5- القرارات الفردية والقرارات الجماعية :

القرارات الفردية هي التي يتخذها الإداري بصورة منفردة ، أما الجماعية فتشارك الجماعة في إتخاذها.

¹ علي عباس ، مرجع سابق ص 106-107.

6 - القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية :

القرارات المكتوبة مثل الإعلانات و اللوائح ، أما القرارات الشفوية هي التي تتم تبليغها شفويا.

7- القرارات في ظل المخاطرة و القرارات في ظل التأكد:

القرارات في ظل المخاطرة تتخذ في ظروف معينة مع احتمالية حدوثها ، أما القرارات في ظل التأكد تكون نتائجها مسبقا .

8 - القرارات الصريحة و القرارات الضمنية :

القرارات الصريحة وهي التي يوضح فيها المدير مسلكه بخصوص مشكلة معينة .أما القرارات الضمنية يتم إستنتاجها من سلوك المدير في موقف معين دون أن يصرح به

9 -القرارات حسب مجال التخصص:

وهي القرارات التي تتعلق بالإنتاج و التسويق والتمويل .¹

1-5- نظريات إتخاذ القرارات :**● إتخاذ القرارات في ظل النظريات السلوكية :**

ظهرت المدارس السلوكية للتنظيم الإداري ، في الثلاثينات من هذا القرن، و سادت حتى الخمسينيات و حاولت بما قدمته من أفكار تلاقي العيوب و الإنتقادات التي وجهت للإفتراضات ، و المفاهيم التي طرحتها النظريات الكلاسيكية ، في مجال إتخاذ القرارات و لقد ساعدت هذه المفاهيم التي قدمتها ، هذه المدارس في التعرف على العوامل والمتغيرات المختلفة التي تتفاعل و تؤثر على إتخاذ القرارات لدى ركزت إهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية و نقطة إنطلاقها و المحور الأساسي للسلوك التنظيمي . و النظر للتنظيم الإداري بإعتباره نظاما مفتوحا حيث ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية يعكس تأثيرها على السلوك التنظيمي .

¹ معين محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ط2008، م1، ص124-125.

كما أنها قد ركزت بعض الدراسات التي قام بها أقطاب هذه المدارس على ،القيادة والإتصالات، و إتخاذ القرارات مآدت نتائج الدراسات إلى فتح آفاق جديدة للدراسات الإدارية ،كما صورته النظريات الكلاسيكية إلى طرق النواحي الحركية في الإدارة، كالقيادة و إتخاذ القرارات ،مستعينة بذلك بدراسات العلوم النفسية ،و الإجتماعية التي أسهمت إلى حد كبير في دراسة وتحليل عملية إتخاذ القرارات و أبعادها السيكلوجية و تأثير العوامل الإجتماعية و الحضارية على هذه العملية "

ولذلك سنعرض أهم الإسهامات التي قدمها رواد المدارس السلوكية في مجال تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة بإتخاذ القرارات :

❖ نظرية ماري فوليت:

" ساهمت في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في إتخاذ القرارات ، وذلك من خلال تصورها الذي طرحته لكيفية إستخدام القائد لسلطة وتصنيفها القيادة على أساس معيار السلطة إلى ثلاثة أنواع :

قيادة المركز ، قيادة الشخصية ، قيادة الوظيفة ، فهي ترى أن النوعين الأولين يركزان على الجانب الرسمي

و الجانب الشخصي للقيادة في حين أن النوع الثالث فهو يجمع بين الجانبين ولذلك يرى أن قيادة الوظيفة هي الأكثر نجاحاً لأنها تعبر عن فن الإدارة ، ولأن نجاح القيادة فيها يعتمد على الشخص الأكثر تفهما لطبيعة وظيفتها وعناصرها وظروفها ومتطلباتها أكثر من الإعتماد على الشخص الذي لا يمتاز إلا بمركزه أو بشخصيته المسيطرة ".¹ بمعنى آخر التصور الذي قدمته "فوليت" يتفق مع أساسيات الفكر الإداري الحديث التي تقيم فهمها لسلطة المدير، متخذ القرار على عوامل نابعة من شخصية المدير ومن مركزه الوظيفي و ما يرتبط بهذا المركز من متطلبات .

❖ نظرية تشستر بارنارد(C. Barnard) :

"لقد كان إهتمامه إلى مفهوم قبول السلطة من المرؤوسين ،من خلال طرحه مع بعض الكتاب السلوكيين مثل " تيد" و" تانبنوم " لنظرية السلطة المقبولة لتفسير مصدر سلطة المدير متخذ القرار، و التي تقول أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في إتخاذ القرارات لا تنبع من شخصه و إنما تنبع من قبول المرؤوسين لهذه السلطة و أنه لاسلطة لمدير مالم

¹ نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق)، دارالثقافة للنشر والتوزيع ،ط1، عمان، 2009م ،ص58.

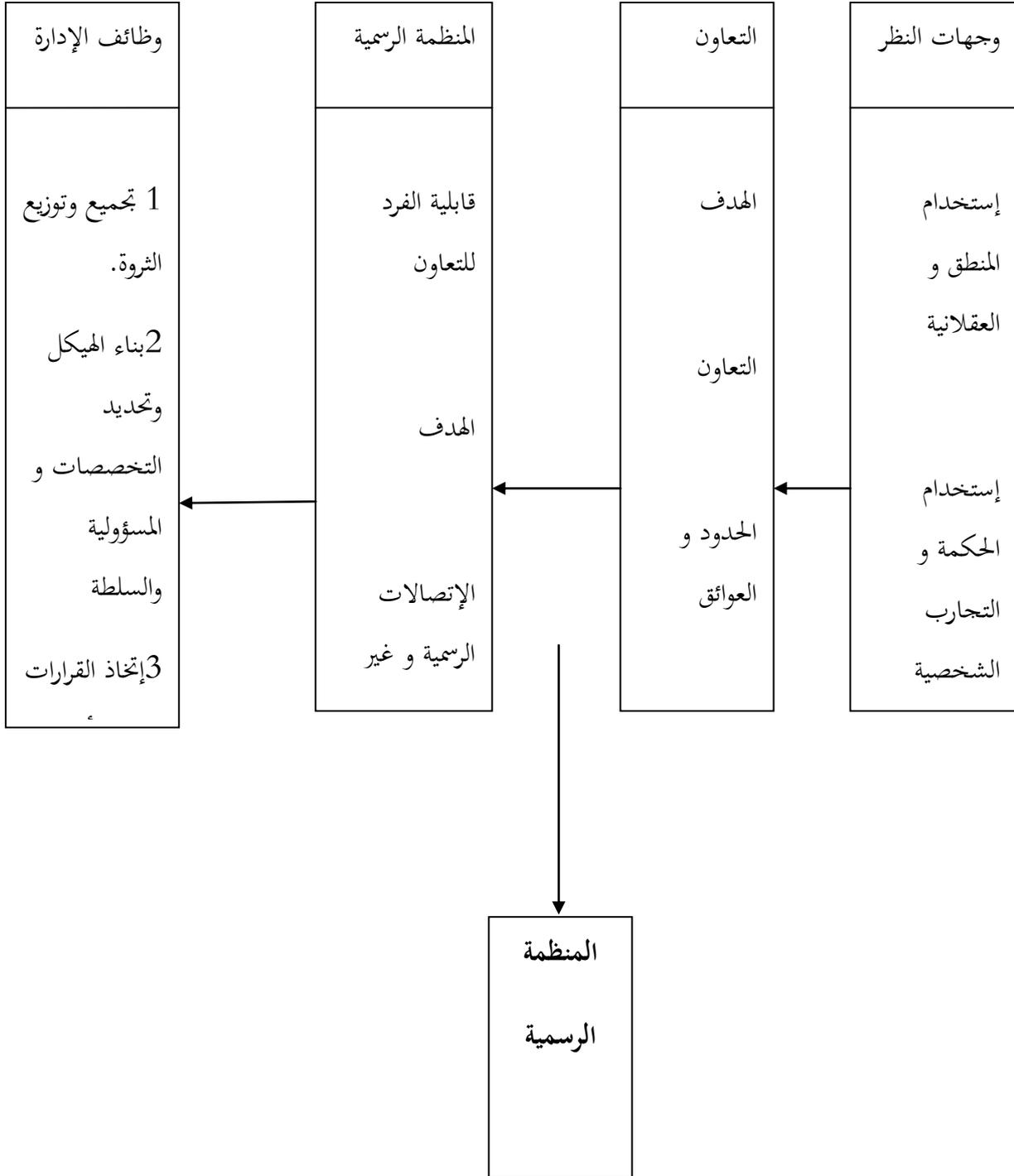
يعترف له مرؤوسه بها ، فالنظرية لاتعلق أهمية على من يصدر القرارات بل على من تصدر إليهم القرارات وهم المرؤوسون الذين ما أن يتلقوها حتى تصبح السلطة عندهم نافذة و فعالة ، مما يضيف في تحليله لمفهوم قبول السلطة من المرؤوسين قوله أنه من المتفق عليه كأساس العمل بأن عدم طاعة المرؤوسين لأمر أو قرار ما هو إلا نكران لسلطة من أصدره ، لذلك فإن الحكم على وجود السلطة أو عدمه يكمن القرارات"¹. مما يعني ذلك أن الموظف عند ما يرفض أمراً أو قراراً صادراً إليه من مديره فإن الأمر أو القرار يفقد فاعليته بالنسبة إليه ، و أنه حتى عندما يتقبل الموظف مثل هذا الأمر أو القرار لا يكون يقبله عن طوعية و إختيار في جميع الأحوال ، وإنما يتقبل الأمر دون إدراك لمضمونه أو إعتراض عليه مما يوضح لنا بارنارد أهمية و دور المرؤوسين في إتخاذ القرارات و تأثيرهم من خلال قبولهم للقرار أو رفضهم له .

"ويرى "بارنارد" ضرورة تقسيم العمل ، من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق بناء الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات وتحملها للذين يفوضون السلطة بفاعلية وكفاءة ."²

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص61.

² رافدة الحريري ، مرجع سابق، ص258.

الشكل رقم 02 يوضح العناصر الأساسية لآراء " تشستر بارنارد "



المصدر : رافدة الحريي ، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن

2007 م ، ص 259.

❖ نظرية هيربرت سيمون H.Simon:

"لقد أوضح سيمون في كتابه " العمليات إتخاذ القرارات في التنظيم الإداري " أهمية القرار في الإدارة ، لكون هذه العملية في نظره مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة كما يحلل "سيمون للقرار الإداري إلى عنصرين أساسين هما: عنصر التكلفة ويتمثل فيما يتطلبه إتخاذ القرار وتنفيذه من المال و الوقت و الجهد خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها و إقتراح البدائل وتقييمها .. والعنصر الثاني هو الخاص بنتائج القرار ، وهذا العنصر يتم بالتعقيد نظرا لإرتباطه بالأهداف التي يتوخاه القرار سواء اتخذت هذه الأهداف صورة تحقيق الربح أو صورة خدمات ."¹

ووجه "سيمون" الإهتمام إلى أهمية إتباع المديرين المنهج العلمي في إتخاذ القرارات ، مدلا على ذلك بقوله : " أنه إذا كان هناك شخصان لديهما نفس القيمة و المعارف و المعلومات وتحكمها نفس المتغيرات و الظروف ، فإنه من الناحية المنطقية سوف يصلان في النهاية إلى إتخاذ القرار " إلا أنه أوضح في نفس الوقت أنه هناك عوامل تتعلق بمتخذ القرار كالقيم التي يؤمن بها و إتجاهاته ومعارفه ، قد تؤدي إلى إتخاذ قرارات غير منطقية ، وتوصل إلى أن الشخص يكون منطقيا مع أهداف التنظيم الذي يعمل به بالقدر الصحيح من المعلومات التي تكون لديه عن هذا التنظيم و أهدافه و ظروفه المحيطة .

"وقد أشار "سيمون" إلى أن التنظيمات لا تقوم على عامل أو صفة واحدة ، ولكن تقوم على مبدأ تقسيم العمل و التخصص وخاصة التخصص الأفقي ، وما يحمله هذين البعدين من أهمية في تحليل المستويات العليا ، وفي عملية إتخاذ القرار ، بالإضافة لأهمية المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية وخاصة في إشراكها في عملية إتخاذ القرارات ، حتى تكون لها صفة الفاعلية و تحقيق أهدافها ."²

"ويرى "سيمون" أن النشاط الإداري هو عبارة عن نشاط جماعي ، وأن الإدارة هي عملية إتخاذ قرارات ، معتمدة بذلك على سياسات ثلاثة هي :

✓ سياسات تشريعية تستند على قيم و أخلاقيات الإدارة العليا.

✓ سياسات إدارية عامة ترحب بالتغيير و التفسير.

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 63.

² عبدالله محمد عبد الرحمن ، علم الإجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 2006م ، ص 170.

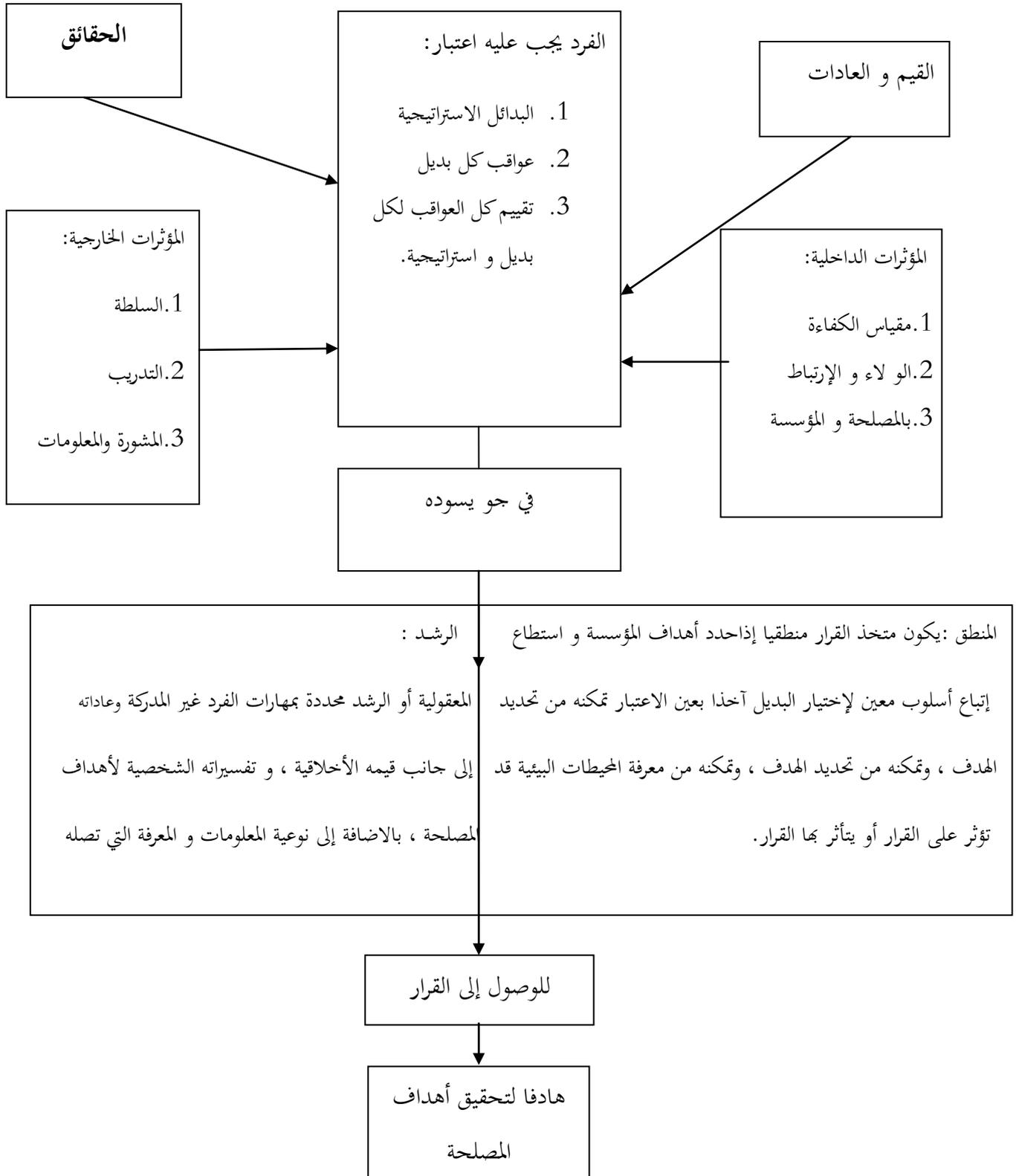
✓ سياسات عملية تشتمل على أحكام وقوانين وتعليمات تحديد سلطة المرؤوسين.¹

وتتلخص نظرية "سيمون" بأن هناك حقائق علمية مجردة ومعروضة على متخذ القرار و المتعلقة ،بمشكلة موضوع القرار ، فهي تلك تحدد المشكلة وتوضحها وتضع نطاقها بإطاره الصحيح ،بالإضافة إلى الأسباب التي أدت إلى وقوع تلك المشكلة.

ثم تأتي القيم العامة والأخلاقيات و العادات والتقاليد و الأعراف وهذه تعتبر جزء من متخذ القرار، لما لها من تأثير على القرار الذي سيصدره المدير أو متخذ القرار ، كما أن هناك مؤشرات خارجية ترتبط بالمصلحة التي يعمل بها الفرد و البيئة المحيطة.

¹ رافدة الحريري ، مرجع سابق ،ص 260.

الشكل رقم 03 يوضح الافكار الرئيسية لـ " هيريت سممون " في مجال اتخاذ القرارات



المصدر : رافدة الحريري، نفس المرجع السابق ،ص 260.

❖ نظرية روبرت تا نباوم :

"لقد ساهمت في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية ، وإبراز دور المرؤسين في ترشيد عملية إتخاذ القرارات من خلال تحليله لنظرية السلطة المقبولة ، وبيان الأسس التي تقوم عليها سلطة المدير في إتخاذ على قراراته ،لدى توصل من خلال دراساته في هذا المجال إلى قاعدة هامة يرى أنها تسيطر على فكر الموظف ،عند قبوله لسلطة المدير متخذ القرار، مؤداها أن الموظف يتقبل سلطة المدير و القرارات التي يتخذها بناء على هذه السلطة عندما تكون الفوائد التي يجنيها من عدم قبول مضافة إلى المضار التي تصيبه من القبول أما العكس فلا يجعله يقبل السلطة ."¹ مما يعني هذا أن "تانبناوم " أن عند قبول القرار وقبول السلطة ، من يتخذة إسهامه في تحقيق أهداف التنظيم ، لأنه يرى أن تحقيقها يمكن أن تقيده و إستحسان وتقدير زملائه في العمل له ، ومايلقاه من ثواب نتيجة قبوله أوامر، وقرارات مديره سواء كان الثواب ماديا أو معنويا ،وتجنبه مسؤولية عدم قبول سلطة المدير متخذ القرار وما يترتب على ذلك من مضار مادية ومعنوية ،و إرتياحه نفسيا في العمل ورضاه عنه مما يحقق له الطمأنينة و الإستقرار في الوظيفة .

يمكن أن تلحق به من جراء عدم قبوله للقرار والسلطة من أصدره فأهمها الفوائد السابقة وعدم إرتياح زملائه له عند رفضه للسلطة مما يترتب عليه إنعزاله عنهم ، وإتخاذ الإجراءات التأديبية في حقه وما يترتب عليها من إجراءات تسبب له ضررا ماديا أو معنويا أو إجتماعيا وقد يهدد حياته الوظيفية و العامة إلى غير ذلك المضار الأخرى

❖ نظرية جيمس ثمبسون J.Thompson:

لقد تعرض " ثمبسون" لموضوع إتخاذ القرارات في كتابه "دراسات مقارنة في الإدارة" لدى ركز على تحليل أساليب إتخاذ القرارات التي يرى أن تحديدها يتوقف على متغيرين أساسيين هما الإتفاق و الإختلاف حول الأسباب الدافعة لإتخاذ القراروالنتائج المترتبة على إتخاذ القرار حيث توصل إلى أربعة أساليب لإتخاذ القرارات أجمالها فيمايلي :

¹ نواف كنعان ،مرجع سابق ،ص 66.

- ✓ إتخاذ القرارات عن طريق إنفراد المدير بإتخاذها، وهذا الأسلوب يفترض أن يكون المدير من الطراز الذي يتمتع بصفات شخصية خارقة ونفوذ قوي¹. مما يعني بهذا أن المدير يعتمد على هذا الطراز في إتخاذ القرار على الإلهام و الإبداع، حول النتائج الخاصة بالقرار، وعندما يكون الموقف حرجا إلى درجة لا يمتثل الإنتظار ويتطلب إتخاذ القرار الحاسم الذي يتقبله الجميع دون مناقشة .
- ✓ "إتخاذ القرارات عن طريق التقدير و الحكم الشخصي ، للمدير متخذ القرار ومثل هذا الحل يتطلب توافر قدرات معينة لدى متخذ القرار كبعد النظر وسعة الأفق التفكير وقد أطلق "ثمبسون" على القرارات التي تتخذ بهذا الأسلوب القرارات الجماعية (Collective) لأن مثل هذه القرارات في إعتقاده يتطلب التعاون و المشاركة في إتخاذها ، من قبل الأشخاص الذين يمسهم القرار ضمانا للوصول إلى أصواب الآراء التي يتفق عليها المشاركون في إتخاذها .
- ✓ إتخاذ القرارات عن طريق التسويات ، أو "الحل الوسط" بين ممثلي الأطراف و الهيئات من ذوي الإختصاص و الخبرة ذات الصلة بموضوع القرار، وتكون القرارات التي يتخذها ممثلوا هذه الهيئات في الغالب حلولا وسط ترضي الأطراف المتعارضة . "ويطلق هذا الأسلوب في الغالب عندما يكون هناك إتفاق في تحديد الأسلوب الدافعة لإتخاذ القرار و الإختلاف في تقدير النتائج التي يترتب على إتخاذها .
- أطلق " ثمبسون" على القرارات التي تتخذ بهذا الأسلوب القرارات البيروقراطية ، وأن هذا الأسلوب يطبق في الغالب عندما يكون ، هناك إختلاف في تحديد الأسباب الدافعة لإتخاذ القرارات و الإختلاف أيضا في تقدير النتائج التي تترتب على إتخاذها ."

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 67.

❖ نظرية "جريفيت" (Griffith S'Theory):

"لقد قام "جريفيت" بتطوير النموذجين اللذين طرحهما كل من "برنارد" و "سيمون"، إذ قام بتطبيق وتعديل المفهوم القائل أن الإدارة عملية إتخاذ قرارات ، وكان هذا التطبيق و التعديل قد أجريا في مجال الإدارة التعليمية وتتلخص الفرضيات الأساسية لنظرية "جريفيت" كما لآتي:

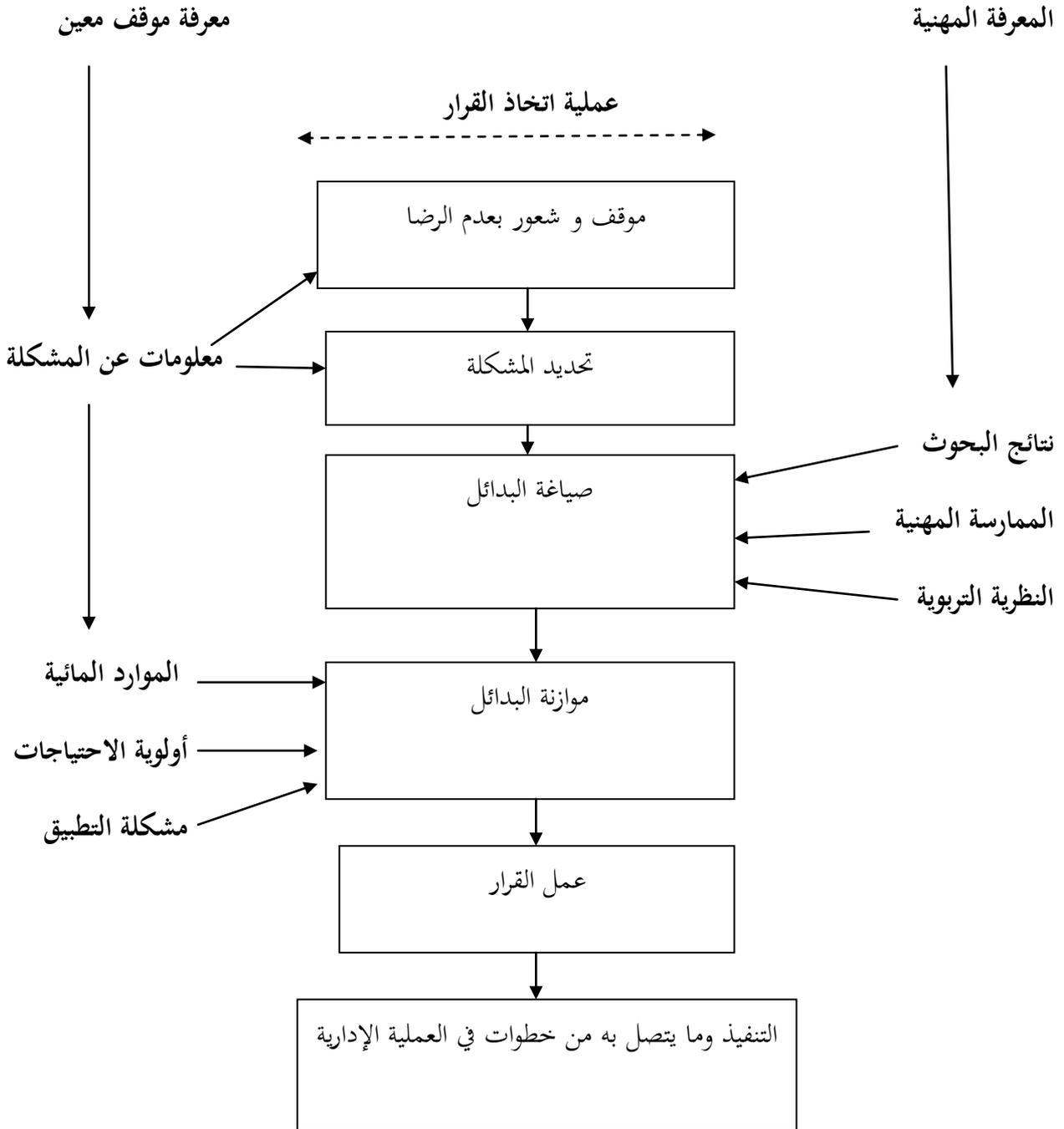
- ✓ الإدارة هي سلوك إنساني يوجد في كل مؤسسة.
- ✓ تعد الإدارة عملية توجيه وضبط لتصرفات الأفراد في المنظمة الإجتماعية.
- ✓ يعمل الإداري مع جماعات أو أفراد مرتبطين ومنتجين للمؤسسة وليسوا منفردين .

ويرى "جريفيت" ، أنه كلما إتسعت المنظمات مهما كان نوعها فإنها تقترب من أقصى مستويات الإنجاز ،

و أن وظيفة الرئيس المنفذ في المنظمة هي تطويع عملية إتخاذ القرار بما يتضمن أداءها بأقصى درجة من الفاعلية وليس إتخاذ قرارات ، فإذا إقتصرت سلوك المدير على إتخاذ قرارات بشأن عملية إتخاذ القرارات وليس إتخاذه بشأن المؤسسة ذاتها ، فإن سلوكه سيكون أكثر قبولا من قبل المرؤوسين ، وعليه فإن المدير هو ضابط لعملية إتخاذ قرارات وليس صانعا لها ، وهذا يجعل قراراته أكثر فاعلية.¹

¹ رافدة الحريري ، مرجع سابق ،ص263-246.

الشكل 05 يوضح نموذج نظرية "جريفيت" في عملية إتخاذ القرارات .



المصدر : رافدة الحريري ، نفس المرجع السابق ، ص 263.

1-6- العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات :

هناك عدة عوامل تؤثر في إتخاذ القرار من قبل متخذي القرارات منها :

"العوامل النفسية : هي عبارة عن تكوين النفسي لمتخذ القرار، ويتمثل في عوامل سلوكية"¹ والتي تشمل

مايلي :

"الذكاء : تؤثر الخبرة و التعليم على عملية إتخاذ القرار، لأنه كل ما كان يملك متخذ لقرار خبرة ومستوى دراسي

، فإن ذلك يساعده على إتخاذ القرار المناسب.

قيم الفرد و إتجاهاته و مذكراته : عند إختيار البديل لابد أن تؤثر قيم و إتجاهات متخذ القرار على عملية

، لاشك أن القيم تتغلغل في عملية إتخاذ القرار متضمنة المسؤوليات الإقتصادية و القانونية و الأخلاقية .

الشخصية : تتأثر عملية إتخاذ القرارات كثيرا بشخصية متخذ القرار من خصائص و سمات وقدرات

إستعدادات وغيرها من المتغيرات الشخصية .

عوامل دافعية : يتفاوت المديرون من حيث أهمية و أولوية الحاجات التي يسعون لإشباعها ، مما تؤثر في عملية

إتخاذى القرارات ."²

"العوامل الإجتماعية : تتمثل بالضغوط الخارجية ، التي يترتب عليها فرض بعض القرارات على إدارة المنظمة

، أو قد تتمثل بالبيئة الإجتماعية التي يتم فيها إتخاذ القرار أو التأثير المتبادل بين متخذ القرار و أفراد

المنظمات و التنظيمات الإجتماعية الأخرى الرسمية منها وغير الرسمية ."³

المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية : يحرص المدير في المستويات الإدارية العليا ، أن تكون قراراته في إطار

القيم والقوانين السائدة في المجتمع ، وبما لا يلحق الضرر بالمصلحة العامة."⁴

1 شهر زاد محمد شهاب موسى ، القدرة على إتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ،الأردن، 2010م، ص 46

خواجة عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران ، ص 95 .²

شهر زاد محمد شهاب موسى ، مرجع سابق ، ص 47 .³

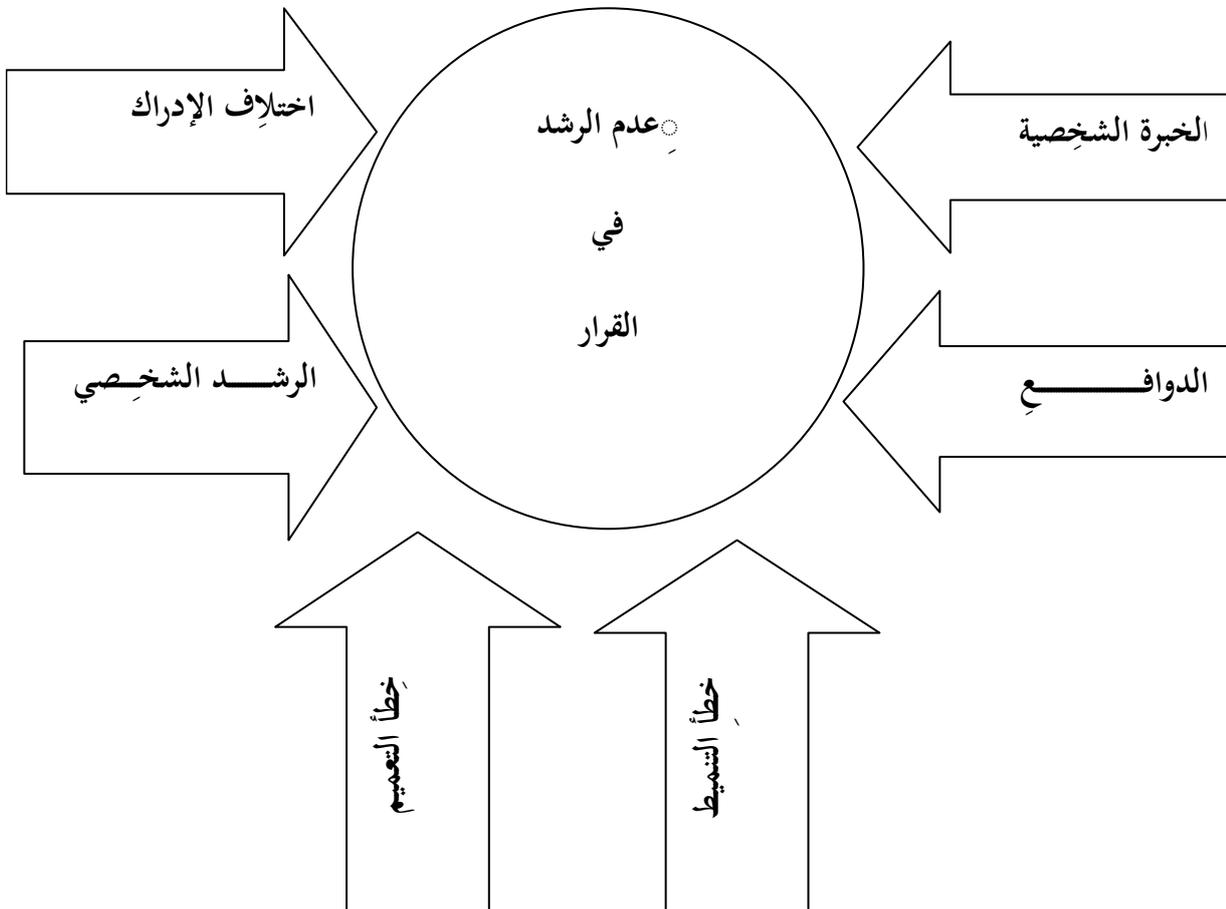
"العوامل الحضارية و الثقافية : تتضمن القيم والعادات والتقاليد السائدة ، والتي تحكم أفكار وسلوك

الأفراد والمجتمع كلاهما، وبذلك فإن متخذ القرار يتأثر بهذه العوامل ."

"إحتمالات عدم الإنسجام : التوثر و القلق الذي به متخذ القرار، بعد إتخاذ القرار نتيجة ظهور نوع من

عدم التوافق بين معتقدات ، وإتجاهات متخذ القرار.¹"

الشكل (1) المؤثرات السلوكية في اتخاذ القرار



المصدر : شهر زاد محمد شهاب موسى ، القدرة على إتخاذ القرار و علاقتها بمركز الضبط ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن 2010م،

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة و الإتصال الإداري ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2008م، ص128-129،

خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل إطارا نظريا، تناولنا فيه كل من السلطة و إتخاذ القرارات ،حيث خصصنا لكل منهم بعض النقاط المهمة ،بالنسبة للسلطة تحدثنا عن أهم مصادر السلطة ، وبنائها وأنواعها ،ثم تقسيمها عند علماء السوسولوجين وذكرنا في ذلك السلطة عند ماكس فيبر والتي قسمها إلى ثلاث أنواع السلطة القانونية " العقلانية"،السلطة الكارزمية ثم السلطة التقليدية ، ومنه تطرقنا إلى وحدة القيادة في ممارسة السلطة ، أما فيما يخص إتخاذ القرارات قد ركزنا على بعض الجوانب المهمة لإتخاذ القرارات منها أهم خطوات وخصائص إتخاذ القرارات ،ثم أنواع إتخاذ القرارات والتي تمثلت في قرارات جماعية ،قرارات فردية ، ثم أهم نظريات إتخاذ القرارات مع أهم مفكرين الذين اعطوا لنا لمسة عنها مثل "تشستر بارنارد"، "ماري فوليت " ،"روبرت تنباوم"... الخ .

على هذا الأساس حاولنا دمج السلطة مع إتخاذ القرارات ،لأن إبراز دور المرؤوسين في ترشيد لعملية إتخاذ القرارات وبين الأسس التي تقوم عليها سلطة المدير في إتخاذه لقراراته ، قد تؤثر بالسلب أو بالإيجاب ومنه قد تكون قرارات لصالح المنظمة أم لمصلحه الخاصة ،ومن ذلك نستطيع القول أن عملية إتخاذ القرارات هي العامل الرئيسي داخل المنظمة لذلك ترتبط بكفاءة المنظمة وفعاليتها وسلامة قراراتها التي تتخذ في مستوياتها المختلفة .

الفصل الرابع : الصراع التنظيمي .

تمهيد

1- 1 نظريات الصراع التنظيمي .

1- 2- الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

1- 3- خصائص الصراع التنظيمي .

1- 4- مجالات الصراع التنظيمي .

1- 5- أسباب الصراع التنظيمي .

1- 6- أنواع الصراع التنظيمي .

1- 7- مراحل عملية الصراع التنظيمي .

1- 8- نماذج الصراع التنظيمي .

1- 9- آثار الصراع التنظيمي و إيجابياته .

1- 10- آساليب إدارة الصراع التنظيمي .

خلاصة الفصل .

تمهيد:

تعتبر دراسة الصراع التنظيمي ، من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها و تشابك خيوطها و إرتباط جوانبها الإقتصادية و الإجتماعية و الإنسانية ، مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها ومواجهتها ، و إيجاد الحلول وقد تحصل الصراعات داخل التنظيم بين العاملين في الغالب بسبب إزدياد حجم المنظمات وزيادة أعداد العاملين فيها وتنوع مؤهلاتهم ومهاراتهم ، وتباين إتجاهاتهم ، و إختلاف قيمهم و أنماط سلوكهم ومدركاتهم ، وبالتالي تتميز هذه الأنماط السلوكية سواء الفردية منها أو الجماعية ، كما يمكن أن تنشأ لأسباب تنظيمية ، كل هذا يؤدي إلى عدم الإنسجام والتنافر بين أفراد التنظيم .ومن هذا المنطلق نستطيع القول أننا تطرقنا في هذا الفصل للتعرف على مراحل الصراع التنظيمي في الفكر الإداري ،وفيما تتمثل أهم أسبابه ومجالاته ، ثم أهم النظريات المتناولة للصراع التنظيمي ،أساليب إدارة الصراع التنظيمي ،ومنه قد حددنا الآثار الناجمة عن الصراع التنظيمي .

المبحث الأول: الصراع التنظيمي.

يعد الصراع أحد الظواهر السلوكية الطبيعية الموجودة في حياتنا أفراداً ومنظمات وهو أمر حتمي، حيث ينتج عن بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل كصدى لاختلاف وجهات النظر والدوافع والحاجات، لذا فقد حظي الصراع باهتمام كبير باعتباره حالة تفاعلية تتم داخل نسق اجتماعي محدد وهو التنظيم، فالصراع هو أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات ولا تكاد توجد منظمة بدون صراع، ومنه وجب ضرورة دراسة الصراعات التنظيمية والوقوف على ماهيتها وأسبابها وأساليب التعامل معها حتى تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها وستتناول أهم التعاريف التي حددت حول الصراع التنظيمي.

يعتبر الصراع أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض المصالح وهو موقف تنافسي، حيث أن كل منافس يعمل على تحطيم منافسه والتفوق عليه وبه فمن المفيد أن نعرض الآراء التي تناولها الباحثون حول معنى الصراع فيما يلي:

- فقد عرفه عالم الاجتماع الألماني "رالف دهراندوف" بأنه: "حصيلة العلاقات بين الأفراد الذين يشكون من اختلاف الأحداث".¹
- يعرف الصراع عند "ليفث" بأنه: "نوع من أنواع الاحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت، أو وضع يتطلب اتخاذ قرارات بين حاجتين متعارضتين".²
- والصراع داخل التنظيمات يعرف بأنه: "أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع".³

إذن فبالرغم من تعدد مفاهيم الصراع إلا أن مجملها تتضمن العناصر التالية:

- أن هناك طرفين للنزاع.
- أن كل طرف يسعى للتغلب على الطرف الآخر.

¹ معن خليل، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص264.

² حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا للنشر، عمان، الأردن، 2001م، ص107.

³ معن محموج عياصرة، إدارة الصراع بالأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 1999م، ص74.

- أن غايته مصلحية لتحقيق الأهداف.

1-1- نظريات الصراع:

تعددت النظريات المتناولة لموضوع الصراع في علم الاجتماع كونه عملية تخيم على علاقات الجماعات والمجموعات وسنحاول تناول هذه النظريات وفق تسلسلها التاريخي: اين خلدون، كارل ماركس، باريتو، رالف داهرندوف.

1- النظرية الصراعية عند ابن خلدون (1332 - 1406):

"حيث تناول الصراع بين البداوة والحضارة تناولاً تاريخياً علمياً في نظريته الدائرية، ولقد أشار ابن خلدون إلى أن الحياة التي نعيشها ما هي إلا صراع مزمن بين البداوة والحضارة أي بين سكان البدو وسكان الحضرة."¹

إن الصراع بين الفئتين الاجتماعيتين البدو والحضر يرجع إلى رغبة سكان البدو في السيطرة على سكان الحضرة، كما يرجع إلى قوة العصبية القبلية عند البدو وضعفها عند الحضرة ولدى فإن البدو ينتصرون على الحضرة، أما سبب الصراع بين البداوة والحضارة فيرجع إلى رغبة سكان البدو بالاستئثار بالقوة والحكم، وعدم رغبة سكان الحضرة بذلك، مما يساعد على سيطرة البدو على الحكم في الحضرة لا سيما وأن البدو يمتازون بنشاطات العيش وصعوبة ظروف الحياة، بينما سكان الحضرة يتميزون بالرفقة والوداعة والنعمية لدى لدى ينتصر البدو على الحضرة وقيمون خلافة أودولة على أنقاضها.² وبالتالي فإن الصراع المحتدم بين الحضارة والبداوة يؤدي لسقوط الحضارة وبروز البداوة كقوة حاكمة فينتهي الصراع بسقوط الحضارة وظهور البداوة كقوة مهيمنة.

2- النظرية الصراعية عند كارل ماركس:

"إن نظرية الطبقات الاجتماعية تحتل مكانة أساسية في أعمال كارل ماركس وقد أحدثت معالجته لهذا الموضوع أثراً كبيراً على الفكر الاجتماعي الحديث بأكمله وعلى هذا الأساس تستند نظرية ماركس الصراعية على الصراع بين الطبقات الاجتماعية إذ هو نتيجة التعارض بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج والسمة الجوهرية التي تميز الطبقات هي تضادها.

¹ إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط2، بغداد، 2044م، ص128.

² المرجع نفسه، ص129.

ويطلق ماركس المنهج الجدلي عند حديثه عن الطبقات فكل طبقة تخلق نقيضها ثم يكون الاثنان معا نظام جديد فالطبقة الرأسمالية ومن خلال توسعها في الصناعة خلقت طبقة العمال الكادحين وسوف ينتهي الأمر بالقضاء على الطبقة الرأسمالية ذاتها وهكذا يحمل النظام الرأسمالي طيات انهياره.¹ فقد حاول ماركس توضيح أن الصراع الطبقي يتم بين الطبقة الحاكمة والطبقة المحكومة وبالتالي فالصراع يوجد في المجتمع العبودي والإقطاعي والرأسمالي .

"فالمجتمعات كما يرى ماركس تتحول من مجتمعات عبودية إلى إقطاعية ومن إقطاعية إلى مجتمعات رأسمالية ومن رأسمالية إلى اشتراكية وهكذا تقود الظاهرة الطبقيّة إلى الظاهرة الصراعية وتقود هذه الأخيرة إلى التغير أو التحول الاجتماعي".² إذن فتحول المجتمعات وتطورها يكون تاريخيا ماديا جدليا (ديالكتيكيا).

كما وضع ماركس من جهة أخرى كيف أن إنتاج الآلة يؤكد بشدة على استغلال الطبقة الرأسمالية للعمال ويزيد من إحكام قبضتها عليهم، كما يزيد من تفاقم التناقضات العدائية الناشئة عن التناقض الأساسي بين الطبيعة الاجتماعية للإنتاج والشكل لتملك وسائل الإنتاج حيث قدم في كتابه "رأس المال" تحليلا متعمقا للتغيرات في التركيب المهني والعمرى والنوعي للطبقة العاملة في المؤسسات الرأسمالية والطرق والأساليب التي يستخدمها أصحابها والنابعة في الأصل من دافع الربح.³

3- النظرية الصراعية عند باريتو (1848 – 1923):

يعتبر "فريفردي وباريتو" من ابرز علماء الاجتماع الصراعيين، إذ ظهرت نظريته الصراعية في كتابه "العقل والمجتمع" حيث يرى باريتو في نظريته أن الصراع يكون بين النخبة والعوام ذلك انه يعتقد بان المجتمع يقسم الى طبقتين اجتماعيتين متخصصتين هما طبقة النخبة وطبقة العوام ويرجع صراع إلى رغبة النخبة باحتلال مواقعها القيادية والحفاظ عليها لأطول فترة زمنية ممكنة وعدم إتاحتها المجال للعوام بمشاركتها في القوة والمسؤولية بينما تزيد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز النخبة واحتلالها للسيطرة على زمام القوة والحكم في المجتمع.⁴

¹ محمد شهبان، رواد علم الاجتماع، www.kotobarabiq.com، ص44.

² إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص131.

³ سعد عيسى مرسي بدر، الأيديولوجية ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بدون ط، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص52.

⁴ إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص132.

ويعتقد باريتو أن النخبة لا تستطيع الحفاظ على مراكزها بصورة دائمة بل تتعرض للسقوط والنزول إلى العوام وذلك للأسباب التالية:

- تعرض النخبة للكبر والهرم والعجز وعدم القدرة على الاستمرار باحتلال مراكز القوة والتأثير.
- عدم كفاءة النخبة بأداء المهام المطلوبة منها بسبب عوامل الكسل والحذر والترهل فتتعرض لأمراض السأم الرتابة والروتين والملل فتشل حركتها ويعطل نشاطها.
- تعرض النخبة إلى حالات فضائح مالية أو سياسية أو أخلاقية مما ينتج عن ذلك سقوطها.
- تعرض النخبة إلى التأمر من قبل العوام.¹

وبالتالي فقد حاول باريتو ومن خلال نظريته توضيح أن الصراع بين الطبقتين يرجع إلى رغبة النخبة والعوام باحتلال مراكز القوى والمسؤولية حيث الأولى تريد الاستمرار بالحفاظ على مراكزها القيادية، والثانية تسعى لتولي وانتزاع هذه المراكز من النخبة.

4- نظرية الصراع الاجتماعي عند "رالف داهرندوف" 1929:

"لقد تأثر "رالف داهندروف" بالأفكار الاجتماعية والاقتصادية التي جاء بها "كارل ماركس" لاسيما الأفكار التي تقول أن هناك صراعا طبقيًا في المؤسسات الصناعية ولكن في اعتبار "داهرندوف" فإن الصراع يكون بين العمال والطبقة التكنولوجية علمًا أن هذه الأخيرة لا تملك المشروع الصناعي بل تديره لقاء رواتب شهرية أو سنوية أما ملكية المشاريع فهي بيد المساهمين الذين يمولون المشروع ويحصلون على الأرباح السنوية فلذلك لا يواجه العمال مالكي المشروع بل يواجهون الإداريين من خريجي الجامعات (الطبقة التكنولوجية) باعتبار أن هذا الصراع يعود لاحتكار التكنولوجيين للقوة والنفوذ في المشروع الصناعي وعدم تمتع العمال بأي قوة أو نفوذ في المصنع.² وبالتالي فإن رؤية داهرندوف للصراع تتحدد في سيطرة التكنولوجية على النفوذ هذا ما يوجب نار الصراع بينهم وبين العمال الذين لا يملكون القوة والسيطرة.

1-2- الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

¹ المرجع نفسه، ص 133.

² إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 140 - 141.

يتحدد تطور الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاثة مراحل:

1- النظرية الكلاسيكية: تتضح رؤية النظرية الكلاسيكية للصراع التنظيمي من خلال مدارسها الثلاث (الإدارة العلمية "تايلور"، العملية الإدارية "هنري فايول"، النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر").

"إذ يرى أصحابها أن الصراع التنظيمي شيء غير مرغوب فيه ويجب إزالته بأي وسيلة متاحة وملائمة وسنحاول إيجاز أهم خصائص النظرية حول الصراع في النقاط التالية:

- إن الصراع ضار بالمنظمة ويمكن تجنبه، إذ أنه يظهر نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين.
- تقوم الإدارة بالقضاء على الصراع كلية بشتى الوسائل وأهمها قوة السلطة الرسمية لأن الصراع يسبب ردود أفعال سيئة بين الأفراد.¹

وبالتالي فقد سعى التوجه التقليدي إلى التخلص من الصراع بوصفه مدمرا ومخربا وهو سلوك لا عقلاني ويمثل خلافا إداريا.

2- النظرية السلوكية:

اعتبرت هذه النظرية الصراع التنظيمي على أنه "ظاهرة تصاحب التعامل الإنساني داخل أي منظمة ولا يمكن تجنبه ومن أبرز خصائص رؤية النظرية السلوكية للصراع مايلي:

- إن الصراع أمر ضروري وحتمي.
- تقوم الإدارة بمراقبة مستوى الصراع السائد وعدم التدخل طالما كان الصراع في الحدود المسموح بها.
- إن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها ودراستها وتحليلها.
- إن الصراع أمر حيوي في عمليات التغيير والتطوير.²

¹عاطف جابر طه عبد الحليم، السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص213.

²عاطف جابر طه عبد الحليم، رجوع سابق، ص 214.

وهنا يمكننا القول أن رواد النظرية السلوكية تقبلوا الصراع وسعوا لتبرير وجوده بطريقة منطقية عقلانية باعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية للصراع وانه لا يشكل شيئاً مخفياً وقد يشكل قوة إيجابية داخل المنظمة.

3- النظرية الحديثة:

"أوضحت هذه النظرية أن الصراع لا يمكن تجنبه داخل المنظمات وأن هناك ضرورة لوجود مستوى معين بين الأفراد داخل الإدارات والأقسام وبينها وبعضها البعض وقد يكون الصراع بناءً أو هداماً ففي بعض المواقف قد يكون مرغوب فيه بدرجة عالية وفي مواقف أخرى يكون من الأفضل منعه أو تقليله ومن أهم خصائص رؤية النظرية الحديثة للصراع ما يلي:

- إن الصراع في المنظمة ليس حتمياً فقط بل إن له جوانب إيجابية وليس من صالح المنظمة أنو تخلو من الصراع.
- واجب الإدارة التدخل لزيادة مستوى الصراع وتنظيمه عند انخفاضه عن المستوى المطلوب.
- واجب الإدارة التخفيض من حدته وتهدئته عند زيادته عن المستوى المطلوب.¹

وبالتالي فإن المنظمات الادارية الحديثة ترى الصراع شيء ضروري لتحريك أفراد التنظيم وإثارة نواحي الإبداع لديهم لا بد من التشجيع عله وبحث طرق الاستفادة منه والتعاون على حله وتوجيهه إلى النواحي الايجابية أي النواحي المحدثه لتطوير التنظيم.

1-3- خصائص الصراع التنظيمي:

" يتحدد الصراع التنظيمي بوجود خصائص وهي:

- تضمن الصراع طرفين متصارعين أو تنازعين فأكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين طرفي الصراع.
- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.

¹ المرجع نفسه ، ص 214-215.

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف إلى إعاقة أهداف الآخر.
- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف إلى حين انتهاء الصراع.¹
- ومنه نستطيع القول بأنه: لا بد من وجود طرفين أو جماعتين تحملا لثمة تناقضات ونزاعات تؤدي إلى توتر العلاقة بين الطرفين داخل التنظيمات وهذا ما يتجسد فيما يسمى: بالصراع التنظيمي.

1-4 - مجالات الصراع التنظيمي:

"تحدد مجالات الصراع التنظيمي في:

- الصراع على مستوى الإدارة العليا (بين القيادات الإدارية ببعضها).
 - الصراع على مستوى الإدارة الوسطى (بين القيادات التنفيذية ببعضها).
 - الصراع على مستوى الإدارة الدنيا (بين القيادات الاشرافية ببعضها).
 - الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السكة.
 - الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
 - الصراع بين التنظيم وإدارته من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.²
- ومنه فتعدد مستويات ومجالات الصراع التنظيمي يكون مرتبط بالدرجة الأولى بتعدد الجماعات داخل التنظيمات.

1-5 - أسباب الصراع التنظيمي:

يمكننا تحديد الأسباب للصراع فيما يلي:

¹ ساكري دليمة ، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة ، 2005م ، ص 59.

² طارق بن موسى العتيبي طارق ، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف السعودية ، ص 2006م ، ص 14.

1 - درجة الاستقلال الوظيفي:

"إن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي يؤدي في الغالب لزيادة احتمال حدوث الصراع بحيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدر للصراع وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محددًا ومعدوماً أحياناً.¹" وبالتالي فإن زيادة الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة داخل المنظمة تزيد من وجود عملية الصراع والاستقلالية تنقص من حدته.

2- الاختلاف أو التباين في الأهداف:

"يعد الاختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم داخل المنظمة أحد المصادر الرئيسية للصراع فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة كلما تعرضت المنظمة للصراع بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضائها.²"

3- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

"يحصل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية أو بهما معا في الهيكل التنظيمي إذ ينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى حيث يكون هناك اختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك.³" وبصفة عامة فهذا النوع من الصراع يسمى بالصراع الهيكلي لأنه يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة... الخ.

4- الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية:

¹ زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2006م، ص66.

² المرجع نفسه، ص66.

³ المرجع نفسه، ص67.

"إن الجدل وعدم الانسجام هما من الظواهر اللازمة لهذين القسمين كما أن التنفيذيين غالباً ما ينظرون إلى الاستشاريين على أنهم يحاولون انتزاع السلطة منهم وهذا يوجب الصراع بينهم ويدعوا لتبني سياسات حادة أساسها المنافسة والتحدي".¹ إذن فالمشاكل التي يواجهها التنفيذيون تحتاج إلى تدخل كل من الاستشاريين هذا ما يبلور طبيعة الصرع الذي ينشأ بين القسمين أو بمعنى آخر فإن الصراع الذي يحدث بين الاستشاريين والمنفذين يعود إلى اختلاف طبيعة العمل واختلاف اهتماماتهم الخاصة ورغبة كل طرف في فرض معاييرهم.

فمما سبق نستنتج أن أسباب الصراع التنظيمي تتنوع، فمنه أسباب تنظيمية متعلقة بظروف العمل وأسباب شخصية متعلقة بالعامل وسلوكه داخل العمل وعلاقته مع زملائه.

1-6 - أنواع الصراع التنظيمي:

تتعدد أنواع الصراع في المنظمات على النحو التالي:

1- وفقاً لمستوياته:

"أولاً: الصراع الفردي: ويتم هذا النوع بين الفرد وذاته عند قيامه باتخاذ القرارات ويمكن أن ينشأ للأسباب التالية:

- عدم تقبل القرار: ينشأ نتيجة لعدم توفير البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.
- عدم إمكانية المقارنة: تنشأ نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة وموضوع القرار.
- عدم تأكيد المقارنة: يتعذر في هذه الحالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق الهدف".²

فيمثل هذا النوع من الصراع في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضه مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه.

¹ زيد منير عبوي ، مرجع سابق ،ص 67.

² المرجع نفسه ،ص 68.

"ثانيا: الصراع بين الأفراد: ويحدث هذا النوع من الصراع عندما لا يتفق الطرفان على اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال اللازمة لتحقيقها وتحديد الأهداف المشتركة.¹ وبه فالسبب الأساسي لهذا النوع من الصراع يرجع لاختلاف الشخصيات الفردية حيث تتحدد حصيلة التباين في التراكمات الفكرية والثقافية والاجتماعية للأفراد ما يخلق تصادمات.

"ثالثا: الصراع بين الأفراد والمجموعات: ويظهر هذا الصراع عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة التي يكون لديها تأثير قوي على الأفراد، والسبب في هذا الصراع أن الجماعة لديها المقدرة الكبيرة لاعتراض قيام فرد معين بتحقيق هدفه بعكس الفرد الذي يكون لديه مقدرة محدودة لاعتراض تحقيق أهداف الجماعة.²

"رابعا: الصراع بين الجماعات: يحدث صراع الجماعات بين مختلف أقسام وإدارات المنظمة الواحدة على مستوى جماعات العمل ويتمثل هذا النوع من الصراع في عدة أشكال أهمها:

- "الصراع على المورد: تنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخامات والأفراد الماهرين، هنا يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد.
- التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع حيث تهدف الجماعات من وراءه إلى تمييز أدائها عن باقي الجماعات.
- الاختلاف في المستويات التنظيمية: حيث يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظر للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها وكمثال نشاهد صراعات بين المشرفين في جهة وبين العمال في جهة أخرى.
- الصراع بين الإدارات وظيفيا: حيث تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها.³

¹ زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 69.

² المرجع نفسه ، ص 69.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، بدون سنة الطبع، ص 274-275.

"خامساً: الصراع بين المنظمات: يحدث هذا الصراع بين المنظمات المتنافسة والمتضاربة المصالح والأهداف ويعبر عن التوتر الذي يظهر بين منظمين أو أكثر عند تعارض لمصالح كل جماعة عن الأخرى فكل منظمة لها أهدافها وقيمها واتجاهاتها مثال الصراع لكسب سوق معينة أو قطاع منها."¹

يمكننا القول من خلال هذا النوع من الصراع أن طبيعته لا تختلف عن الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها فالاختلاف والتباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها إضافة لمحدودية البيئة مثل حجم الأسواق، وهيكل العرض والطلب والأسعار والمنافسة كلها تسهم في إثارة الصراع بين المنظمات.

2- الصراع من حيث التنظيم:

- "الصراع المنظم: وهذا يظهره التعبير عن الأفعال التي تتطلب العمل والتضامن الاجتماعي.
 - "الصراع غير المنظم: ويتم باستخدام أشكال سلوكية مثل الشكاوي، التذمر، ترك العمل... الخ."²
- فالشكل المنظم للصراع هو في العادة صراع معلن، أما غير المنظم فيشمل سلوكيات المعارضة وعدم القبول... الخ.

3- الصراع وفقاً لاتجاهاته:

- "الصراع التنظيمي الأفقي: يحدث بين أفراد ينتمون لمستوى تنظيمي واحد.
- "الصراع التنظيمي الرأسي: يقع بين أطرف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة لاختلاف الرؤساء والمرؤوسين."³

4- الصراع وفقاً لنتائجه:

¹عاطف جابر عبد الرحيم، مرجع سابق، ص212.

²موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 1999م، ص87.

³حسين رحيم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004م، ص175.

- "صراع ايجابي (بناء): يتم لتعزيز وتدعيم الأداء التنظيمي، يؤدي إلى زيادة إيراد المشكلة موضوع الدراسة.
- صراع سلبي (هدام): يترتب عليه ضرر للتنظيم أو إعاقة عن تحقيق الأهداف الرسمية ظن فوجب لإدارة التصدي له والحد منه.¹

فالنوع الأول يعد محركا للطاقات الكامنة ومحفزاً للإبداع ومنبه للمعوقات وله إسهام كبير في فعالية المنظمة. أما الصراع الايجابي فيعتبر محرك للخلافات والتعارض ويقال عن هذا النوع أنه معوق لفعالية فاعلية المنظمة.

5- الصراع من حيث التخطيط:

- "الصراع المخطط (الاستراتيجي): له أهداف محددة وخطة مرسومة.
- الصراع غير المخطط (العفوي).²

1-7-1-مراحل عملية الصراع التنظيمي:

هناك عدد من النماذج يمكن أن يفهم من خلالها الصراع وسنستعرضها على النحو التالي:

1- مراحل عملية الصراع عند بوندي (Lenis Pondy) :

لقد أشار بوندي إلى خمسة مراحل يمر بها الصراع وهي كالتالي:

- مرحلة الصراع الضمني: (الخفي):
- "تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع والتي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الإعتمادية بين الأقسام وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق الصراع بشكل ضمني وغير معلن."³
- مرحلة الصراع الملحوظ (المدرک):

¹ موسى اللوزي، التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، مرجع سابق، ص 87.

² المرجع نفسه ، ص 87.

³ زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 66.

"يتم في هذه المرحلة إدراك الصراع بين الأفراد والجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة من خلال قنوات الإتصال دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات هذا الصراع." ¹ أي بمعنى أن أحد أطراف الصراع يدرك أهمية الخلاف بالنسبة لمصلحه.

- **مرحلة الشعور بالصراع (المحسوس):** "بعد إدراك الصراع وملاحظته ويشعر به أطراف الصراع كل في مجاله ويصبح لدى كل طرف منهما الاستعداد والرغبة لحل مشكل الصراع." ² وبالتالي ومن خلال هذه المرحلة يتضح ويتبلور الصراع فيولد أشكال القلق الفردي والجماعي مشجع على زيادته.
- **مرحلة الصراع الظاهر (العلمي):** "يتم التعبير عنه سلوكياً من خلال سعي كل طرف لإحباط خصمه وعدم التعاون، والتخريب مما يستدعي البحث عن حلول بديلة وفي معظم الأحوال يؤثر ذلك على الانتاجية والعمل." ³ وهنا يتم التعبير عن الصراع بانتهاج أسلوب علمي صريح يأخذ أشكالاً وصوراً مختلفة من اللامبالاة أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.
- **مرحلة ما بعد الصراع العلمي (نتائج الصراع وما بعدها):** "وتتمثل هذه المرحلة فيما يتخذ من قرارات لإدارة الصراع فقد يتم تحريك باتخاذ قرارات لحل الصراع ومواجهته وحث أسبابه وتحليلها لمنع حدوثها مستقبلاً وقد تستمر بعض آثاره الخفية لتدور مرة أخرى عبر مراحل عملية الصراع." ⁴ ففي هذه المرحلة ينتهي الصراع بعد علاجه، بماث يؤدي إلى كمونه ليصبح مصدراً لصراع جديد.

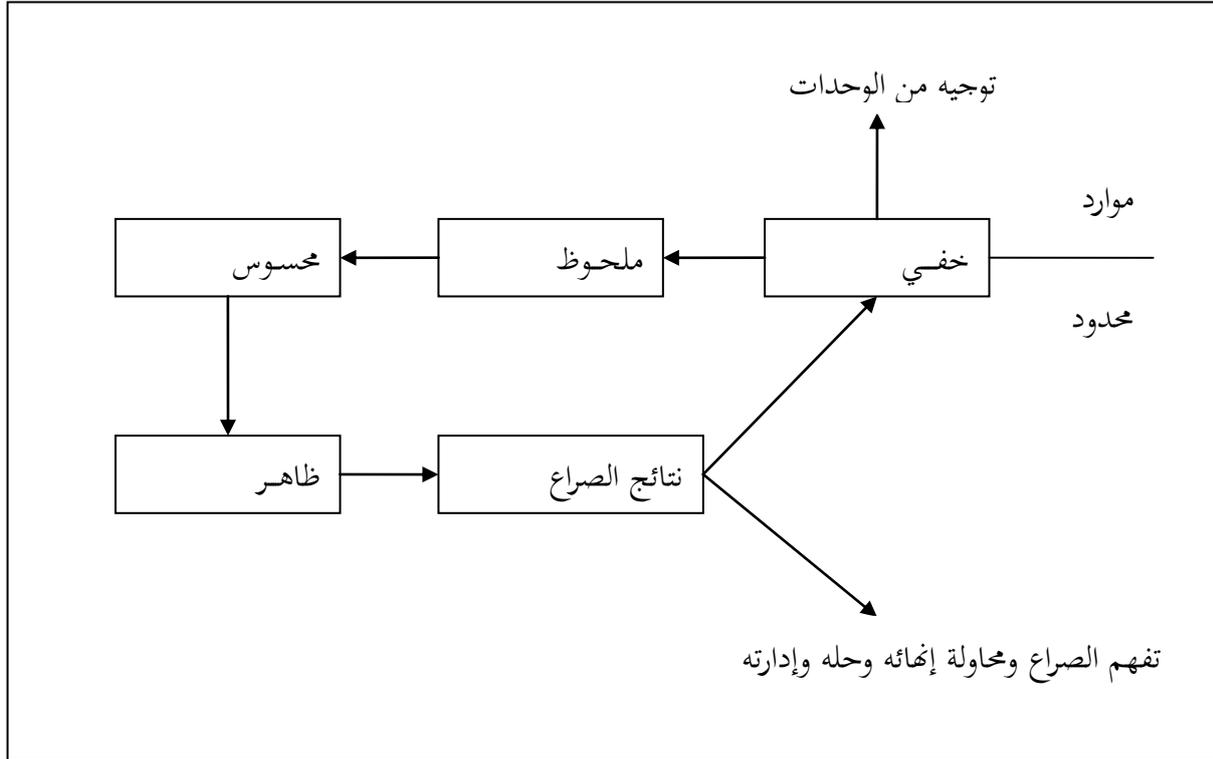
¹ واصل جميل المؤمني ، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، ص 49.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 223.

³ المرجع نفسه، ص 223.

⁴ المرجع نفسه، ص 223.

شكل رقم (06) يوضح مراحل عملية الصراع عند بودي Pondy



المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009م، ص222.

2- مراحل عملية الصراع عند راهيم (Rahim):

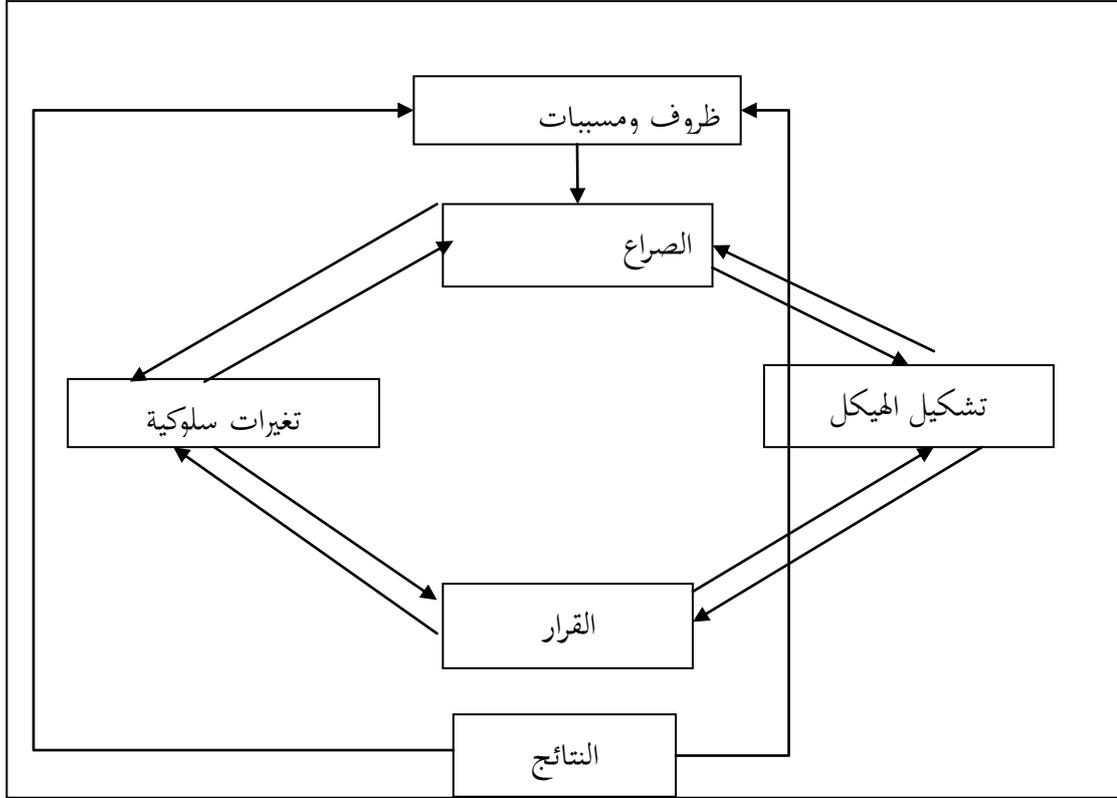
تتمثل مراحل الصراع عند راهيم في النقاط التالية:

- المرحلة الأولى: الوقوف على ظروف ومسببات الصراع وقد تكون:
- سلوكيات تتعلق بقيم واتجاهات ومقترحات الأفراد.
- هيكلية تختص بالمسؤوليات الإدارية وتنظيم السلطة ومسؤولية الإشراف والاختصاصات.

- المرحلة الثانية: حدوث التغيرات السلوكية: والتي يبدو من خلالها تعارض المصالح واختلاف الاتجاهات والقيم فيظهر تباين في السلوك والتصرف لدى الأفراد.
- المرحلة الثالثة: تشكيل الهيكل: في هذه المرحلة يأخذ الصراع الشكل الرسمي له فيصرح كل طرف عن متطلباته وأهدافه بوضوح ونقاط اختلافه مع الطرف الآخر.
- المرحلة الرابعة: اتخاذ القرارات: ويشير اتخاذ القرارات إلى مواجهة الصراع بطريقة علمية من وجهة نظر كل طرف سواء اتفق الطرفان أو اختلفا.
- المرحلة الخامسة: نتائج الصراع وينتج عنها اتجاهين:
- الاتجاه الأول: تفهم الموقف من قبل الأطراف المتصارعة والتوصل إلى اتفاق يرضي الجميع.
- الاتجاه الثاني: إحساس البعض أنه خسر وبالتالي يتكون صراع خفي وتستمر دورة الصراع.¹

¹عاطف جابر طه عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 224-225.

شكل رقم (07) يوضح مراحل عملية الصراع عند راهيم.



المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 225.

1-8- نماذج الصراع التنظيمي:

لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي عدة نماذج وسنحاول تحديد النماذج الأساسية كالتالي:

1- نموذج عملية الصراع:

"يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة ويعتبر هذا النموذج مفيداً عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة في هذه الأحداث."¹

¹ طارق بن موسى العتيبي، مرجع سابق، ص 15.

2- النموذج الهيكلي:

يركز النموذج الهيكلي على الضغوط والقيود المشكلة لموقف الصراع الذي يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع كاستجابة لهذه الضغوط، حيث هناك مجموعة من العوامل والقيود التي تشكل موقف الصراع وهي:

- ✓ النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع (تعكس شخصية الطرفين).
- ✓ الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفي الصراع.
- ✓ هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما.
- ✓ القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث.¹

وبالتالي فيعتبر هذا النموذج جيدا ومفيدا في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

3- نموذج النظم:

"هذا النموذج يقوم على مبدأ أساسي هو أن الصراع قد تنتج عنه نتائج ايجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه ويتحدد نظام الصراع في عناصر ثلاث هي:

- مدخلات النظام: وتمثل مصادر الصراع ومن بينها التنافس على الموارد النادرة وتعارض الأهداف.
- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.
- مخرجات النظام: وتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أم سلبية.²

فنموذج النظم يحاول إيجاد أساليب مناسبة للتعامل مع الصراع ومن ثمة يفيد في تحديد مصادر الصراع فتتضح نتائجه.

1-9- آثار الصراع التنظيمي ونتائجه:

¹ طارق بن موسى العتيبي، مرجع سابق ، ص15.

² المرجع نفسه، ص15.

إن نتائج الصراع داخل المنظمات تتحدد في جانبين جانب إيجابي وجانب سلبي وسنحاول توضيح ذلك فيما يلي:

1- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

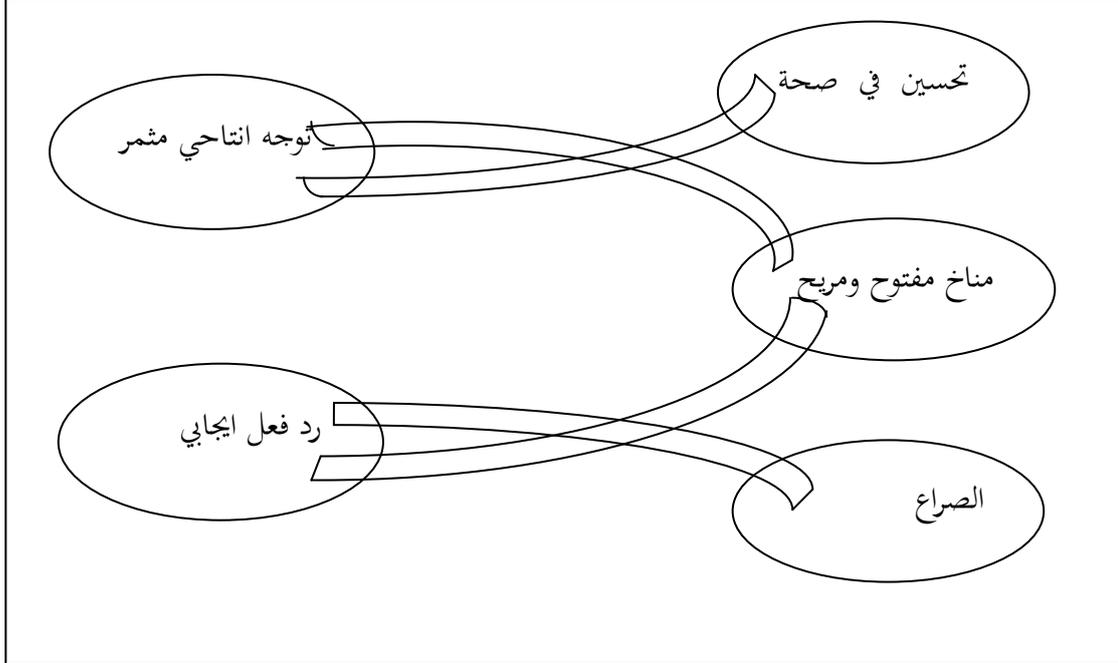
يسعى الفكر الإداري الحديث إلى إبراز الآثار الإيجابية للصراع والتي يرى أن فوائدها تعود بالنفع على الفرد والمنظمة ومن ثم تعكس آثارا إيجابية على الأهداف وهنا سنحدد إيجابيات وجود الصراع داخل أي تنظيم:

- "إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى الأفراد، حيث يولد الطاقة والرغبة لديهم للعمل وتحقيق الذات.
- إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد إذ يمثل الصراع منفذا للتوتر المكبوت وحين يتم تصفيته يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم ومسئولياتهم الأساسية.
- اكتشاف طرق الصراع ومحاولة تجنب أسبابه حيث يمكن الصراع من تكوين خبرة تعليمية يصبح من خلالها المشاركون أكثر إدراكا لوظائف خصومهم والمشاكل التي عليهم أن يتعاملوا معها.
- إعادة هيكلة الوحدات الإدارية العاملة بالمنظمة، فقد يؤدي الصراع إلى تكامل بعض الإدارات أو اندماجها معا لأداء نشاطها، كما قد يؤدي إلى فصل واستقلال بعض الإدارات عن الأخرى لتحقيق الكفاءة في الأداء.
- اكتشاف الطرق وتحديد المعلومات التي تساعد في حل مشكلة العمل، فالصراع ما هو إلا نوع من أنواع الاتصال، وإدارته قد تفتح طرقا جديدة للاتصال.
- إحداث التغيير والتطوير فعادة يتم البحث عن حل للمشكلة الأساسية وقد يؤدي ذلك لاكتشاف التغييرات الضرورية للمنظمة ودخولها حيز التنفيذ.¹

وهنا يمكننا اعتبار الاختلاف والتعارض عنصرا أساسيا لإحداث التغيير وإدخال المستجدات على التنظيمات، فكما نعلم أن الكثير من الباحثين يهتمون في الدراسات بتطوير الأساليب والطرق المناسبة لإثارة وتنشيط الصراع الإيجابي وذلك باستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة كما يساهم في البحث عن استراتيجيات تكفل حله باعتبار أنه ينمي مواهب ابتكاره.

¹عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص218-219.

شكل رقم (08) مخطط يوضح المراحل الايجابية لعملية الصراع



المصدر: واصل جميل المؤمني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص59.

2- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

تحديد النتائج السلبية لعملية الصراع في النقاط التالية :

"تقديم المصالح الشخصية على المصالح العامة للمنظمة، فالسبب الحقيقي في الصراع يرجع لاختلاف المعايير الشخصية و تباين الادراك بين الافراد و قد يؤدي ذلك الى ان ينظر كل طرف الى موضوع الصراع بشكل ذاتي لتحقيق الفوز اتجاه الطرف الاخر بالتغاضي عن مصلحة المنظمة ككل.

إهدار الكثير من الوقت و الجهد و المال نتيجة محاولة إدارته و علاجه.

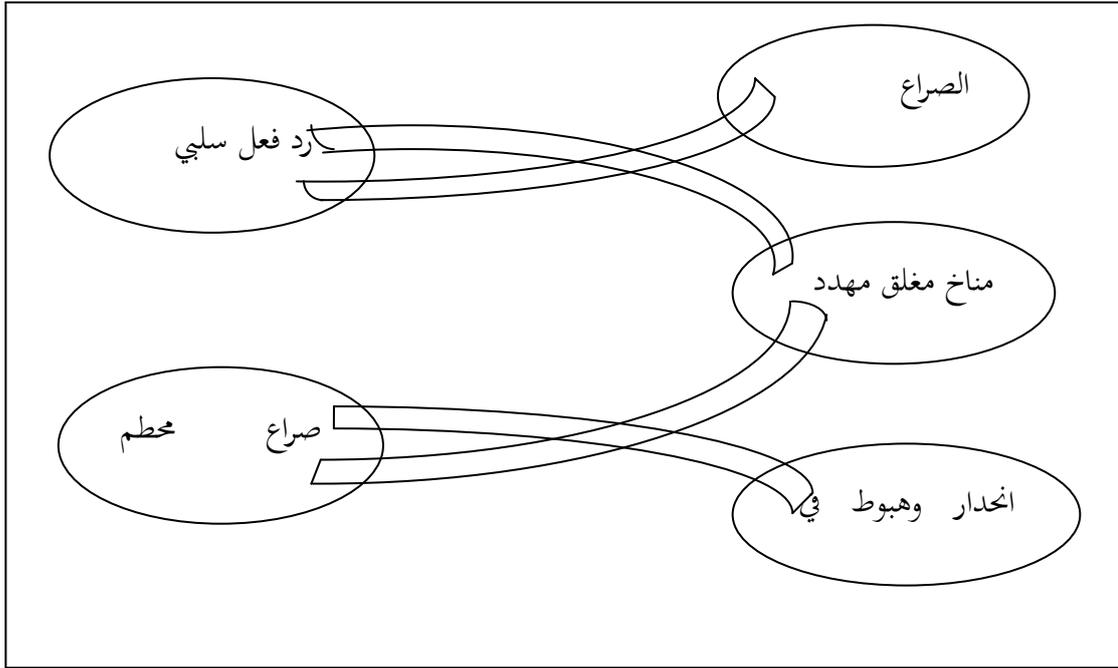
افتقاد الثقة بين الادارة و العمال خاصة في حالات عدم توزيع القوة بالتساوي بين طرفي الصراع احترامه لفترات طويلة ما قد يؤدي لحركات انتقامية من العمال.

التزوير في البيانات و المعلومات و تزيف الحقائق، قد يعتمد أطراف الصراع الى المبالغة و تزويدها لإثبات صحة مواقفهم تجاه الطرف الآخر و طمعا في كسب المواقف ضد الطرف الآخر.

الآثار السيئة على الموارد التنظيمية بشكل عام، فكل طرف من أطراف الصراع يسعى الى كسب المواقف لصالحه حتى و إن أدى ذلك الى اهدار قيمة الموارد البشرية أو المالية أو المعنوية للمنظمة في أي شكل من أشكالها، كذلك تتأثر فلسفة و قيم و رسالة المنظمة و غاياتها بميول أطراف الصراع و نزواتهم التي تنعكس في شكل ردود فعل نتيجة رغبة آنية أو نزوة أو مصلحة وقتية.¹ فمن خلال الآثار السلبية الناتجة عن صراع داخل المنظمة نرى أنه يؤدي لتدهور صحة المنظمة و يدفع الاطراف المحركة له لتقديم المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة و هدر الوقت و انخفاض المعنويات و فقدان الثقة بين العاملين و إخفاء المعلومات و عدم التعاون و ترويح إشاعات الكاذبة.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق ، ص 219-220.

شكل رقم (09) مخطط يوضح المراحل السلبية لعملية الصراع



المصدر : واصل جميل المؤمني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص58.

1-10-أساليب إدارة الصراع :

بعد أن تأكد علمياً أن النزاع داخل المنظمات العمل أصبح سمة أساسية من سمات المنظمات، من هذا المنطلق حاول عديد الباحثين السعي لإيجاد نماذج و أساليب و إجراءات يمكن اتباعها لمواجهته و حله ، و سنبرز ذلك في النقاط التالية التي توضح الشكل العام المنتهج لإدارة الصراع داخل المنظمات:

✓ "اتباع الاسلوب العلمي لحل المشكلات ثم عقد اللقاءات و المقابلات المباشرة بين أطراف النزاع وجها لوجه خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات.

- ✓ تنمية مجموعة من الأهداف كالتالي لا يمكن أن تتم إلا من خلال روح الفريق المتعاون.
- ✓ السعي الدائم الى توسيع الموارد سواء كانت المالية أو البشرية أو الفنية حيث أن هذا التوسيع و الوفرة تؤدي الى حل مشكلات الصراع.
- ✓ العمل على بناء الثقة بين الادارة و العاملين حتى يشعر الافراد بالثقة بأنفسهم و في العمل الذي يقومون به.
- ✓ فتح باب المناقشات حول كل المتغيرات و المتسجدات المحيطة بمعنى أن تقوم الادارة بنقاش المتغيرات و لاساليب التطوير المطلوبة مع كافة العاملين بمنطقة العمل لمعرفة آرائهم و اقتراحاتهم و الأخذ بها.¹
- فمن خلال هذه المحددات العامة لإدارة الصراع يمكننا استعراض أهم الدراسات التي تناولت إدارة الصراع و معالجته داخل المنظمات فيما يلي :

1- دراسة مارش و سايمون March and Simon :

لاحظ مارش و سايمون بأن معالجة الصراع تكمن في أربع عمليات أساسية :

- ✓ إستخدام الأساليب العملية في حل الصراع.
 - ✓ الإقناع.
 - ✓ التفاوض و التوفيق بين الاطراف المتصارعة.
 - ✓ السياسة و محاولة زيادة قوة الطرف الضعيف في الصراع.²
- وبالتالي فقد اعتمد كل من مارش و سايمون على أسلوب حل المشاكل عن طريق الاقناع و المساومة ثم التحالف أو الائتلاف لكي تعكس هذه الحلول القوة لمختلف فئات الصراع.

2- دراسة فوليت Mary Follet :

¹فاروق عبده فيله و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2005م، ص134.

²زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص70.

قدمت ماري فولبيت عرضاً لأساليب الصراع تمثلت في :

- ✓ سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
- ✓ التفاوض لإيجاد حل الوسط.
- ✓ التكامل و ذلك بالبحث عن حل يرضي جميع الأطراف.¹

يعد أسلوب فولبيت أحسن الأساليب لأنه يقدم حلاً حقيقياً للصراع اعتماداً على الطلب و المطلوب ثم التفاوض و من ثمة التكامل.

3-دراسة كيلي (Kelly) :

فقد عرض كيلي الأساليب التالية لحل الصراع :

- "التفاوض: وهي عملية يتم بموجبها جمع الأطراف بهدف الوصول إلى حل.
- التوسط: وهو اللجوء إلى طرف آخر للمساعدة.
- التحكيم: وهو نوعان الاختياري و الاجباري، فالأول يتم بموافقة أطراف الصراع أما الثاني يفرض بموجب القوانين والأنظمة.²

4- دراسة بليك و موتون Blak and Mouton :

وقد حددا حل الصراع في 10 نقاط و هي كالتالي :

- الإخماد: وذلك بإصدار الإدارة أوامر بإنهاء الصراع.
- التلطيف: التنفيس على الصراع بمواساة الأطراف المتصارعة و استخدام اللغة العاطفية.
- التجنب أو الانسحاب: محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع الى غيره من المجالات أو إهماله
- التوفيق: التوصل إلى حل وسط بين طريق التنسيق و التكامل و التعاون بين التنظيمات المتصارعة.
- الإنضمام: بضم المتصارعين لجماعة جديدة.

¹ واصل جميل المؤمني ، مرجع سابق ، ص 55.

² المرجع نفسه ، ص 55.

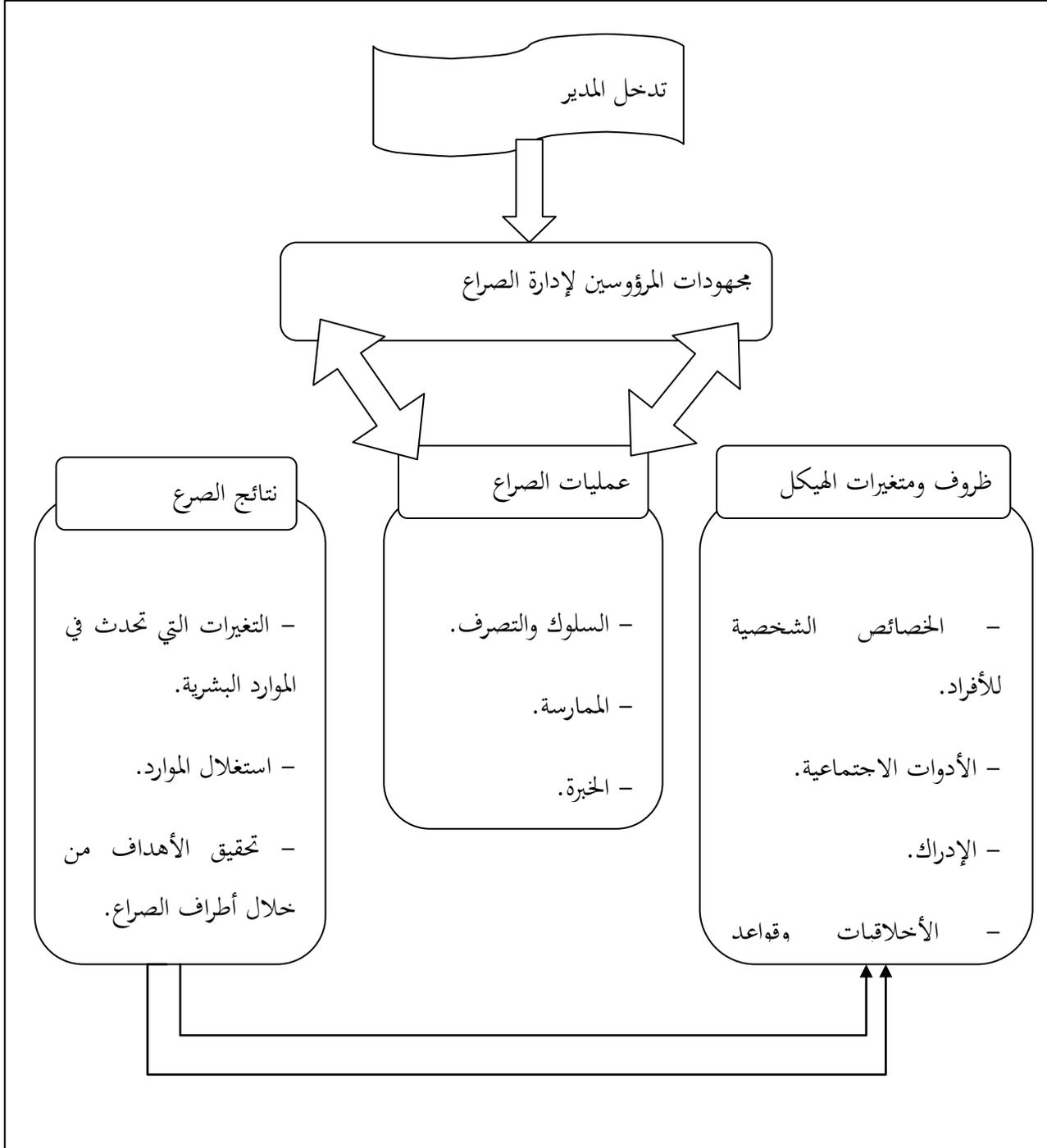
- العملية الديمقراطية: و لذلك عن طريق الاجتماعات و الندوات و اللقاءات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات.
- تبادل أو تناوب الوظائف: حيث أن إشغال كل طرف لموقع الطريق المتصارع يجعله يفهم المهمات و الاتجاهات و المشكلات و بالتالي تسهيل حله.
- توسيع الأهداف: إضافة و تنوع الأهداف الحالية بحيث تستجد أهداف أخرى لتعاون على تحقيقها.
- المجابهة و التفاوت: بطرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهها لوجه في جو لا تسوده العواطف و التواصل إلى قرار واقعي و تمكين في إيجاد حل مشترك.¹

5- نموذج والتون و دوتون لإدارة الصراع:

قدم والتون و دوتون نموذجا مبسطا لإدارة الصراع داخل الوحدات الإدارية و الشكل التالي يوضح نموذجه.

¹ زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص70-71.

شكل رقم (10) مخطط يوضح نموذج والتون و دوتمون لإدارة الصراع داخل الوحدات الإدارية



المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009م، ص231.

فنموذج "والتون و دوتمون" يوضح أن هناك ظروفًا و متغيرات ترتبط بهيكل المنظمة و منها ما يتعلق بالعلاقات الرسمية و غير الرسمية، هذا بالإضافة الى ما يتعلق بالمتغيرات الشخصية و السلوكية للأفراد، وهي النقطة الأساسية المحدد لمدى وجود الصراع من عدمه و مدى حدته، فكلما كان هناك وضوح في البناء التنظيمي وفي علاقات الأفراد ببعضهم البعض أدى ذلك إلى وجود مستوى مناسب من الصراع، فيمكن إلى حد كبير السيطرة عليه و إدارته و عكس ذلك صحيح عندما يتسم الهيكل بوجود الخلل أو الازدواج أو التضارب في الصلاحيات و المسؤوليات أو وجود أهداف غير واضحة و قيم و أخلاقيات متباينة.¹

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم ، مرجع سابق ،ص230.

خلاصة الفصل :

فمن خلال تحليلنا في هذا الفصل لموضوع الصراع التنظيمي يمكننا القول أن تعرض المنظمات للصراعات يؤدي إلى إرباك و إخلال جميع المرافق التنظيمية داخل هذه المنظمات مما يؤثر سلبا على سير عملية التنظيم ومن ثمة نقص فعالية الأداء، حيث فرغم الدراسات العديدة المتناولة لأساليب حل الصراع إلا أنه لا توجد قواعد محددة تساعد في القضاء عليه نهائيا، باعتبار الصراع ظاهرة مستمرة، لكن حاولت هذه الدراسات التخفيف من حدتها و ذلك بالرجوع للمسببات الأساسية المؤدية للصراع بين الأفراد و الجماعات، ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة، وليست كلها مساوي بل منها ما يكون في صالح التنظيم، ويساهم في تفاعله و دفع عجلة التغيير و التكيف إلى الأمام، بينما يؤدي انعدامه داخل التنظيم إلى الجمود و الخمول لهذا علينا قبول بحد معقول من الصراع و التعود عليه و التحكم في طرق مواجهته.

الجانب المياني

الفصل الأول: خصائص العينة.

1/لمحة تاريخية عن المؤسسة.

2/مجالات الدراسة.

3/خصائص العينة.

1/ لمحة تاريخية على المؤسسة (النشأة، المكانة والتطور).

1-1/ نشأة شركة سوناطراك:

بمقتضى المرسوم رقم (63-491) تم إنشاء الشركة الوطنية لنقل وتحويل وتسويق المحروقات سوناطراك وذلك بتاريخ 31 ديسمبر 1963.¹

وتدعيما للسيادة الوطنية تم استرجاع جميع الثروات الوطنية من يد السلطات الفرنسية التي بقيت تسير قطاع المحروقات إلى غاية 24 فيفري 1971 تاريخ تأميم المحروقات وبالتالي أصبحت مؤسسة سوناطراك تحت السيادة الكاملة للدولة الجزائرية.

سوناطراك: هي الشركة الجزائرية للبحث واستغلال، والنقل عبر القنوات، وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها. ويمتد نشاطها كذلك من خلال قطاعات أخرى: مثل توليد الطاقة الكهربائية، واستغلال الطاقات المتجددة كمعالجة وتحلية مياه البحر. كما يمتد نشاطها كذلك سواء داخل الوطن من خلال الأنشطة الأربعة الرئيسية للمجمع وهي: **نشاط المنبع، نشاط المصب، نشاط النقل عبر القنوات، ونشاط التسويق.** وسوف يتم شرحها بالتفصيل في المبحث القادم بالإضافة إلى نشاطها خارج الوطن عبر مختلف بلدان العالم أين تكمن فرص الاستثمار والمشاركة، وبالتالي فهي أخذت شكل العالمية.²

1-2/ مكانة وتطور نشاط مجمع سوناطراك:

حسب ترتيب مجلة "بيتروليوم أنتليجسي ويكلي"³، يحتل مجمع سوناطراك المرتبة الأولى في مجاله (مجال المحروقات) على المستوى الإفريقي، وسوناطراك مصنفة من بين أكبر الشركات البترولية الإحدى عشر في العالم. كما تحتل المرتبة الثانية عالميا في تصدير الغاز الطبيعي المميع (GNL) وغاز البترول المميع GPL وكذا غاز البترول المكثف (condensât)* وهذا بالإضافة إلى احتلالها المرتبة الثالثة على الصعيد العالمي في تصدير الغاز الطبيعي (GN).⁴

1 المرسوم رقم (63-491) الصادر بتاريخ 31/12/1963 المتعلق بإنشاء شركة سوناطراك.

2 www.sonatrach-dz.com

3 La revue sonatrach n: 23 février 2001 page 24.

* condensât: هي من أجود وأغنى وأعلى أنواع الغاز وهو من مشتقات الغاز الخام ويمتاز بتقل كثافته الكيميائية ويمثل أهم صادرات الجزائر لأن الطلب عليه هو الأكثر أما GPL هو كذلك من بين مشتقات الغاز.

ولقد بلغ رقم أعمال شركة سوناطراك في قطاع المحروقات فقط سنة 2002 بـ 20 مليار دولار. كما قدر الناتج الإجمالي (PG) للشركة لسنة 2004 بـ 250 مليون طن (يدخل فيها كل المنتوجات غاز، بترول...) وبالتالي فإن نشاط الشركة يمثل حوالي 30% من الناتج الوطني الخام (PNB) للجزائر، كما يوظف المجمع حوالي أكثر من 120000 موظف.¹

سوناطراك: هي ليست فقط شركة صناعية وتجارية هدفها الربح فحسب، بل لها أهداف وطنية جلية وسامية، فهي تعمل على ضمان الروابط داخل المجتمع كمساعدة أفراد الشعب (زلزال 21 ماي 2003، بناء مستشفى ومساجد في حاسي الرمل...).

كما تعمل سوناطراك كذلك على ترقية البحوث والنشاطات العلمية وتساعد على خلق الإبداع الفكري والفني كما تترقي وتدعم النشاطات الرياضية وتساهم في الحفاظ على الثروة الثقافية والتاريخية وبالتالي فهي تساهم في عملية التنمية الشاملة والمستدامة للبلاد.²

2/ أقسام وأنشطة مجمع سوناطراك.

1-2/ المهام وأنشطة:

يعد مجمع سوناطراك كأول قوة اقتصادية للبلاد إسهاما في إدماج الاقتصاد الوطني في سياق الاقتصاد العالمي وكل هذا بموجب مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المجمع وبالتالي فإنه ينطوي تحت لواء سوناطراك عدة حرف وأنشطة:

- حرف وأنشطة من السلسلة البترولية والغازية التي تتركس منها مجمعا ومنجما للحرف القاعدية الكلاسيكية للشركة من المنبع إلى المصب، النقل، والتسويق. وهذه هي الأنشطة التي سوف يتم التركيز عليها في شكل أربعة مطالب.
- حرف من الدائرة شبه البترولية: الحفر، الجيوفيزياء، الخدمات والأشغال البترولية.
- حرف خدماتية مثل امتلاكها لشركة الطاسيلي للطيران.

• حرف الدعم: وضع وإصلاح القنوات، النقل البحري، الهندسة، البناء، التركيب الصناعي... الخ، نشاطات شتى تعدد وتنوع حقيبتها.¹

2-2/ الأقسام والمصالح:

2-2-1/ قسم الموارد البشرية:

مهام وأهداف قسم الموارد البشرية والوسائل:

من مهامه الرئيسية:

- ضمان تطوير الموارد البشرية للإدارة الجهوية.

- ضرورة حضور كل القواعد عند تحضير مقاييس الموارد.

- ضمان تطوير مقاييس الموارد البشرية والاستعلام عن كل حركة المستخدمين.

- تحضير قرارات في حال قبول هذه المقاييس.

دراسة الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية والوسائل:

إن تسيير الموارد البشرية أمر ليس بالهين، خاصة إذا تعلق الأمر بمؤسسة يبلغ عدد عمالها 4152، لذا ويهدف النجاعة والتنظيم وزعت هذه المهام على ثلاثة هياكل:

• نشاط الموارد البشرية: ويضم المصالح التالية:

• نشاط الاختيار والتوظيف: تحقق مصلحة الاختيار والتوظيف توفير الموارد البشرية

اللازمة لتحقيق برامج الإنتاج للمديرية الجهوية لحاسي الرمل.

• مصلحة تخطيط الموارد البشرية والمسارات المهنية:

- الإحصاء: إن المصلحة تحرص على عملية التنمية على تقديم الاختيارات وعلى تسيير العمليات التنظيمية كل سنة تستقبل حالات تنمية تقوم بدراسة هذه الحالات وفق شروط القبول للمنصب أو إلى لوحات المناصب الشاغرة وكذلك يستقبل أيضا اقتراحات التقدم المشروط ودراستها وفق الأولويات المهنية مثل (العقوبة والغياب تداعيات عقابية).

- تسيير المسارات المهنية: تقوم المصلحة بالإعلان عن الإعداد على المدى القصير والمتوسط والطويل تحضير جداول هرمية للأعمار بالنسبة للناحية (إحالة على التقاعد تسجيل...) التوقعات حسب النمط الاجتماعي المدى والنمط المهني المخفي.

• مصلحة التكوين:

هذه المصلحة تسيير وتبرمج كل الأنشطة مثل تنشيط الملتقيات التكوين للمدى القصير والتكوينات خارج الوطن التكوينات التمرينات.

يوجد بها ثلاثة أنماط تكوينية:

- التحضير للملتقيات وتكوين تصاميم التي تقترح تنظيم تكوين في الجزائر.
- التحضير للملتقيات وتكوين تصاميم التي تقترح تنظيم تكوين داخل المؤسسة.
- التحضير للملتقيات وتكوين تصاميم التي تقترح تنظيم تكوين خارج الوطن.

2-2-2 / قسم المحاسبة والمالية:

هي مكلفة بـ:

- ضمان التطور المالي والمحاسبي للمديرية الجهوية بمقتضى القواعد والإجراءات السارية في المؤسسة.
- انجاز ميزانيات الاستثمار والبحث.
- إتباع ومراقبة الميزانيات المفصلة والمصادق عليها.
- إحالة هذه الميزانيات إلى مديرية المالية والمحاسبة.
- تسيير الخزينة وإنجاز عمليات التخليص وأدا عمليات الصندوق في المديرية الجهوية.
- إحضار وإرسال معلومات تطوير القطاعات التي تعني المديرية الجهوية والمؤسسة.
- ضمان المحاسبية للمصاريف وقابضات المديرية الجهوية حسب مخططات المحاسبة وحسب إجراءات المراقبة والتطور الداخلي لقادة الإنتاج.

2-2-3/ مديرية الاستغلال:

من مهامها الأساسية:

- إدارة النشاطات الاستثمارية بالتجهيزات وتثبيت مجموع وحدات المركز الصناعي بهدف ضمان السيولة، وزيادة الإنتاج.

- ضمان إنشاء برامج إنتاجية وتحقيقها.

- تثبيت خصوصيات تفأولية للكفاءات والقدرات المحققة وأيضاً للأشكال النوعية للمنتجات.

- إعطاء صورة ملائمة للمخبر ومراقبة النوعية، والتحليلات التقنية المختلفة.

لتحليل الغاز فإن ناحية حاسي الرمل تتضمن خمس أبار من أجل معالجة الزيوت نجد هناك خمس مراكز أخرى لتحليل الزيوت CTH، وإنتاج ومراقبة التجهيزات في الحقول والمضمونة بهيكل DCS، بينما كل حقل يرسل كل المعلومات الإنتاج نحو مكتب الحساب من أجل الموافقة، وحالياً تتم المعالجة بشكل يدوي بتقديم المعطيات داخل برنامج لكن في المستقبل القريب في هيكل DCS ستكون بارتباط مباشر مع برنامج الحاسوب الذي يقلص زمن المعالجة ومجموع الأخطاء.

2-2-4/ المديرية التقنية:

المهام الرئيسية:

- تخطيط وتنظيم وتطوير والبدء في عمليات إنشاء بعض الأشغال البترولية ومراقبة العيوب.

- تحضير مخطط دقيق لمنشآت الجديدة الجاري إنجازها بالرجوع إلى مبدأ توسعة مجالات الطلب.

- تشكيل دفاتر الإثبات من آليات تقنية متعددة الاستعمال والرسومات والمقاسات، التصاميم ومراقبة التسعير.

- مراقبة ومتابعة الانجازات في إطار تطوير التقنية (مكننة)، الكهرباء توزيع الوسائل والتموين بالأنابيب والتجهيزات والانجازات الحضرية.

- تسيير مكتبة المعايير الوطنية والدولية المقترحة من طرف المؤسسة، وضمان إرسالها والسهر على تطبيقها في جميع المشاريع.
- تكوين بنك المعطيات في مجال الهندسة والإنشاء والتخطيط ومراقبة التسعيرة.

-2/ مجالات الدراسة:

مجتمع البحث يتضمن المجال البشري وبما أن موضوعنا المختار للدراسة هو: أنماط الإشراف ودورها في خلق الصراع التنظيمي، فإن هذه الدراسة اهتمت بتحديد مجال المؤسسة الصناعية (سوناطراك) على النحو التالي:

أ. المجال المكاني: دراستنا قد تمت في بلدية حاسي الرمل، باعتبارها المكان الجغرافي الذي تم اختياره لإجراء الدراسة (المديرية الجهوية لسوناطراك).

ب. المجال البشري: في دراستنا هذه اخترنا فئة عمال التنفيذ.

ج. المجال الزمني: بعد ما حددنا موضوع مذكرتنا «واقع ممارسة القيادة الأوتوقراطية ومدى تأثيرها على خلق الصراعات التنظيمية»، بدأنا البحث فيما يتعلق بطبيعة هذا الموضوع في شهر أفريل 2013، أما على الإلتحاق الفعلي بالمؤسسة الصناعية سوناطراك، كان يوم: 2013/06/23 ، ودامت مدة أسبوعين حتى انتهينا من البحث الميداني.

الفصل الثاني:

تحليل نتائج الفرضية الأولى والاستنتاج

جدول رقم (01) : توزيع المبحوثين حسب السن .

النسبة المئوية	التكرار	فئة السن
8 %	1	[25-20]
18,3%	22	[30-25[
25,0%	30	[40-35[
25,8%	31	[45-40[
30,0%	36	[50-45[
100 %	120	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 30 % من مجموع أفراد العينة تزيد أعمارهم ما بين [50-45] من العمال ثم تليها نسبة 25.8% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [45-40] من العمال ، تقابلها في ذلك نسبة 25.8 من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [40-35] من العمال ، ثم تليها نسبة 25.0% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [30-25] من العمال ، ثم تليها نسبة 8% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [25-20] من العمال .

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة يفوق من 25 سنة وما فوق و ذلك لطبيعة العمل و خاصة ما فوق 35 سنة وهذا راجع للخبرة و الكفاءة المهنية و الإستعدادات الفكرية ، كالمساهمة في خلق آليات جديدة عن العمل و إستعدادات الفيزيولوجية ، تتمثل في القدرة على التحمل و الحركة و القوة الجسدية بحيث أن جل أعمالهم ظروفها صعبة ، وذلك من خلال واقع الميدان مباشر .

جدول رقم (02) : توزيع المبحوثين حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
91,7%	110	ذكور
8,3%	10	أنثى
100,0%	120	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 91.70 % من المبحوثين تمثل الذكور، مقابل نسبة 8.3 % أن المبحوثين إناث ، وهذا يدل على المؤسسة يغلب عليها الطابع الذكوري ، لأن طبيعة العمل في المؤسسة تفرض ذلك .

الجدول رقم (03) : توزيع المبحوثين الوضعية العائلية .

الوضعية العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	11	9,2%
متزوج	109	90,8%
المجموع	120	100,0%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 90.80 % تمثل وضعيتهم العائلية متزوجين وتليها النسبة 9.2 % للذين وضعيتهم العائلية عزاب .

الجدول رقم (04) : توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	2	1,7%
ثانوي	27	22,5%
جامعي	91	75,8%
المجموع	120	100,0%

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 75.8 % من المبحوثين ذات مستوى جامعي ، تقابلها في ذلك نسبة 22.5

% من المبحوثين ذو مستوى ثانوي ، بينما أصحاب المستوى المتوسط فتمثل نسبة 1.7 % من المبحوثين .

ومنه فنلاحظ أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية تشكل الأغلبية من عناصر المؤسسة ، و هذا ما يدل على أن طبيعة التوظيف في المؤسسة يشترط المستوى الجامعي أكثر مما يجعل قدرة الإستجابة لديهم عالية و سرعة التعلم و المبادرة و القدرة على إكتساب المهارات و القدرات و إستيعاب توجيهات المشرف .

جدول رقم (05) : توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة .

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
5-10	14	11.7 %
11-16	16	13.3 %
17-22	20	16.70 %
23-28	20	16,7 %
29-34	50	41.7 %
المجموع	120	100,0 %

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن نسبة 41.70 % من المبحوثين الذين لهم أقدمية من 29-34 سنة تقابلها في ذلك نسبة 16.70 % من المبحوثين الذي تمثل نسبة الأقدمية من 17-22 و 23-28، أما نسبة 13.30 % من سن 11-16 سنة أقدمية، أما نسبة 11.70 % من 5-10 سنوات .

فمن خلال نتائج نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أقدميتهم من 11 سنة إلى 34 سنة وهذا راجع لطبيعة العمل، إضافة إلى الخبرة و الكفاءة المهنية .

جدول رقم (06) : توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيو مهنية .

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية
عون منفذ	13	10,8 %
تحكم	25	20,8 %
إطار	82	67,5 %
المجموع	120	100,0 %

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 67,50 % من الإطارات ، تدعمها في ذلك 20.80 % من فئة تحكم مقابل 10.8 % من فئة عون منفذ . من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن أعلى نسبة هم الإطارات مقارنة مع الفئات السوسيو مهنية وهذا راجع لطبيعة العمل .

الجدول رقم (07) : توزيع المبحوثين حسب القسم المصلحة .

قسم المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
الموارد البشرية	41	34,2 %
EXP	57	47,5 %
المالية	11	9,2 %
الإعلام الآلي	4	3,3 %
قسم التكنيك	7	5,8 %
المجموع	120	100 %

من خلال الجدول نجد توزيع المبحوثين نسبة 47.5 % تمثل نسبة EXP ،مقابل نسبة 34.20 %

الموارد البشرية ، مقارنة مع نسبة 9.20 % المالية ،مقابل نسبة 9.20 % المالية ، تقابلها في نسبة

5.80 % ، هذا مقارنة 3.30 % الإعلام آلي .

يتبين لنا مما سبق أن أعلى نسبة يمثلها قسم EXP هذا إضافة إلى قسم الموارد البشرية ، بإعتباره المصلحة الأساسية التي تتوقف فعالية المؤسسة عليها ، حيث أنها تسعى إلى ضمان تطوير العامل و بالتالي تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة مقابل وجود نسب قسم المالية و الإعلام الآلي و قسم التكنيك نظرا لتعدد طبيعة العمل فيها

خلاصة :

نستنتج من نتائج الجداول الخاصة بخصائص العينة أن أغلبية العمال هذه المؤسسة كانوا من جنس الذكور ، وبالتالي فإن معظمهم يعملون في المصانع ذات الأعمال الشاقة التي تستدعي ذلك ، مما نلاحظ كذلك بأن أغلبية العمال يفوق سنهم 30 سنة وذوي مستويات التعليمية عالية أي متحصلين على شهادات جامعية ، وهذا راجع إلى طبيعة التشغيل بالمؤسسة التي تستدعي وجود عمال مسيرين وذوي كفاءات عالية لتمكن من تسيير المؤسسة بفعالية وهذا ما ترجم في تركيز نسبة كبيرة من العمال في قسم explwatasion ، كما لاحظنا أيضا أن مجمل العمال لديهم أقدمية من 5 سنوات ومافوق وهذا يعود لطبيعة العمل فالعمل يحتاج للخبرة المهنية .

جدول رقم (08) : طبيعة القيادة داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة القيادة
65,8 %	79	أوتوقراطية
9,2 %	11	متسلطة
25,0 %	30	إحتكارية
100,0 %	120	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 65.80% من المبحوثين يقرون بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة أوتوقراطية ، تقابلها في ذلك نسبة 25 % من المبحوثين الذين يرون بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة إحتكارية ، ثم تليها نسبة 9.2 % من المبحوثين الذين يرون أن طبيعة القيادة داخل المؤسسة متسلطة .

وبالتالي يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أقروا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي أوتوقراطية وهذا يعني أن المسير أو المسؤول داخل المؤسسة أوتوقراطي مما يعني هذا أن المسير يطبق القوانين داخل المؤسسة .

جدول رقم (09) :يمثل العلاقة بين السن و الرضى عن القيادة.

المجموع		غير راضي		راضي		الرضى عن القيادة السن
ن	ك	ن	ك	ن	ك	
100%	1	-	-	100%	1	25-20
100%	22	40.9%	9	59.1%	13	30-25
100%	30	53.3%	16	46.7%	14	40-35
100%	31	61.8%	19	38.7%	12	45-40
100%	36	47.2%	17	52.8%	19	50-45
100%	120	50.8%	61	49.2%	59	المجموع

من خلال وحسب الإتجاه السائد تمثل نسبة 50.8 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير راضيين عن القيادة داخل المؤسسة ،تدعمها في ذلك نسبة 61.8 %من المبحوثين الذي يتراوح سنهم ما بين [45-40] سنة ، يقابلها نسبة 53.3 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم [40-35] سنة ، وتمثل نسبة 47.2% من المبحوثين أعمارهم ما بين [50-45] سنة ، وتمثل نسبة 40.9 %من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [30-25] سنة] ، هذا مقارنة

بنسبة 49.2% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأنهم راضيين عن القيادة داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [20-25] سنة ، تقابلها في ذلك نسبة 59.1% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [25-30] سنة ، وتمثل نسبة 52.8% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [45-50] سنة ، وتمثل نسبة 46.7% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [35-40] سنة ، أما نسبة 38.7% فهي تمثل المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [40-45] سنة .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة المبحوثين الذين أجابو بأنهم غير راضيين عن نمط القيادة داخل المؤسسة تتقارب مع النسبة المبحوثين الذين أجابو بأنهم راضيين عن نمط القيادة ، أما فيما يخص أعمار المبحوثين فنجد أعمار التي تتراوح ما بين [35-40] سنة و [40-45] سنة و [45-50] سنة تختلف إجاباتهم وهذا نظرا لأعمارهم المختلفة وكذلك المدة التي قضوها في المؤسسة لذلك نجد إختلافا شاسعا في الإجابات بين المبحوثين المسنين عن عدم رضاهم عن نمط القيادة داخل المؤسسة ، هذا مايعود إلى رؤيتهم للقائدهم فمنهم من هو راضي عن نمط القيادة ومنهم من هو غير راضي عن نمط القيادة وهذا يعود إلى القناعة الذاتية حسب شخصية كل عامل .

رقم (10) : يمثل العلاقة بين الجنس و الرضى عن القيادة.

الجنس	الرضى عن القيادة		غير راضي		المجموع	
	ك	ن	ك	ن	ك	ن
ذكور	52	43.3%	58	52.7%	110	100%
أثنى	7	70%	3	30%	10	100%
المجموع	59	49.2%	61	50.9%	120	100%

من خلال الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد تمثل نسبة 50.9% من المبحوثين الذين أجابو بأنهم غير راضيين عن نمط القيادة داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 52.7% من ذكور ، تقابلها في ذلك نسبة 30% من الإيناث ، هذا مقارنة بنسبة 49.2% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأنهم راضيين عن نمط القيادة ، تدعمها في ذلك نسبة 70% من إيناث ، تقابلها في ذلك نسبة 43.3% من ذكور .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ بأن أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم غير راضيين عن نمط القيادة داخل المؤسسة مما يعني هذا بأن قائدهم أوتوقراطي له أي له إستبداد في رئية وإستعماله للقوانين الصارمة و دون القواعد اللازمة إضافة إلى ذلك إتخاذ قراراته بنفسه دون الأخذ رأي الآخر .

جدول رقم (11): يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي و أداء المسير على القدرة.

المجموع		لا		نعم		إبداء المسير القدرة المستوى التعليمي
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	متوسط
						ثانوي
						جامعي
						المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد تمثل نسبة 75% من المبحوثين الذين أجابو بأن المسير يبدي قدرة كبيرة في القيادة ، تدعمها في ذلك نسبة 77.8% من المبحوثين الذين لديهم مستوى التعليمي ثانوي ، تقابلها في ذلك نسبة 74.7% من المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي ، فيما تمثل نسبة 50.0% من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط ، هذا مقارنة بنسبة 25% من المبحوثين الذين أجابو بأن المسير لا يبدي قدرة كبيرة في القيادة تدعمها في ذلك نسبة 25.3% من المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي ، تقابلها في ذلك نسبة 50.0% من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط ، فيما تمثل نسبة 22.2% من المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي .

من خلال الجدول أعلاه وحسب تحليلنا لنتائج الإحصائية تبين أن أغلبية العمال صرحو لنا بأن المسير لديه قدرة في القيادة داخل المؤسسة ، وهذا على اختلاف مستوى التعليمي لدى العمال مما يعني هذا أن القائد لديه قدرة في التسيير المهام داخل المؤسسة ، مما يعني أن القائد لديه سلطة أي مانعني به له شخصية قوية داخل المؤسسة زد إلى ذلك أنه قادر على إتخاذ قراراته بنفسه هذا مايعني أن القائد أوتوقراطي داخل المؤسسة .

جدول رقم (12): يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي و تطبيق البيروقراطية.

المجموع		لا		نعم		تطبيق البيروقراطية المستوى التعليمي
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	متوسط
						ثانوي
						جامعي
						المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد تمثل نسبة 70.8% من المبحوثين الذين أجابو بأن مسيرهم يطبق البيروقراطية داخل المؤسسة أي بمعنى آخر يتعامل بالقوانين و الإجراءات الصارمة ، تدعمها في ذلك نسبة

72.5% من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي ،تقابلها في ذلك نسبة 66.7% من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي ، فيما تمثل نسبة 50.0% من المبحوثين الذي لديهم مستوى متوسط ، هذا مقارنة بنسبة 29.2% من المبحوثين الذين أجابو بأن المسير لا يطبق البيروقراطية ، تدعمها في ذلك نسبة 50.0% من المبحوثين الذي لديهم مستوى تعليمي متوسط ، تقابلها في ذلك نسبة 33.3% من المبحوثين الذي لديهم مستوى ثانوي ،يما تمثل نسبة 27.5% من المبحوثين الذي لديهم مستوى جامعي .

نلاحظ مما سبق أن أغلبية المبحوثين قد صرحو لنا بأن مسيرهم يطبق البيروقراطية وهذا يعني أنه يتعامل بالقوانين الصارمة إضافة إلى أن العمال بإختلاف مستواهم التعليمي أجابو بأن مسيرهم يقوم بتطبيق القوانين و الإجراءات الصارمة هذا ما يخلق معضلة داخل المؤسسة مما يزيد من الضغط بين العمال يخلق توترات داخلية مما تؤدي إلى وجود نزاعات هذا ما يؤكد لنا أن القيادة داخل المؤسسة هي قيادة أوتوقراطية.

جدول رقم (13) : يمثل العلاقة ما بين تطبيق البيروقراطية و سن المبحوثين

مجموع		لا		نعم		تطبيق البيروقراطية السن
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	
100%	1	100%	1	-	-	25-20
100%	22	40.9%	9	59%	13	30-25
100%	30	26.7%	8	73.3%	22	40-35
100%	36	32.3%	10	67.7%	21	45-40
100%	36	19.4%	7	80.6%	29	50-45
100%	120	29.2%	35	70.8%	85	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد يتبين لنا أن نسبة 70.8% من المبحوثين الذين أجابو بأن المسير يطبق البيروقراطية أي بمعنى آخر يتعامل بالقوانين و الإجراءات الصارمة ، تدعمها في ذلك نسبة 80.6% من المبحوثين الذي تتراوح أعمارهم ما بين [50-45 سنة] ، تقابلها في ذلك نسبة 73.3% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [40-35 سنة] ، فيما تمثل نسبة 67.7% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [45-40 سنة] أما نسبة 59% فهي تمثل أعمار المبحوثين التي تتراوح ما بين [30-25 سنة] ، هذا مقارنة بنسبة 29% من المبحوثين الذين أجابو بأن مسيرهم لا يطبق القوانين البيروقراطية ،تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين الذي تتراوح أعمارهم ما بين [25-20] سنة ، تقابلها في ذلك نسبة 40.9% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [30-25 سنة] ،فيما تمثل نسبة 32.3% من المبحوثين التي تتراوح نسبهم ما بين [45-40 سنة] ، أما نسبة

26.7% فهي تمثل أعمار المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [35-40 سنة] ، أما نسبة 19.4% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [45-50 سنة]

تبين من خلال الجدول وحسب تحليلنا الإحصائي أن أغلبية المبحوثين قد أجابو بأن مسيرهم يطبق القوانين البيروقراطية ،هذا إضافة إلى إختلاف أعمارهم مايدل على السن يلعب دورا هاما في إجابة لأنه قد أثبت لنا بأن المسير يطبق القوانين البيروقراطية وبالتالي فهو يتعامل بالإجراءات و القوانين الصارمة ،مايدل على أن معاملته صارمة مع العمال وهذا يعني أن القائد أوتوقراطي يتعامل بمعاملة صارمة داخل المؤسسة .

جدول رقم (14) : يمثل العلاقة ما بين الجنس و تطبيق المسير للبيروقراطية أي إستعمال القوانين و الإجراءات.

المجموع		لا		نعم		تطبيق لبيروقراطية الجنس
		ك	ن	ك	ن	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ذكر
100%	110	29.1%	32	70.9%	78	
100%	10	30.0%	3	70.0%	7	أنثى
100%	120	29.2%	35	70.8%	85	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد أن نسبة 70.8% من المبحوثين الذين أجابو بأن مسيرهم يطبق القوانين البيروقراطية أي بمعنى آخر يتعامل بالقوانين والإجراءات الصارمة ، تدعمها في ذلك نسبة 70.9% من الذكور تقابلها في ذلك نسبة 70.0% من الإناث ،هذا مقارنة بنسبة 29.2% من المبحوثين الذين أجابو بأن مسيرهم لا يطبق القوانين البيروقراطية ،تدعمها في ذلك نسبة 30.0% من نسبة الإناث ،تقابلها في ذلك نسبة 29% من ذكور .

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين أجابو بأن مسيرهم يطبق القوانين البيروقراطية و أغلب الباحثين ذكورا أجابو بأن مسيرهم يطبق البيروقراطية وكذلك الإناث أجابو بأن مسيرهم يطبق القوانين البيروقراطية على أن وهذا مايدل على أن القائد أوتوقراطي يتعامل بمعاملة صارمة داخل المؤسسة .

جدول رقم (15) : يمثل العلاقة ما بين الأقدمية وتطبيق المسير للبيروقراطية.

المجموع		لا		نعم		تطبيق البيروقراطية الأقدمية
		ك	ن	ك	ن	
ك	ن	ك	ن	ك	ن	10- 5
50		20	40.0%	30	60.0%	
14		3	21.4%	11	78.6%	16-11
16		4	25.0%	12	75.0%	22-17
20		2	10.0%	18	90.0%	28-23
20		6	30.0%	14	70.0%	34-29
120		35	29.9%	85	70.8%	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد نجد أن نسبة 70.8% من المبحوثين الذين أجابو بأن مسيرهم البيروقراطية ، تدعمها في تلك نسبة 90.0% من المبحوثين التي تتراوح أقدمية ما بين [23-28] ، تقابلها في ذلك نسبة 78.6% ما بين [16-11] من الأقدمية ، فيما تمثل نسبة 75% التي تتراوح أقدميتهم [22-17] أما نسبة 70% من المبحوثين تتراوح ما بين [34-29] ، أما نسبة 60% من المبحوثين التي تتراوح نسبتهم ما بين [10-5] ، هذا مقارنة بنسبة 29.9% من المبحوثين الذين أجابو بأن مسيرهم لا يطبق القوانين البيروقراطية تدعمها في ذلك نسبة 40% من المبحوثين التي تتراوح أقدميتهم [5-10] ، فيما تمثل نسبة 30% من المبحوثين التي تتراوح أقدميتهم ما بين [34-29] ، أما نسبة 25% من المبحوثين تتراوح أقدميتهم ما بين [22-17] ، أما نسبة 21.4% من المبحوثين تتراوح أقدميتهم ما بين [16-11] ، أما نسبة 10% من المبحوثين تتراوح أقدميتهم [28-23]

من خلال تحليلنا لنتائج الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة العمال الذين صرحوا لنا بأن مسيرهم يطبق البيروقراطية بالرغم من أن أقدميتهم من 5 سنوات وما فوق ، إلا أنهم أكدو لنا بأن مسيرهم يطبق القوانين و الإجراءات الصارمة داخل المؤسسة ، مما يؤدي إلى خلق علاقات عمل يسودها ضغط في إنجاز العمل بين أعضاء التنظيم ، مما يؤدي إلى الصراع التنظيمي ، وبالتالي فإن نمط الأوتوقراطي يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي
جدول رقم (16) : يمثل العلاقة بين الفئة المهنية وطبيعة القيادة.

المجموع		إحتكارية		متسلطة		أوتوقراطية		طبيعة القيادة الفئة المهنية
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	
ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	عون منفذ
13		4	30.8%	-	-	9	69.2%	
25		7	28%	2	8%	16	64.00%	تحكم
82		19	23.2%	9	11%	54	65.9%	إطار
120		30	25%	11	9.2%	79	65.8%	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه السائد نجد أن نسبة 65.8% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 69.2% من المبحوثين التي ينتمون للفئة المهنية عون منفذ ، تقابلها في ذلك نسبة 65.9% المتكون من إطارات ، فيما تمثل نسبة 64% من عمال تحكم ، هذا مقارنة بنسبة 25% من المبحوثين الذين صرحوا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي إحتكارية ، تدعمها في ذلك نسبة 30.8% من عمال عون تنفيذ تقابلها في ذلك نسبة 28% من عمال تحكم ، فيما تمثل نسبة 23.20% من عمال إطارات ، هذا مقارنة بنسبة 9.2% من المبحوثين الذين أحابو بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي متسلطة ، تدعمها في ذلك نسبة 11% إطارات ، فيما تمثل نسبة 8% من عمال تحكم .

من خلال الجدول أعلاه وحسب تحليلنا لنتائج الإحصائية تبين لنا أن نسبة الأكبر من المبحوثين قد صرحوا لنا بأن طبيعة القيادة الأوتوقراطية، وهذا على إختلاف الفئة السوسيو مهنية والمتمثل من عمال تحكم و إطارات وعون تنفيذ وتليها القيادة إحتكارية وبعدها القيادة متسلطة، مما يعني هذا أن القيادة أوتوقراطية داخل المؤسسة وهذا من خلال إستعماله للقوانين البيروقراطية وإتخاذ قراراته بنفسه وإستعماله للسلطة .

جدول رقم (17): يوضح طبيعة العلاقة سن المبحوثين مع طبيعة القيادة

طبيعة القيادة سن المبحوثين	أوتوقراطية		متسلطة		إحتكارية		المجموع	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
25-20	-	-	-	-	1	1	100%	100%
30-25	13	59.1%	2	9.1%	7	31.8%	22	100%
40-35	19	63.3%	2	6.7%	9	30%	30	100%
45-40	24	77.4%	1	3.2%	6	19.4%	31	100%
50-45	23	63.9%	6	16.7%	7	19.4%	36	100%
المجموع	79	65.8%	11	9.2%	30	25%	120	100%

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه العام نجد أن نسبة 65.8% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة أوتوقراطية ، تدعمها في ذلك نسبة 77.4% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [45-40 سنة] تقابلها في ذلك نسبة 63.9% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [45-50 سنة] ، فيما تمثل نسبة 63.3% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [35-40 سنة]، أما نسبة 59.1% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [25-30 سنة] ، هذا مقارنة بنسبة 25.0% من المبحوثين الذين أحابو بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة إحتكارية ، تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [25-20 سنة] ، تقابلها في ذلك نسبة 31.8% التي تتراوح أعمارهم ما بين [25-30 سنة] ، فيما تمثل نسبة

30% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [35-40 سنة] ، أما نسبة 19.4% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [40-45] و [45-50 سنة] هذا مقارنة بنسبة 9.2% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن طبيعة القيادة متسلطة ، تدعمها في ذلك نسبة 16.7% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [45-50 سنة] تقابلها في ذلك نسبة 9.1% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [25-30] سنة ، أما نسبة 6.7% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [35-40] سنة ، فيما تمثل نسبة 3.2% من المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين [40-45 سنة] .

نستنتج من نتائج الجدول أعلاه أن معظم العمال الذين سنهم ما بين 40-45 أجابو على أن طبيعة القيادة أوتو قراطية وبالمقابل نجد نسبة ضئيلة للعمال الذين سنهم ما بين 40-45 طبيعة القيادة متسلطة ، فهذا يعني أن القيادة الأوتوقراطية حسب رأي العمال هي الطاغية في هذه المؤسسة وهذا أيضا ما يبين على أن المسير يتعامل بالقوانين الصارمة ، إضافة إلى أنه إحتكاري مما يعني هذا يتخذ القرارات بنفسه كما أنه متسلط ذو سلطة عالية على الموظفين .

جدول رقم (18) : يوضح طبيعة العلاقة بين الأقدمية وطبيعة القيادة.

طبيعة القيادة الأقدمية	أوتوقراطية		متسلطة		إحتكارية		المجموع	
	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن
10-5	32	64.0%	3	6.0%	15	30.0%	50	100%
16-11	11	78.6%	-	-	3	21.4%	14	100%
22-17	14	87.6%	-	-	2	12.5%	16	100%
28-23	10	50.0%	5	25.0%	5	25%	20	100%
34-29	12	60.0%	3	15.0%	5	25.0%	20	100%
المجموع	79	65.8%	11	9.2%	30	25.0%	120	100%

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد نجد أن نسبة 65.8% من المبحوثين الذين أجابو بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي أوتوقراطية ، تدعمها في ذلك نسبة 87.6% من المبحوثين التي تتراوح أقدميتهم ما بين 17-22 سنة ، تقابلها في ذلك نسبة 78.6% من المبحوثين التي تتراوح أقدميتهم ما بين 11-16 ، فيما تمثل نسبة 64% من المبحوثين التي تتراوح أقدميتهم ما بين 5-10 سنوات ، أما نسبة 60% من المبحوثين التي تتراوح أقدميتهم ما بين 29-34 سنة ، هذا مقارنة بنسبة 25% من المبحوثين الذين أجابو بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي متسلطة

من سن 23-28 سنة تدعمها في ذلك نسبة 30% من المبحوثين تتراوح أقدميتهم ما بين 5-10 سنوات ،
تدعمها في ذلك نسبة 15% من المبحوثين التي تمثل نسبة الأقدمية ما بين 29-34 سنة ، تقابلها في ذلك نسبة
6% من المبحوثين التي تتراوح أقدميتهم من 5-10 سنوات ، هذا مقارنة بالنسبة 30% من المبحوثين الذين
أجابو بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة إحتكارية ، تدعمها في ذلك نسبة 25% من المبحوثين التي تتراوح
أقدميتهم من 23-34 سنة ، تقابلها في ذلك نسبة 21.4% من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين
11-16 سنة ، إضافة إلى نسبة 12.5% من المبحوثين تتراوح أقدميتهم ما بين 17-22 سنة.

من خلال تحليلنا لنتائج الجدول أعلاه ، وحسب ماصرحوه لنا عمال مؤسسة سوناطراك بالخصوص الذين لهم أقدمية
من 16 سنة وما فوق ، بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة أوتوقراطية و إحتكارية و متسلطة في نفس الوقت
هذا راجع إلى معاملة وتصرفات القائد . من خلال معاملته مع العمال ، وإستعمال سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل
فالتدقيق والمراقبة و الصارمة و تطبيق القوانين و الإجراءات البيروقراطية ، و إتخاذ الإجراءات و التدابير كلها تؤدي إلى
نتائج سلبية مما يؤدي إلى عدم خلق الثقة بين العامل والمسؤول و بالتالي تلاشي علاقات عمل داخل مؤسسة
سوناطراك يؤدي إلى ظهور مناوشات ونزاعات مما يخلق صراعات تنظيمية .

جدول رقم (19) : يوضح العلاقة ما بين قسم المصلحة و طبيعة القيادة.

المجموع	إحتكارية		متسلطة		أوتوقراطية		طبيعة القيادة قسم المصلحة
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
	41	14.6%	6	9.8%	4	75.6%	الموارد البشرية
	57	24.6%	14	10.5%	6	64.9%	EXPLWATASION
	11	45.5%	5	-	-	54.5%	المالية
	4	25.0%	1	25.0%	1	50.0%	الإعلام الآلي
	7	57.1%	4	-	-	42.9%	التكنيك
	120	25.0%	30	9.2%	11	65.8%	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد نجد أن نسبة 65.8% من المبحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة القيادة
داخل المؤسسة أوتوقراطية ، تدعمها في ذلك نسبة 75.6% من مصلحة الموارد البشرية ، تقابلها في ذلك نسبة
64.9% من قسم EXPLWATASION ، فيما تمثل نسبة 54.5% من قسم المالية ، أما نسبة

50% من قسم الإعلام الآلي ، أما نسبة 42.9% من قسم التكنيك ، هذا مقارنة بنسبة 25% من المحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة القيادة إحتكارية ، تدعمها في ذلك 57.1% من قسم التكنيك ، تقابلها في ذلك نسبة 45.5% من قسم المالية أما نسبة 25% من قسم الإعلام آلي ، أما نسبة 24.6% من قسم EXPLWATASION ، فيما تمثل 14.6% من قسم الموارد البشرية ، هذا مقارنة بنسبة 9.2% من المحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة متسلطة تدعمها في ذلك نسبة 25% من قسم الإعلام آلي تقابلها في ذلك نسبة 10.5% من قسم EXPLWATASION ، فيما تمثل نسبة 9.8% من قسم الموارد البشرية .

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن جميع أقسام المؤسسة بأن طبيعة القيادة أوتوقراطية داخل المؤسسة ، فيما تليها القيادة إحتكارية ، وفيما بعد القيادة التسلطية ومن ذلك نستطيع القول بأنها تركز عن القيادة الأوتوقراطية مما يعني بأن القائد داخل المؤسسة يتميز بسياسة الإستبدادية إضافة إلى تطبيق القوانين الصارمة و اللازمة .

جدول رقم (20): يوضح العلاقة ما بين الجنس وطبيعة القيادة.

الجنس	أوتوقراطية		متسلطة		إحتكارية		المجموع	
	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن
ذكور	75	68.20%	10	9.1%	25	22.7%	110	100%
أثني	4	40.0%	1	10.0%	5	50%	10	100%
المجموع	79	65.8%	11	9.2%	30	25.0%	120	100%

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد يتبين أن نسبة 65.8% من المحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة أوتوقراطية ، تدعمها في ذلك نسبة 68.20% من الذكور ، 40.0% من إيناث ، هذا مقارنة بنسبة 25% من المحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة القيادة إحتكارية ، تدعمها في ذلك نسبة 50% من إيناث تقابلها في ذلك نسبة 22.7% من ذكور ، هذا مقارنة 9.2% من المحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة القيادة متسلطة ، تدعمها في ذلك نسبة 10.1% من الإيناث ، تقابلها في ذلك نسبة 9.1% من ذكور .

من خلال النتائج نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المتكون من ذكور و إيناث أجابوا بأن طبيعة القيادة أوتوقراطية ، مما يعني هذا أن القائد داخل المؤسسة له سلطة على العمال مانعي به الإصرار على طاعة المرؤوسين و الإستبداد بالرأي و التحكم في كل ما يخص العمال ، إضافة إلى إتخاذ قراراته بنفسه دون المشاركة الآخر في قرارات التي تخص العامل

جدول رقم (21) : يوضح العلاقة مابين المستوى التعليمي و طبيعة القيادة.

المجموع		إحتكارية		متسلطة		أوتوقراطية		المستوى
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	متوسط
100%	2	100%	2	-	-	-	-	ثانوي
100%	27	22.2%	6	14.8%	4	63.0%	17	جامعي
100%	91	24.2%	22	7.7%	7	68.1%	62	المجموع
100%	120	25.0%	30	9.2%	11	65.8%	79	

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد تمثل نسبة 65.8% من المبحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة القيادة أوتوقراطية ، تدعمها في ذلك نسبة 68.1% من المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي ، تقابلها في ذلك نسبة 63.0% من الذين لديهم مستوى ثانوي ، هذا مقارنة بنسبة 25% من المبحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة إحتكارية ، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين لديهم مستوى متوسط ، تقابلها في ذلك نسبة 24.2% من الذين لديهم مستوى جامعي ، فيما تمثل نسبة 22.2% من الذين لديهم مستوى ثانوي ، هذا مقارنة بنسبة 9.2% من المبحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة القيادة متسلطة ، تدعمها في ذلك نسبة 14.8% من الذين لديهم مستوى ثانوي ، أما نسبة 7.7% من الذين لديهم مستوى جامعي .

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن نسبة المبحوثين صرحوا بأن طبيعة القيادة أوتوقراطية و هذا من مختلف المستويات التعليمية صرحوا بأن طبيعة القيادة أوتوقراطية أو القائد الأوتوقراطي المتسلط إصدار أوامر و التحكم في كل ما يخص العامل ، هذا إضافة إلى تطبيقه للقوانين الصارمة و الإحراءات اللازمة ، مما يحد من حرية العامل في العمل كل ما يهيمه هو فرض رأيه وشخصيته المتسطة التي لا تراعي للآخر في أي كان .

جدول رقم (22) : يوضح العلاقة مابين الجنس وتفويض المسؤول للسلطة.

المجموع		لا		نعم		الجنس
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ذكر
100%	110	75.5%	83	24.5%	27	أنثى
100%	10	70%	7	30%	3	المجموع
100%	120	75%	90	25%	30	

منمها خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد 75% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن المسير لايفويض السلطة داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 75.5% من ذكور ، تقابلها في ذلك نسبة 70% من إيناث هذا مقارنة بنسبة 25% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن المسؤول يفوض السلطة ، تدعمها في ذلك نسبة 30% من إيناث ، تقابلها في ذلك نسبة 24.5% من ذكور .

مما سبق نلاحظ أن المبحوثين أجابوا بأن المسؤول لا يفوض السلطة لأن طبيعة القائد الأوتوقراطي لا يفوض سلطاته ولو أن تلك بإمكانه بل يحاول بكل جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كل من الحرية لمؤوسيه في التصرف ودون موافقته الخاصة .

جدول رقم (23) : يوضح العلاقة ما بين الجنس ورؤية المسير المباشر

المسير الجنس	متعاون		متفهم		متعصب		متسلط		إحتكاري		المجموع	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
ذكر	22	%20.0	17	%15.5	34	%30.9	33	%30.0	4	%3.6	110	%100
أنثى	01	%10.0	3	%30.0	4	%40.0	2	%20.0	-	-	10	%100
المجموع	23	%19.0	20	%16.7	38	%31.7	35	%29.2	4	%3.3	120	%100

يتضح لنا من بيانات هذا الجدول وحسب الإتجاه العام أن نسبة 31.7% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن مسيرهم يتميز بالعصبية ، تدعمها في ذلك نسبة 40.0% من الإيئات ، تقابلها في ذلك 30.9% م ذكور ، هذا مقارنة بنسبة 29.2% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن مسيرهم متسلط ، تدعمها في ذلك نسبة 30.0% من ذكور ، تقابلها في ذلك نسبة 20.0% من إيئات ، هذا مقارنة 19.0% من المبحوثين أو قائدهم متفهم ، تدعمها في ذلك نسبة 20% من ذكور ، تقابلها في ذلك نسبة 10% من إيئات .
من خلال نتائج الجدول أعلاه إتضح بأن أغلب المبحوثين أجابوا بأن مسيرهم متعصب ومتسلط في نفس الوقت هذا ماثبتت شخصية القائد الأوتوقراطي .

جدول رقم (24) : يوضح العلاقة ما بين الجنس وإستعمال المسؤول سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل .

الجنس	استعمال السلطة		لا		المجموع	
	نعم	ك	نعم	ك	نعم	ك
ذكر	57	%51.8	53	%48.2	110	%100
أنثى	7	%70	3	%30	10	%100
المجموع	64	%53.3	56	%46.7	120	%100

من خلال الجدول وحسب الإتجاه السائد تمثل نسبة 53.3 من المبحوثين الذين أجابوا بأن يستعمل المسؤول سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 70 من إيئات ، تقابلها في ذلك نسبة 51.8 من ذكور ، هذا مقارنة بنسبة 46.7 من المبحوثين الذين أجابوا بأن مسؤول لا يستعمل سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 48.2 من ذكور ، تقابلها في ذلك نسبة 30 من إيئات .

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن المبحوثين قد صرحوا لنا بأن مسيرهم يستعمل سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل وهذا ما يعرف به القائد الأوتوقراطي كون أن يستعمل سياسة الضغط لإنجاز العمل وهذا فرضه لسيطرة على العمال لإنجاز العمل بطريقة الخاصة .

جدول رقم (25) : يوضح العلاقة ما بين الجنس وتكيز سلطة إتخاذ القرار في أيدي قادة التنظيمات.

الجنس	تركيز السلطة		لا		نعم	
	ك	ن	ك	ن	ك	ن
ذكر	88	80.0%	22	20.0%	110	100%
أنثى	7	70.0%	3	30.0%	10	100%
المجموع	95	79.2%	25	20.8%	120	100%

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 79.2% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن ها تركز سلطة إتخاذ القرارات في أيدي قادة التنظيمات ، تدعمها في ذلك نسبة 80% من ذكور ، تقابلها في ذلك 70% من إبنات ، هذا مقارنة بنسبة 20.8% من المبحوثين الذين أجابوا بأنها لا تركز السلطة في أيدي قادة التنظيمات تدعمها في ذلك نسبة 30% من إبنات ، تقابلها في ذلك 20% من ذكور .

ومنه نستنتج من نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين قد أجابو بأنها تركز سلطة إتخاذ القرارات في أيدي قادة التنظيمات وهذا ما يميز به القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم به ، فهو يحاول تركيز السلطات في يده ، ويحتفظ بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها .
 دول رقم (26) : يوضح العلاقة ما بين الجنس و إحتكار المسؤول للقرارات بدون مشاركة العامل فيها .

الجنس	إحتكار القرارات		لا		نعم	
	ك	ن	ك	ن	ك	ن
ذكر	60	54.5%	50	45.5%	110	100%
أنثى	7	70%	3	30%	10	100%
المجموع	67	55.8%	53	44.2%	120	100%

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام يتبين أن نسبة 55.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مسؤولهم يحتكر القرارات بدون مشاركة فيها ، تدعمها في ذلك نسبة 70% من إبنات ، تقابلها في ذلك 54.5% من ذكور ، هذا مقارنة بنسبة 44.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مسؤولهم لا يحتكر القرارات بدون مشاركتهم فيها ، تدعمها في ذلك نسبة 45.5% من ذكور ، من 30 إبنات .

توضح لنا نتائج الجدول التالية أن معظم الباحثين الذين أقرو لنا بأن يعمل مسؤولهم على إحتكار القرارات بدون مشاركتك فيها ، مما يوضح بأن مسؤول يحتكر القرارات أي يتخذ قراراته بنفسه بدون مشاركة الآخر مما يعني أن إحتكار القرارات تؤثر على أفراد العمال بالسلب وبه يخلق صراعات تنظيمية داخل المؤسسة .

جدول رقم (27) : يوضح العلاقة ما بين جنس المبحوثين وفرصة إقتراح القرارات.

المجموع		لا		نعم		فرصة الإقتراح جنس المبحوثين
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ذكر
%100	110	%77.3	85	%22.7	25	
%100	10	%50	5	%50	5	أنثى
%100	120	%75	90	%25	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد 75% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن مسؤولهم لا يتيح فرصة لإقتراح القرارات ، تدعمها في ذلك 77.3% من ذكور ، تقابلها في ذلك 50% من إبنات ، هذا مقارنة بنسبة 25% من المبحوثين الذين صرحوا بفرصة إقتراح القرارات ، تدعمها في ذلك نسبة 50% من إبنات ، تقابلها في 22.7% من ذكور

نلاحظ من نتائج الجدول أن العمال صرحوا لنا بأن مسيرهم لا يتيح فرصة لإقتراح القرارات مما يعني بأن مسؤول يحد من رأي العامل إضافة إلا أنه يأخذ إتخاذ قراراته منفردا دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في صنعه مما يؤدي تداخل في عملية صنع القرارات تنتج عنها عوامل سلوكية من نزاعات وخلافات ما بين العمال ومسيرهم ما نسميه بالصراع التنظيمي .

الجدول رقم (28) : يمثل العلاقة ما بين الرضى عن علاقات العمل و الرضى عن نمط القيادة .

المجموع		لا		نعم		لرضى عن علاقات العمل الرضى عن نمط القيادة
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	راضى
%100	43	%42.5	25	%29.5	18	
%100	77	%70.5	43	%57.6	34	غير راضى
%100	120	%52	68	%52	43.3	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام يتبين لنا نسبة 52% من المبحوثين الذين أقررو بأنهم غير راضيين عن العلاقات العمل داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 57.6% من المبحوثين الذين يرون بأنهم غير راضيين عن نمط القيادة داخل المؤسسة ، مقابل نسبة 29.5% من المبحوثين الذين يرون بأنهم راضيين عن نمط القيادة داخل المؤسسة ، هذا مقارنة بالنسبة 52% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم راضيين عن علاقات العمل داخل المؤسسة

تدعمها في ذلك نسبة 70.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير راضيين عن نمط القيادة داخل المؤسسة مقابل نسبة 42.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم راضيين عن نمط القيادة داخل المؤسسة .

من خلال نتائج البحث أعلاه نلاحظ بأن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأنهم غير راضيين عن علاقات العمل داخل المؤسسة و غير راضيين عن نمط القيادة داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى خلق علاقة تصادمية بين المسير والعامل مما يؤدي إلى ظهور النمط القيادي الأوتوقراطي والذي من سماته الجوهرية إتخاذ السلطة للمشرفين كأداة تحكم وضغط مرؤوسيههم لإجبارهم على إنجاز العمل ، مما يخلق درجات من التفاوت بين الطرفين و بالتالي تتشكل فرق في العمل ضد بعضها البعض مما يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي .

الجدول رقم(29) : يمثل العلاقة ما بين إبداء المسير القدرة الكبيرة في القيادة والنقاش بين العامل و المسير .

المجموع		لا		نعم		النقاش إبداء القدرة
ن	ك	ن	ك	ن	ك	
100%	90	57.8%	52	42.2%	38	نعم
100%	30	56.7%	17	43.3%	13	لا
100%	120	57.5%	69	42.5%	51	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 57.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد نقاش بينهم وبين مسيرهم ، تدعمها في ذلك نسبة 57.8% من المبحوثين الذين أقرروا بأن مسيرهم يبدي قدرة كبيرة في القيادة ، مقابل نسبة 56.7% من المبحوثين الذين يرون بأن مسيرهم لا يبدي قدرة في القيادة ، هذا مقارنة بالنسبة 42.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يوجد نقاش بينهم وبين مسيرهم ، تدعمها في ذلك نسبة 43.3% من المبحوثين الذين يرون بأن مسيرهم لا يبدي قدرة في القيادة ، مقابل نسبة 42.2% من المبحوثين الذين يرون بأن مسيرهم يبدي قدرة كبيرة في القيادة .

من خلال تحليلنا لنتائج الجدول أعلاه يتبين لنا بأن نسبة 57.5% كبيرة من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد نقاش بينهم وبين مسيرهم إلا أنه في نفس الوقت يقرون بأن مسيرهم له قدرة كبيرة في القيادة ، مما يدل على ذلك أن مسيرهم ، وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء و الثناء و قليل العقاب حتى يتضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم إلا أن النقاش بين المسير و العامل لا يوجد وهذا ما يؤدي بالعامل إلى إستعمال أساليب أو لنقل معاملة أخرى مع المسير وهذا ما يؤدي إلى خلق علاقة بها توترات مما يحس العامل بالإحياز أو بعدم وجوده مما يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي داخل المؤسسة .

الجدول رقم (30) : يوضح علاقة طبيعة القيادة داخل المؤسسة مع التمييز العنصري في المعاملة.

المجموع		لا		نعم		لتمييز العنصري طبيعة القيادة
		ك	ن	ك	ن	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	أوتوقراطية
	26	36.4%	4	73.3%	22	
	31	30.4%	24	63.6%	7	متسلطة
	63	26.7%	8	69.6%	55	إحتكارية
	120	30.0%	36	70.0%	84	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 70.0 % من المبحوثين الذين أجابو بأنه يوجد تمييز عنصري داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 73.3 % من المبحوثين الذين يرون بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة أوتوقراطية ، تقابلها في ذلك نسبة 69.6 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة إحتكارية ، أما نسبة 63.6 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي متسلطة، هذا مقارنة بنسبة 30.0 % من المبحوثين الذين أجابو بأنه لا يوجد تمييز عنصري في المعاملة داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 36.4 % من الذين صرحوا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة قيادة أوتوقراطية تقابلها في ذلك نسبة 30.4 % من المبحوثين الذين يرون بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة أوتوقراطية أما نسبة 26.7 % من المبحوثين الذين يرون بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة إحتكارية.

من نتائج التنسيب نرى أن هناك تمييز عنصري في المعاملة داخل المؤسسة وفي نفس الوقت أن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة أوتوقراطية من خلال هذا يتضح لنا أن المسير يميز في معاملته بين العمال هذا ما يخلق ماسماه فيبر الحسوية مما يؤدي إلى خلق نزاعات داخل المؤسسة و مناوشات بين العمال، وهذا حسب ما رأيناه على أرض الواقع أن شركة سوناطراك تحتوي على عدد من العمال يختلفون من حيث الأجناس ومختلف المناطق من الشمال والشرق والجنوب..... الخ مما يؤدي بخلق نوع من التمييز العنصري في المعاملة مما تنجم عنها حساسية بين العمال وهذا ما يؤدي بالتأثير على أفراد العمال ومن هذا يخلق جو يسوده عدم التفاهم نتيجة التمييز في المعاملة وخاصة ما بين العمال وهو ما يزيد من تدمرهم وهذا يخلق جو من العداوة و الخصام داخل مكان العمل مما يؤدي إلى تزايد ظهور الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ما بين العمال والمسير.

الجدول رقم (31) : يمثل العلاقة ما بين طبيعة القيادة داخل المؤسسة و حدوث مشاكل بين العامل و المسير .

المجموع		بعض الأحيان		دائما		حدوث مشاكل طبيعة القيادة
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	أوتوقراطية
100%	19	10.1%	8	100%	11	متسلطة
100%	71	-	-	89.9%	71	إحتكارية
100%	30	10.0%	3	90.0%	27	المجموع
100%	120	9.2%	11	90.8%	109	

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه السائد أن نسبة 90.8 % من المبحوثين الذين أجابو بأنه هناك مشاكل بين العامل و المسير ، تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين الذين أجابو بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة أوتوقراطية ، تقابلها في ذلك نسبة 90.0 % من المبحوثين الذين أجابو بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة إحتكارية ، أما نسبة 89.9 % من المبحوثين الذين أجابو بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة متسلطة ، هذا مقارنة بنسبة 9.2 % من المبحوثين الذين أجابو بأن حدوث المشاكل بينهم وبين مسيرهم في بعض الأحيان ، تدعمها في ذلك نسبة 10.1% من المبحوثين الذين يرون بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة قيادة أوتوقراطية ، تقابلها في ذلك نسبة 10.0 % من المبحوثين الذين يرون بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة إحتكارية .

من خلال نتائج الجدول أعلاه بتضح لنا بأن نسبة المبحوثين قد أجابو بأنه يحدث مشاكل بينهم وبين مسيرهم إضافة إلى أنهم صرحوا لنا و بوضوح بأ طبيعة القيادة داخل مؤسستهم هي قيادة أوتوقراطية ، ما يوضح لنا بأن القائد الأوتوقراطي يكون متشدد في المعاملة مع العمال و بل أنه يعطي الأوامر الصارمة و يحاول دائما توسيع نطاق سلطته و صلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته " من هذا يتبين لنا أن طبيعة القائد داخل المؤسسة هي قيادة أوتوقراطية إضافة إلى أنها تحدث مشاكل داءما ما بين المسير و العامل هذا ما يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي داخل المؤسسة .

الجدول رقم (32) : يوضح طبيعة القيادة داخل المؤسسة والنزاعات بين جماعتين أو أكثر.

المجموع		لا		نعم		صراعات طبيعة القيادة
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	أوتوقراطية
%100	79	%21.5	17	%78.5	62	
%100	11	%54.5	6	%45.5	5	متسلطة
%100	30	%33.3	10	%66.7	20	إحتكارية
%100	120	%27.5	33	%72.5	87	المجموع

يتضح لنا من بيانات هذا الجدول وحسب الإتجاه السائد أن نسبة 72.5 % من المبحوثين الذين أجابو بأن هناك صراعات بين جماعتين أو أكثر ، تدعمها في ذلك نسبة 78.5 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي أوتوقراطية ، تقابلها في ذلك نسبة 66.7 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي إحتكارية ، أما نسبة 45.5 % من المبحوثين الذين أجابو بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي متسلطة ، هذا مقارنة بالنسبة 27.5 % من المبحوثين الذين أجابو بأنه لا يوجد صراعات ، تدعمها في ذلك نسبة 54.5 % من المبحوثين الذين يرون بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة متسلطة ، تقابلها في ذلك نسبة 33.3 % من المبحوثين الذين أجابو بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة إحتكارية ، أما نسبة 21.5 % من المبحوثين الذين أجابو بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة أوتوقراطية.

مما سبق نلاحظ أنه توجد صراعات بين جماعتين أو أكثر وهذا ما سندعمه بالجدول التالي والذي يوضح مانوع هذه الجماعات أما عن القيادة فنجد معظم أفراد العينة قد صرحوا لنا بأن طبيعة القيادة داخل المؤسسة هي قيادة أوتوقراطية مايدل على شخصية القائد الأوتوقراطي ومعاملته مع العمال داخل المؤسسة بحيث أن له قوانين صارمة ومتشدد من حيث المراقبة الشديدة في العمل وتطبيق القواعد و القوانين ، أما من حيث الصراع فهناك نزاعات أو لنقل صراعات مابين جماعتين أو أكثر هذا ما يوضح لنا وجود صراع تنظيمي داخل المؤسسة.

إستنتاج الفرضية الأولى :

من خلال تحليلنا لجداول لنتائج الفرضية الأولى توصلنا إلى النتائج الآتية :

- أن معظم العمال الدين يرون أن طبيعة القيادة أوتوقراطية سنهم يتراوح ما بين 40-45 سنة ، والدين أيضا لديهم أقدمية في المهنة تتراوح ما بين 17-22 سنة ،والدين هم من قسم المصلحة الموارد البشرية. وهذا حسب الجداول رقم 17 و 18 و 19.
 - و إن طبيعة القيادة الأوتوقراطية للذين جنسهم ذكور و للعمال الدين مستواهم التعليمي جامعي وأن هناك تمييز عنصري وأن هناك مشاكل دائما تحدث بين العامل والمسير .
 - وعلى أن هناك إستعمال السلطة من طرف المسؤول المسير بل ويركز عليها ويحتكر القرارات أي تراح بعض القرارات خاصة بالنسبة للدين جنسهم ذكور ، وهم غير راضيين عن علاقات العمل في نمط القيادة .
 - أنه لايعطي فرصة لإقتراح و لا للمناقشة بين العامل و المسؤول وهذا ما دعمه اجابتهم غير راضيين عن علاقات العمل و لا عن نمط القيادة وهذا ما وجدناه في الجداول من 20 الى غاية الجدول 32.
- ومن كل هذه النتائج نستخلص أن الفرضية الأولى التي إقترحناها على أن طبيعة القيادة أوتوقراطية تؤدي إلى وجود الصراع التنظيمي محققة .

الفصل الثالث:

تحليل نتائج الفرضية الثانية والاستنتاج

الجدول رقم(33) : يوضح فرصة إقتراح القرارات وتأثيرها على النقاش بين المسير و العامل.

المجموع		لا		نعم		النقاش فرصة الإقتراح
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	نعم
% 100	30	% 40.0	12	% 60	18	نعم
% 100	90	% 63.3	57	% 36.7	33	لا
% 100	120	% 57.5	69	% 42.5	51	المجموع

من خلال و حسب الإتجاه السائد تبين أن نسبة 57.5 % من المبحوثين الذين أجابو بأنه لا يوجد نقاش بينهم وبين المسير ،تدعمها في ذلك نسبة 63.3 % من المبحوثين الذين أجابو بأنه لا يتيح المسؤول فرصة لإقتراح قرارات العامل تقابلها في ذلك نسبة 40.0 % من المبحوثين الذين أجابو بأن المسؤول يتيح فرصة لإقتراح القرارات ، هذا مقارنة بالنسبة 42.5 % من المبحوثين الذين أجابو بأنه يوجد نقاش بينهم وبين المسؤول ، تدعمها في ذلك نسبة 36.7 % من المبحوثين الذين أجابو بأن المسؤول لا يتيح فراصة لإقتراح القرارات ، تقابلها في ذلك نسبة 60 % من المبحوثين الذين أجابو بأن المسؤول يتيح فرصة لإقتراح القرارات .

من نتائج التنسيب الجدول السابق يتبين لنا أن المبحوثون قد أجابو بأن المسؤول لا يتيح لهم فرصة لإقتراح قراراتهم إضافة إلى أنه لا يوجد نقاش بينهم وبين المسؤول وهذا يعني لا يشرك أحد في قراره المباشرة بل لا يشارك أحد في صنع قراراته فهو وحده يحدد مشكلته ويصنع لها الحلول التي يختاره، لدى تنتج علاقات غير مستقرة داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى خلق صراعات تنظيمية داخل المؤسسة .

جدول رقم(34) : طبيعة القرارات التي يصدرها المسؤول ووجود مشاكل داخل المصنع .

المجموع		عدم الأخذ بالقرار		الأخذ بقرار كحل للمشكل		وجود مشاكل طبيعية القرارات
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	إحتكارية
100 %	41	78 %	32	22 %	9	
100 %	79	57 %	45	43 %	34	غير إحتكارية
100 %	120	64.2 %	77	35.8 %	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 64.2% من المبحوثين الذين أجابو بأنه في حالة وجود داخل المصنع لا يتم الأخذ بالقرار كحل للمشكل ،تدعمها في ذلك نسبة 78.0% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن طبيعة القرارات التي يصدرها المسؤول هي قرار إحتكارية ، تقابلها في ذلك نسبة 57% من المبحوثين الذين أجابو بأن طبيعة القرارات التي يصدرها المسؤول غير إحتكارية ، هذا مقارنة بالنسبة 35.8% من المبحوثين الذين أجابو بحالة وجود مشاكل المصنع الأخذ بقرار كحل للمشكل ، تدعمها في ذلك نسبة 43% المبحوثين الذين أجابو بأن طبيعة القرارات غير إحتكارية ،تقابلها في ذلك نسبة 22.0% من المبحوثين الذين أجابو بأن طبيعة القرارات إحتكارية .

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أجابو لنا بأن المسؤول في حالة وجود مشاكل داخل المصنع عدم الأخذ بالقرار إضافة إلى أن طبيعة القرارات التي يصدرها مسؤول قرارات إحتكارية ،مما يعني أن هذا القائد لايشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته لذلك نجد قراراته إحتكارية فهو في ذلك يحدد منفردا سياسة المنظمة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك مما يخلق توترات داخل المؤسسة ويخلق على هذا التصرف بعلاقات تصادمية بينه وبين مرؤوسيه في نطاق العمل ، هذا ما يؤدي إلى وجود الصراع التنظيمي أو لنقل نزاعات بينه وبين مرؤوسيه .

الفصل الثالث :

تحليل نتائج الفرضية الثانية و الإستنتاج

جدول رقم (35): يبين العلاقة ما بين تجاهل المسؤول في عملية إتخاذ القرارات وتأثيرها على تمييز العنصري في المعاملة .

المجموع		لا		نعم		تمييز العنصري تجاهل مسؤولك
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	نعم
%100	56	% 19.6	11	% 80.4	45	نعم
% 100	64	% 39.1	25	% 60.9	39	لا
% 100	120	% 30.0	36	% 70.0	84	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد تمثل نسبة 70% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه ،هنالك تمييز عنصري داخل المؤسسة ، تدعمها في ذلك نسبة 80.4% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن يتجاهلهم مسؤولهم في عملية إتخاذ القرارات ، تقابلها في ذلك نسبة 60.9 من المبحوثين الذين أجابوا بأنه لايتجاهلهم مسؤولهم في عملية إتخاذ القرارات ، هذا مقارنة بنسبة 30% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يوجد تمييز عنصري داخل المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 39.1% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن مسؤولهم لايتجاهلهم في عملية إتخاذ القرارات تقابلها في ذلك نسبة 19.6% من المبحوثين الذين أجابوا بأن مسيرهم يتجاهلهم في عملية إتخاذ القرارات .

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن أغلب المبحوثين صرحوا لنا بأن مرؤوسيهم له تمييز عنصري في المعاملة داخل المؤسسة ،إضافة إلى أنه يتجاهلهم في عملية إتخاذ القرارات من هذا نستطيع القول أن المسؤول يتعامل بتمييز العنصري هذا راجع لكون أن المؤسسة لها جماعات العمل لها أفراد مختلفة المواهب و الإستعدادات و القدرات و الصفات الشخصية إضافة من مختلف جهات المناطق مما نجد تختلف فئات العمال من منطقة لأخرى وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة مما يخلق تمييز عنصري حقيقي ، فنجد عمال من الشمال ومن الغرب ومن الوسط ومن الصحراء هذا ما يؤدي بالمسؤول تجاهل بعض العمال في إتخاذ قراراته ،لأنه يقوم بمفرده إتخاذ قراراته ويعلمها على موظفيه ، دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في صنعته ،فهو وحده الذي يحدد المشكلة ويصنع لها الحلول مما يؤدي لإنشاء علاقات بينه وبين مرؤوسيه فيها كثير من الإضطراب الصناعي إلى ضعف العلاقات الإجتماعية داخل المصنع لأن علاقات العمل تلعب دورا جوهريا داخل المؤسسة بل هي أمرا حيويا من هذا نستطيع القول أن معاملة المرؤوس لمرؤوسيه تلعب دورا هاما مما ينتج عنه تأثيرا إما إيجابيا أو سلبيا لذلك تخلق صراعات ما بين الموظفين و المسؤول مما يؤدي إلى وجود صراعات تنظيمية داخل المؤسسة .

جدول رقم (36): يوضح تمتع الخبرة تجعل مسؤولك يستشيرك في القرارات ومدى تأثيرها على النقاش بينك وبين مسيرك .

المجموع		لا		نعم		النقاش تمتع بالخبرة
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	نعم
100 %	86	68.6 %	59	31.4 %	27	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	لا
100 %	34	29.4 %	10	70.6 %	24	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	المجموع
100 %	120	57.5 %	69	42.5 %	51	

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 57.5% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يوجد نقاش بينه وبين مسيره ، تدعمها في ذلك نسبة 68.6% من الذين أقروا بأنهم يتمتعون بخبرة تجعل مسؤولهم يستشيرك في إتخاذ القرارات ، تقابلها في ذلك نسبة 29.4% من المبحوثين الذين أقروا بأنهم لا يتمتعون بخبرة تجعل مسؤولهم يستشيرهم في القرارات المتعلقة بالعمل ، هذا مقارنة بنسبة 42.5% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه يوجد نقاش بينهم وبين مسيرهم ، تقابلها في ذلك 70.6% من المبحوثين الذين أقروا بأنهم لا يتمتعون بخبرة تجعل مسؤولهم يستشيرهم في إتخاذ قرارات المتعلقة بالعمل ، تقابلها في ذلك نسبة 31.4% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأنهم يتمتعون بخبرة تجعل مسؤولهم يستشيرهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

من نتائج التنسيب يتضح لنا بأن أكبر عدد من المبحوثين صرحوا لنا بأنه لا يوجد نقاش بينهم وبين مسيرهم بالرغم من أنهم يتمتعون بخبرة تجعل مسؤولهم يستشيرهم في إتخاذ القرارات هذا ما يوضح لنا بطبيعة القائد الأوتوقراطي في تعامله مع مرؤوسيه يبدو قليل الثقة بهم إضافة إلى أنه لا يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته لذلك يتخذ قراراته بنفسه دون إعطاهم أي مشاركة في صنع قرارات المتعلقة بالعمل بل يصنع حلول قراراته بنفسه وهو بهذا لا يعطي مرؤوسيه أي فرصة لنناقشته فيما يقرر و لا يصنع بإعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله ومن هذا نستطيع القول يخلق نزاعات بين المسؤول و مرؤوسيه مما يؤدي إلى وجود صراعات تنظيمية كون أن القائد صارما في تعامله مع الموظفين .

جدول رقم (37): يوضح تجاهل مسؤولك لإتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتأثيرها على خلق سوء تفاهم بين

المسؤول و الموظفين.

المجموع		لا		نعم		سوء تفاهم تجاهل مسؤولك
ن	ك	ن	ك	ن	ك	
100%	56	28.1%	18	71.9%	46	نعم
100%	64	48.2%	27	51.8%	29	لا
100%	120	37.5%	45	62.5%	75	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد تمثل نسبة 62.5% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بوجود سوء تفاهم بينهم وبين مسيرهم ، تدعمها في ذلك نسبة 71.9% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن يتجاهلهم مسؤولهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، تقابلها في ذلك نسبة 51.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يتجاهلهم مسؤولهم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، هذا مقارنة بنسبة 37.5% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأنه لا يوجد سوء تفاهم بينهم وبين مسيرهم ، تدعمها في ذلك نسبة 48.2% من المبحوثين الذين أجابو بأنه لا يتجاهلهم مسؤولهم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، تقابلها في ذلك نسبة 28.1% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مسيرهم يتجاهلهم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

من خلال نتائج الجدول أعلاه نتبين بأن مبحوثين صرحوا لنا بأنه لا يوجد نقاش بينهم وبين مسيرهم مما يدل على أن القائد أوتوقراطي لأنه مستبد وصارم في قرارته وبالتالي يتجاهل أفراد العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مما لا ينمي روح الإبداع وفي نفس الوقت يحد من حرية العامل لإبداء رأييه بالقرارات المتعلقة بالعمل المتمثلة في التخطيط والتنظيم... الخ وبالتالي يؤدي إلى خلق إضطرابات العمال داخل المؤسسة من تصرفات القاسية و الصارمة للقائد ما يؤدي إلى وجود صراعات ونزاعات داخل العمل ما بين المسؤول والعامل وما نسميه الصراع التنظيمي .

جدول رقم (38): يوضح موقف العامل من القرار المتخذ وتأثيرها على وجود نقاش بين المسير و العامل .

المجموع		لا		نعم		موقف من القرار	نقاش بين المسير
ن	ك	ن	ك	ن	ك	مقبول	
100 %	30	40.0 %	12	60 %	18		
100 %	90	63.3 %	57	36.7 %	33	مرفوض	
100 %	120	57.5 %	69	42.5 %	51	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه العام تمثل نسبة 57.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد نقاش بينهم وبين مسيرهم ، تدعمها في ذلك نسبة 63.3% من المبحوثين الذين أجابو بأن موقفهم من القرار المتخذه من طرف مسؤولهم مرفوض ، تقابلها في ذلك نسبة 40% من المبحوثين الذين أجابوا بأن موقفهم من القرار المتخذ من طرف مسؤولهم مقبول ، هذا مقارنة بنسبة 42.5% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأنه يوجد نقاش بينهم وبين مسيرهم ، تدعمها في ذلك نسبة 60% من المبحوثين الذين أجابوا بأن موقفهم من القرار المتخذ مقبول ، تقابلها في ذلك نسبة 36.7% من المبحوثين الذين أجابو بأن موقفهم من القرار المتخذ من طرف مسؤولهم مرفوض .

من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب إجابات العاملين بالمؤسسة صرحوا لنا بأنه لا يوجد نقاش بينهم وبين مسيرهم وهذا راجع لشخصية قائدهم المتميز بالأوتوقراطية المتمثل في الشد قوانينه البيروقراطية و إتخاذ قراراته الصارمة مما نجد أن العمال يرفضونها رفضا هذا ما يخلق إعتصامات داخل المؤسسة مما ينتج عنها إضرابات في بعض الأحيان لدى يؤدي إلى عدم القدرة على التكيف مع وضع القرارات الصارمة ، ما يؤدي في أغلب الأحيان إلى سلوكات سلبية من طرف العمال وهذه السلوكات تؤدي في الغالب إلى فشلهم في أداء مهامهم داخل المؤسسة وبالتالي تؤدي إلى عدم القدرة للتكيف مع موقف المسؤول من طرف قراراته المرفوض ما يخلق نوع من الفوضى التي تؤدي حتما إلى نتيجة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة .

إستنتاج فرضية الثانية :

من خلال نتائج تحليلنا لنتائج الفرضية الثانية عدم المشاركة العمالية في إتخاذ القرار يؤثر على خلق الصراع التنظيمي والمتمثل في ربط الجداول التالية يتضح بأن القائد الأوتوقراطي لايشرك مرؤوسيه مباشرة في مهامه أو في صنع القرارات وهذا ماوضحه لنا نتائج الجدول رقم (38) يحدد منفردا سياسات المنظمة وخططها ،دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك فيرصد الخطط الرئيسية ويكون لديه وحده علم بتتابع خطوات عمل مرؤوسيه في المستقبل لأنه لايعطيهم معلومات تفصيلية على خطط المستقبل بل يخبرهم عن الخطوات الآتية التي يجب أن يسيرو عليها ،ويعمل على كل عضو مايجب عليه أن يعمل كما يحدد نوع العلاقات بينه وبين مرؤوسيه في نطاق العمل وفي إتخاذ قرارات ، يقوم منفردا دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة في صنع القرارات ، وبالتالي فمعاملته مع مرؤوسيه يبدو قليل الثقة فيهم ولايعبر للعلاقات الإنسانية أي إهتمام ولذلك نجد أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسيا أو صارما في تعامله مع مرؤوسيه كونه يطبق القوانين اللازمة وإجراءاته القانونية لدى لايراعي الجو النفسي المحيط به ، وأنه غالبا مايكون منعزلا مع موظفيه في أكثر الأوقات حيث لم يتصل بمجموعته إلا عندما يكون يعرض نماذج ، مما نجده يحتكر القرارات ويتعامل بالعنصرية ومانسميه بالتمييز بين أفراد العمال مما يخلق علاقات مليئة ببتوترات و الإستفزازات ما بين العمال والمسير مما يخلق صراعات تنظيمية ونزاعات داخل المؤسسة كل من هذا توصلنا في الأخير أن عدم إتخاذ القرارات الصائبة أو بدون مشاركة العمال تؤدي حتما إلى وجود صراعات تنظيمية ، فتعتبر إتخاذ القرارات من أهم العوامل المساهمة في تحديد نوعية علاقة المسير بمرؤوسيهم لأنها تزيد من خلق نظام في المؤسسة و العكس من ذلك يؤدي إلى وجود نزاعات وصراعات داخل المؤسسة .

الفصل الرابع:

تحليل نتائج الفرضية الثالثة والاستنتاج

جدول رقم (39): يوضح العلاقة ما بين تركيز السلطة إتخاذ القرار في أيدي قادة التنظيمات وتأثيرها على الضغط في العمل.

المجموع		لا		نعم		ضغط في العمل تركيز السلطة
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	نعم
100 %	93	9.1 %	18	78 %	75	لا
100 %	25	40.0 %	10	60 %	15	المجموع
100 %	119	23.5 %	28	756 %	90	

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد تمثل نسبة 75.6% من المبحوثين الذين أجابو بأنه هنالك ضغط في العمل ،تدعمها في ذلك نسبة 79.8 % من العمال الذين صرحوا بأن تركيز سلطة إتخاذ القرار في أيدي قادة التنظيمات ، تقابلها في ذلك نسبة 60 % من المبحوثين الذين أجابو بأنها لاتركز السلطة إتخاذ القرار في أيدي قادة التنظيمات ، هذا مقارنة بنسبة 23.5 % من المبحوثين الذين أجابو بأنه لا يوجد ضغط في العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 40 % من المبحوثين الذين أجابو بأنه لاتركز السلطة إتخاذ القرار في أيدي قادة التنظيمات ، مقابل نسبة 19.10 % من المبحوثين الذين أجابو بأنها تركيز سلطة إتخاذ القرار في أيدي قادة التنظيمات .

مما سبق نلاحظ بأن أغلبية المبحوثين أجابو بأنها تركيز سلطة إتخاذ القرار في أيدي قادة التنظيمات نستطيع القول بأن المسؤول أو القائد له سلطة على العمال إذا هو الذي يتخذ القرارات بنفسه ، هذا إضافة إلى أن معظم المبحوثين قد صرحو لنا بأن هنالك ضغط في العمل داخل المؤسسة وهذا راجع لساعات العمل الطويلة إضافة إلى أن هذا العمل يتطلب جهدا كبيرا، ماينتج عنه وجود ضغط نفسي للعمال مما يولد ردود أفعال سلبية ما بين العمال والمسؤول داخل المؤسسة من هذا نستطيع القول بأنه من خلال ردود الأفعال يخلق جو مليء بالتوتر مما ينتج عنه صراعات و لنقل نزاعات ما بين المسؤول والعامل وهذا مانسميه بالصراع التنظيمي .

الجدول رقم (40) : يوضح إستعمال السلطة كأداة ضغط لإنجاز العمل ومدى تأثيرها على خلق سوء التفاهم بين الطرفين .

المجموع		لا		نعم		سوء التفاهم إستعمال السلطة
ن	ك	ن	ك	ن	ك	
73	100%	27	48.2%	46	71.91%	نعم
47	100%	18	28.1%	29	51.8%	لا
120	100%	45	37.5%	75	62.5%	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام أن نسبة 62.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه هناك سوء تفاهم بينهم وبين المسير ، تدعمها في ذلك نسبة 71.8% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن المسؤول يستعمل سلطته كأداة لضغط لإنجاز العمل ، تقابلها في ذلك نسبة 51.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول لا يستعمل سلطته كاضغط لإنجاز العمل . هذا مقارنة بالنسبة 37.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد سوء تفاهم بينهم وبين المسؤول ، تدعمها في ذلك نسبة 48.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول يستعمل سلطته كأداة لضغط لإنجاز العمل ، تقابلها في ذلك نسبة 28.1% من المبحوثين الذين يرون بأن المسؤول لا يستعمل سلطته كأداة لضغط لإنجاز العمل .

مما سبق نلاحظ أنه كلما أكثر المسير من إستعمال سلطته كأداة لضغط لإنجاز العمل كلما كان هناك سوء تفاهم بينه وبين رؤوسيه مما يؤدي إلى خلق علاقات عمل يسوده التوتّر وعدم التفاهم مما ينتج عنه الضغط في العلاقات بين أعضاء التنظيم ، و بالتالي إختلال التوازن الذي يقودنا منطقياً إلى الصراع التنظيمي .

وبالتالي فإن نمط القيادة داخل المؤسسة هو نمط أوتوقراطي المبني على إستعمال الإجراءات القانونية و الإجراءات الصارمة وإعطاء الأوامر التي يلتزم بها المرؤوسون حتى تكون كل الأمور تحت سيطرته ، وهذا ما أتيته في الفصل الثاني من أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع وبالتالي فإن هذا النمط القيادي يؤدي بنا حتماً إلى صراعات تنظيمية كما أشار إليها المفكر كارل ماركس على الصراع بين الطبقات الإجتماعية إذ هو نتيجة التعارض بين القوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج وهذا ما أشار إليه في فصل الرابع .

جدول رقم (41) : يوضح العلاقة ما بين إستعمال المسؤول سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل و تأثيرها على ووجود الصراع في العمل.

المجموع		لا		نعم		وجود الصراع
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	إستعمال سلطة
% 100	56	% 21.4	12	% 78.6	% 44	نعم
%100	64	% 32.8	21	% 67.2	43	لا
% 100	120	% 27.5	33	% 72.5	87	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه العام تمثل نسبة 72.5% من المبحوثين الذين أجابو بأنه يوجد صراع بين جماعتين أو أكثر في العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 78.6% من المبحوثين الذين أجابو بأن المسؤول يستعمل سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل ، تقابلها نسبة 67.2% من المبحوثين الذين أجابو بأن المسؤول لا يستعمل سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل ، هذا مقارنة بنسبة 27.5% من العمال الذين أجابو الايوجد صراع في العمل تدعمها في ذلك نسبة 32.8% من المبحوثين الذين أجابو بأنه لا يستعمل مسؤول سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل تقابلها في ذلك نسبة 21.4% من المبحوثين الذين أجابو بأن المسؤول يستعمل سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل.

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ بأن كلما إستعمل المسؤول سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل كلما زاد صراعات أو النزاعات داخل المؤسسة بين جماعتين أو أكثر . وبالتالي فإن إستعمال المسؤول سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل يخلف صراعات أكثر بين العامل والمسؤول وبالتالي فإن سلطة المسؤول عن العامل تمثل الدور الأساسي أو الحقيقي داخل المؤسسة وبالتالي ينتج عن هذا الدور الإيجابي أو السلبي وتنعكس عن المؤسسة مما يخلق صراع التنظيمي داخل المؤسسة .

جدول رقم (42) : يوضح إحتكار القرارات بدون المشاركة فيها تأثيرها على النقاش بينها وبين المسير

المجموع		لا		نعم		النقاش إحتكار القرارات
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	نعم
100 %	53	79.2 %	42	20.8 %	11	نعم
100 %	67	40.3 %	27	59.7 %	40	لا
100 %	120	57.5 %	69	42.5 %	51	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 57.5 % من المبحوثين الذين أجابو بأنه لا يوجد نقاش بينهم وبين مسيرهم ، تدعمها في ذلك نسبة 79.20% من المبحوثين الذين أجابو بأنه يعمل المسؤول على إحتكار القرارات بدون مشاركتهم فيها ، تقابلها نسبة 40.3 % من المبحوثين الذين أجابو بأن المسؤول لا يحتكر القرارات بدون المشاركة فيها ، هذا مقارنة بالنسبة 51 % من المبحوثين الذين أجابو بأنه يوجد نقاش بينهم وبين المسؤول ، تدعمها في ذلك نسبة 59.7 % من المبحوثين الذين أجابو بأن المسؤول لا يحتكر القرارات بدون مشاركتهم فيها ، تقابلها في ذلك نسبة 20.8 % من المبحوثين الذين أجابو بأن المسؤول يحتكر القرارات بدون مشاركتهم فيها .

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العمال قد صرحوا لنا بأنه لا يوجد نقاش بينهم وبين المسؤول مقابل ذلك أنه يحتكر القرارات بدون مشاركتهم فيها مما يوضح لنا في هذا أن المسؤول يستعمل سلطته كذلك فهو يتخذ القرارات بنفسه بدون مشاركة أي عامل مما يدل على أن القائد أوتوقراطي إضافة إلى أنه لا يتناقش معهم و بالتالي فكل هذه المؤشرات توحى لنا بأن من هذه المعامل يخلق صراع تنظيمي بين العامل و المسؤول وهذا راجع إلى التصرفات الذي يقوم بها المسؤول داخل شركة سوناطراك.

جدول (43) : يوضح تفويض المسؤول للسلطة ومدى تأثيرها على سوء التفاهم بينها وبين المسؤول.

المجموع		لا		نعم		سوء التفاهم تفويض السلطة
		ن	ك	ن	ك	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	نعم
% 100	90	% 35.6	32	% 64.4	58	لا
% 100	30	% 43.3	13	% 56.7	17	المجموع
% 100	120	% 37.5	45	% 62.5	75	

من خلال الجدول أعلاه وحسب الإتجاه السائد تبين أن نسبة 62.5% من المبحوثين الذين أجابوا بأن هنالك سوء تفاهم بينهم وبين سيرهم ، تدعمها في ذلك نسبة 64.4% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول يقوم بتفويض السلطة ، تقابلها في ذلك نسبة 56.7% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول لا يقوم بتفويض سلطته هذا مقارنة بنسبة 37.5% من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأنه لا يوجد سوء تفاهم بينهم وبين سيرهم ، تدعمها في ذلك نسبة 43.3% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول لا يقوم بتفويض سلطته ، مقابل نسبة 35.6% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول يقوم بتفويض سلطته .

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن نسبة الأعلى من المبحوثين الذين صرحوا لنا بأن هنالك سوء تفاهم بينهم وبين سيرهم مما يدل على أن هنالك صراع بين المسؤول و العامل ، أماعن السلطة فهذا يدل على أن المسؤول يقوم بتفويض سلطته لغيره وهذا راجع إلى عدة أسباب كون أن المسير ذو أعمال كثيرة ومسؤوليات كبيرة فنستطيع القول أن بعد غيابه لفترة زمنية محددة يقوم بتكليف عامل لديها القدرة على تحمل المسؤوليات وبالتالي يستطيع الرئيس تكليف مرؤوسيه بالتكليف بمهمة المسؤولية .

وبالتالي نستطيع القول بالرغم من أن المسؤول يقوم بتفويض سلطته إلى شخص معين إلا أن هذا لا يمنع بأنه هنالك سوء تفاهم مابين المسير والعمال هذا ما يوؤدي بخلق الصراع تنظيمي .

إستنتاج الفرضية الثالثة :

من خلال تحليلنا للجدول الفرضية الثالثة توصلنا إلى النتائج الآتية :

- أن معظم العمال صرحوا بأنه نعم هناك تركيز للسلطة مما سبب ضغط في العمل وخلق جو مليء بالتوتر نتج عنه صراعات ونزاعات، مما أدت إلى ما نسميه بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة حسب الجدول 33.
- كما أجابوا العمال أيضا أن هناك سوء التفاهم بينهم و بين المسؤول عنهم نتيجة كون المسؤول هو المفوض عن السلطة و بهذا يستعمل سلطته و يستغلها كضغط للعمل و هذا حسب الجدولين 34 و 37.
- و أن استعمال المسؤول للسلطة اوجد الصراع داخل مؤسسة العمل و هذا الاستعمال أيضا لم يسمح لوجود نقاش بين العمال و بين المسير و الذي هو المسؤول و الذي يبين إيجابتهم على أن هناك احتكار للقرارات و هذا حسب الجدولين 35 و 36.

نستخلص من كل ما حللناه على أن فرضيتنا الثالثة التي اقترحتها على أن احتكار السلطة يؤثر في تكريس الصراع التنظيمي موجود بالفعل و هذا إثبات لصحة فرضيتنا.

الإستنتاج العام :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من تحليلنا للفرضيات الثلاثة التي إقترحناها في دراستنا هذه يمكننا أن نستنتج أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية مهما اختلفت أعمارهم ورغم أقدميتهم في المهنة و الدين معظمهم من قسم مصلحة الموارد البشرية وأغليبتهم ذكور ومستواهم التعليمي جامعي أن هناك تمييز عنصري ودائما مشاكل تحدث بين العمال والمسيرين وهم غير راضيين عن عملهم وهذا ما يؤدي إلى وجود صراع تنظيمي كما أن هناك عدم المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات فالمسؤول لا يشارك عماله في مهامه ولا في صناعة القرارات فهو ينفرد بالسياسات المنظمة وخططها ، كما يحدد نوع العلاقات في نطاق العمل كونه لا يوضع أي ثقة لعماله لأن معظم الأوقات يكون منعزل عنهم فلا يتناقش معهم و لا يتيح لهم أي فرصة في اتخاذ القرارات و هذا ما يسبب الاحباط لدى أعضاء الفريق و هم العمال مما يؤدي خلق الصراع التنظيمي .

و قد وجدنا أيضا معظم العمال يرون بأن السلطة محتكرة من طرف المسؤول وذلك لقولهم أن هناك تركيز للسلطة على أساس أن المسؤول هو المفوض للسلطة و بذلك فهو يحتكر السلطة لنفسه ، فهو لديه شهوة السيطرة على فريق العمل وهم العمال وهذا ما يسبب وجود سوء التفاهم بينه وبين العمال ، لعدم وجود نقاش بينه وبين العمال وهذا ما يؤدي إلى التعبير عن الغضب وعدم الإرتياح كلاميا أو بالإشارة من طرف العمال وكل هذا يوضح أن هذا الإحتكار للسلطة يكرس الصراع التنظيمي الموجود بين العمال داخل مؤسسة العمل إذا فحسب ماتطرقنا إليه وما تحصلنا عليه من نتائج يبين على أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية وعدم المشاركة العمالية في إتخاذ القرار و إحتكار السلطة تؤدي إلى خلق صراعات تنظيمية داخل مؤسسة سوناطراك .

خاتمة :

هدفت دراستي للمعرفة ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية في خلقها للصراعات التنظيمية داخل مؤسسة سوناتراك وذلك لكون أن للقيادة أشكال متعددة وقد تناولها العديد من المفكرين السوسولوجيين ، نظرا لأهميتها في المؤسسات التنظيمية ، وقد تناولنا أسلوب القيادة الأوتوقراطية ومدى تأثيرها على الواقع المهني ، فهذا يدل على سعي الأفراد في الحصول على مكانة بارزة بدل من تركيز على مصلحة الفريق ، لذلك وجدنا أن المسير من خلال شخصيته المتسلطة على أفراد العمال فهو ذو أسلوب أوتوقراطي مع عماله .

و في عدم المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات ، فعملية صنع القرارات تتدخل فيه العديد من العوامل منها السلوكية كما أن كلما زاد تعقيد القرار و تضخم حجمه و تشابك و اتضحت خطورته على التنظيم كلما أصبحت المسؤولية في اتخاذه تقع على عاتق المستويات العليا في التنظيم ، فهناك تناسب طرديا بين تعقيد القرار و أهميته في اطار التسلسل الهرمي للتنظيم ففي إتخاذ القرارات هناك أنواع ونظريات إذ أن عدم مشاركة العمال في صنع القرارات و إنفراد المسؤول بسياسات المنظمة وخططها يسبب سوء تفاهم بين العمال الذي يؤدي إلى وجود صراعات تنظيمية داخل مؤسسة سوناتراك .

و بالنسبة لاحتكار السلطة فالسلطة مصادر وأنواع وبناء السلطة ووحدة القيادة في ممارسة السلطة وتقسيم السلطة من الناحية السوسيو تنظيمية ، فالسلطة تعتبر نطاق الادارة العامة تعطي التنظيم الاداري، شكله الرسمي التي تمكنه من صنع القرارات ابتغاء تحقيق الأهداف و ترجمتهما الى الواقع أي أن لها دور هام و في نفس الوقت يتحدد موقعها في قمة الوظائف القيادية للادارة العامة ، كما يراها فيبر أنها عملية ديناميكية .فصنع السلطة يؤدي لاحتكارها و هذا يسبب وجود لصراعات التنظيمية.

إذن من كل هذا يمكننا أن نقول أن طبيعة القيادة الاوتوقراطية و عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار احتكار السلطة كلها تؤدي إلى الصراع التنظيمي .

فَائِةُ المَرَاةِ

المراجع باللغة العربية:

أ- كتب:

- 1- أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، دار الهناء للطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2003م
- 2- أبو النصر مدحت محمد ، إدارة الموارد البشرية، ب ط، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007م.
- 3- أبو النيل محمود السيد ، علم النفس الاجتماعي - دراسات عربية و عالمية، ج2، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، ط4، بيروت، لبنان.
- 4- جاد الرب سيد محمد ، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، 2005م
- 5- كشك محمد بهجت ، المنظمات و أسس إدارتها، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية 2007م.
- 6- جمعة النجار فائزة و آخرون ، أساليب البحث العلمي " منظور تطبيقي "، دار حامد للنشر و التوزيع ط2، عمان، 2010م.
- 7- الحريري رافدة ، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2008م.
- 8- الحريري رافدة ، القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2007.
- 9- حريم حسين و آخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد، ط1، عمان، الأردن، 1998 م.
- 10- حريم حسين ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004م.
- 11- الحسن إحسان محمد ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر ، ط 2، بغداد ، 2004 .
- 12- خليل معن ، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 م.
- 13- درويش إبراهيم ، الوسيط في الإدارة العامة النظرية و الممارسة، دار النهضة العربية ، ط1، 1988 م.
- 14- زويلف مهدي و آخرون ، التنظيم والأساليب و الإستشارات الإدارية ، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان 1999 م.
- 15- سليمان حسين حسين ، هشام السيد عبد المجيد ، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2005م.

- 16- شلابي زهير بوجمة ، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، عمان 2011 م.
- 17- شهاب موسى شهر زاد محمد ، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن، 2010م .
- 18- شوقي طريف ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب ، القاهرة ، 1993م.
- 19- شيخة مصطفى رشدي ، علم الإقتصاد ، الدار الجامعية للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 1985 م.
- 20- صيام شحاتة ، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحدائة ، مصر العربية للنشر و التوزيع ، ط1، 2009 م.
- 21- عارف حسين ناجي ، السلوك التنظيمي، دار يافا للنشر، عمان، الأردن، 2001 م.
- 22- عباس علي ، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للطباعة والنشر ، ط1، عمان ، الأردن ، 2004م.
- 23- عباس علي ، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2004م.
- 24- عبد الرحمن عبد الله محمد ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الأزريطة ، 2006م.
- 25- عبد الرحيم عاطف جابر طه ، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009 م
- 26- عبد العزيز خواجه ، مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران ص 95 عبد المنعم عبد الحي، دراسات علم الاجتماع التنظيم و الإدارة ، كلية الآداب ، جامعة الطنطا ، 2006م.
- 27- عبوي زيد منير ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق ، ط1، عمان ، الأردن، 2006م.
- 28- عبوي زيد منير ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2006م
- 29- العجمي محمد حسنين ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع 2، عمان، الأردن، 2010 م .
- 30- العجمي محمد حسين ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، الأردن، 2010م.
- 31- العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيمي " منظور كلي مقارن " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية
- 32- عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992م.

- 33-عطوي جودت عزت ، أساليب البحث العلمي ، مفاهيمه ، أدواته ، طرق إحصائية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط 1، عمان، 2007م.
- 34-عليان مصطفى و آخرون ، أساليب البحث العلمي و تطبيقاته في التخطيط و الإدارة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2008 م.
- 35-عياد أحمد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر، 2009 م .
- 36-عياصرة معين محمود ومروان محمد بن أحمد ، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008 م .
- 37-عياصرة معين محمود، إدارة الصراع بالأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 1999 م.
- 38-فرج شعبان ، الإتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 3، 2009 م .
- 39-فيله فاروق عبده و عبد المجيد السيد محمد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2005 م.
- 40-قاسيمي ناصر ، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر، 2011م.
- 41-القيوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني و الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية ، ط2، عمان ، الأردن، 1993م.
- 42-كلاكدة ظاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار حامد ، عمان ، الأردن ، 1997م
- 43-كلاكدة ظاهر محمود ، القيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1997 م .
- 44-كلالدة ظاهر ، مرسي محمد ، الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العالم العربي، . 1984
- 45-كنعان نواف ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان الأردن، 2009م.
- 46-كنعان نواف ، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، . 1992
- 47-لطفي طلعت ابراهيم ، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة ، 2009 م
- 48-لطفي طلعت إبراهيم ، علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2007م.
- 49-اللوزي موسى ، التمية الإدارية: المفاهيم ، الأسس، التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر ، ط1، عمان الأردن 2006 م .
- 50-اللوزي موسى ، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 1999 م.

- 51-ماهر أحمد ،الإدارة المبادئ و المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2003، . 2004
- 52-ماهرأحمد ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر .
- 53-مرسي بدر سعد عيسى ، الإيدولوجية ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بدون ط، الإسكندرية، مصر،2006 م .
- 54-ملوخية أحمد فوزي ،الإدارة لرجال الأعمال و الحكومات، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ،2006م .
- 55-موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تر :بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصة للنشر و التوزيع ، ط 2 ،2004م .
- 56-المؤمنى واصل جميل ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

الرسائل الجامعية:

- 57-منصور بن زاهي ، إدراك المشرفين لإتجاهات العمال نحو العمل وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية ، رسالة ماجستير،علم النفس الإجتماعي للتنظيم والعمل ، جامعة الجزائر،1999م .
- 58-شرقي رحيمة ،أساليب التنشئة الأسرية و انعكاساتها على المراهق،رسالة ماجستير ،جامعة باتنة الجزائر 2004م .
- 59-ساكري دليلة، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر،2005 م .
- 60-طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير، جامعة نايف السعودية،2006 م .

المجالات:

61- زياد يوسف المعشر ، الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لإتجاهات المرؤوسين نحو أساليب الصراع ،
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الأول ، العدد 2، 2005م.

المعاجم:

62- إبراهيم مذكور، معجم العلوم الإجتماعية، دار النشر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975م.
63- جان فرنسودورنيه، معجم العلوم الإنسانية، تر: جورج كتورة، ط 1، لبنان، 2009 م.
64- محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، بدون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2007م.

المحاضرات:

بولعراس نور الدين ، محاضرات ، 2010

المراجع باللغة الفرنسية:

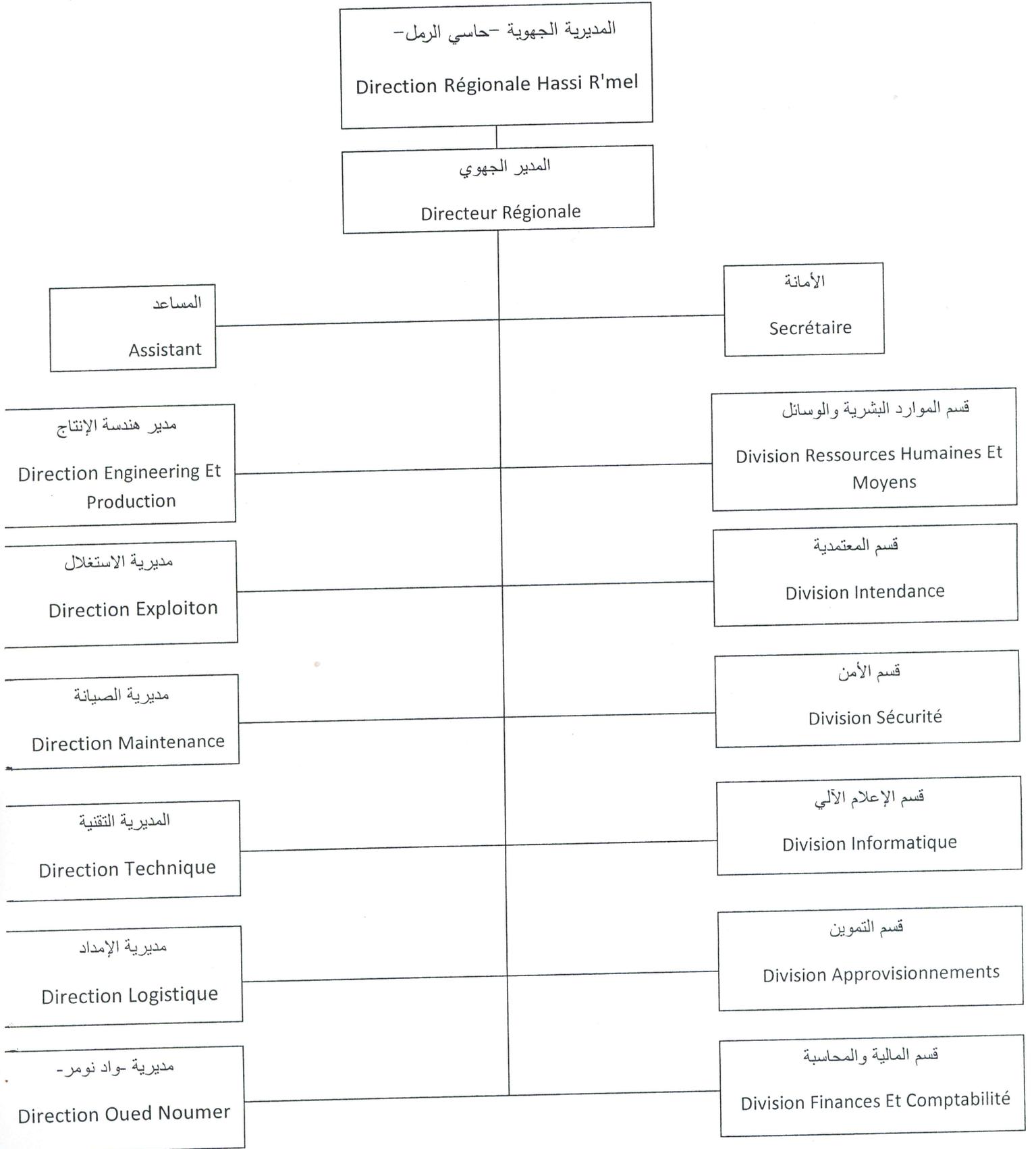
-65 Henry Fayol , Administration industriel et générale, édition ENAG
,Alger , 1990 .

المواقع الالكترونية

66- محمد شهبان، رواد علم الاجتماع، www.kotobarabiq.com

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لسوناطراك - حاسي الرمل -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

معهد العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم و العمل

إستمارة البحث بعنوان

واقع القيادة الأوتوقراطية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

بعد التحية والسلام ، أخي العامل أنا طالبة للسنة الثانية ماستر علم إجتماع تنظيم و عمل ، قمة بوضع إستمارة بصدد إعداد دراسة ميدانية تدخل في إطار تحضيري مذكرة لنيل شهادة ماستر ، وتتضمن هذه الإستمارة مجموعة من الأسئلة ،أرجو منكم الإجابة عن هذه الأسئلة بكل مصداقية ، لتساعدني في التوصل إلى مصداقية علمية .

أشكركم على مساعدتكم وتعاونكم معي .

➤ ملاحظة :

➤ ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة .

البيانات الشخصية :

1-السن : 20-25 25-30 35-40 45-50

2-الجنس : ذكر أنثى

3-الوضعية العائلية : أعزب متزوج

4-المستوى التعليمي : إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

5-الأقدمية :

6-الفئة السوسيو مهنية :

7- قسم المصلحة :

البيانات المتعلقة بالقيادة :

8- هل أنت راضي عن نمط القيادة داخل مؤسستكم ؟

راضي غير راضي

إذا كان نعم (راضي) لماذا.....

إذا كان لا (غير راضي) لماذا.....

9- هل يبدي مسيرك قدرة كبيرة في القيادة ؟

نعم لا

10- هل يطبق مسيرك البيروقراطية أي بمعنى آخر هل يتعامل بالقوانين والإجراءات الصارمة؟

نعم لا

11- ماهي طبيعة القيادة داخل مؤسستكم؟

أوتوقراطية متسلطة إحتكارية

البيانات المتعلقة بالسلطة :

12- هل يقوم مرؤوسيك بتفويض السلطة؟

نعم لا

13- كيف ترى مسيرك المباشر؟

متعاون متفهم متعصب متسلط إحتكاري

14- هل يستعمل المسؤول سلطته كأداة ضغط لإنجاز العمل؟

نعم لا

15- هل تركز السلطة إتخاذ القرار في أيدي قادة التنظيمات؟

نعم لا

16- هل هناك سهولة في تبادل الأفكار و إنتقال المعلومة مع مرؤوسيك؟

نعم لا

17- هل يعمل مسؤولك على إحتكار القرارات بدون مشاركتك فيها؟

نعم لا

البيانات المتعلقة باتخاذ القرارات (إحتكار القرارات):

18- هل يتيح لك مرؤوسيك (مسؤولك) فرصة لإقتراح قراراتك؟

نعم لا

19- ماهي طبيعة القرارات التي يصدرها مسؤولك؟

إحتكارية غير إحتكارية

20- هل تتم عملية إتخاذ القرارات عن طريق؟

المسؤول بمشاركتك فيها

21- كيف يؤثر الإتصال على عملية إتخاذ القرارات؟

.....

.....

22- هل تعتبر عملية المشاركة في القرارات؟

إيجابية سلبية

23- هل تتمتع بخبرة تجعل مسؤولك يستشيرك في القرارات المتعلقة بالعمل؟

نعم لا

24- هل يقوم مسيرك بإطلاعكم عن المعلومات الجديدة أم يحتكرها؟

نعم لا

25- هل هناك أساليب للمشاركة في مؤسستك ؟

نعم لا

في حالة نعم ماهو الأسلوب الأكثر إستعمالا في مؤسستك ؟

إجتماعات مناقشات مجالس الإدارة

26- ماهو موقفك من القرار المتخذ من طرف مسؤولك ؟

مقبول مرفوض

27- ماهي الخصائص القرارات المتخذة في مؤسستكم ؟

قرارات إرتجالية قرارات جدية

28- هل يتجاهلك مسؤولك في عملية إتخاذ القرارات ؟

نعم لا

البيانات المتعلقة بالصراع التنظيمي :

29- هل ترى أن هناك سوء تفاهم بينك وبين مسيرك (مسؤولك)؟

نعم لا

30- هل أنت راضي عن العلاقة العمل داخل مؤسستكم ؟

نعم لا

31- هل هناك نقاش بينك وبين مسيرك؟

نعم لا

32- هل هناك تمييز عنصري في المعاملة داخل مؤسستكم؟

نعم لا

33- في حالة وجود مشاكل داخل المصنع هل يتم؟

1- الأخذ بقرارك كحل لهذا المشكل

2- عدم الأخذ بقرارك

34- كيف ترى جو العمل داخل مؤسستكم؟

جو عادي جو عادي

35- هل تفكر في تغيير عملك؟

نعم لا

36- هل تحدث مشاكل (نزاعات) بينك وبين مسؤولك؟

أحيانا بعض الأحيان

أين تكمن هذه الخلافات

37- هل تذكر نزاعات (صراعات) بين جماعتين أو أكثر في العمل ؟

نعم لا

● في حالة نعم : ماهي طبيعة هذه الجماعات ؟

● جهوية

● قرابية

● أخرى

● نقابية

38- كيف ترى تقييم مرؤوسيك للآداء ؟

تقييم عادل تقييم متحيز تقييم سيء

39- هل هناك ضغط في عملك ؟.

نعم لا

إذا كان نعم أين يكمن