

أساليب القيادة الإدارية ودورها في التقليل من الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
نور الدين بسطي

إعداد الطالب:
• خالد خربوش

السنة الجامعية: 2015-2016م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

شكر وتقدير

بعد حمد الله وشكره على هذا التوفيق، وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: **يَلْتَمِسُ كُفْرُ
اللَّهِ مَن يَنْشَأُ كُفْرُ النَّاسِ أَهْ أَوْ دَاوُدَ (7755) وَ دَاوُدَ (4198)**
أتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور: **"نور الدين بسطي"**
على كرم إشرافه على هذه المذكرة، فلم أجد منه إلا رحابة صدر وطول صبر ودماثة
خلق، وسداد رأي، وتيسير كل صعب كان عليّ خانقا، فله الشكر مجددا على فضله
المتجدد.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر للدكتورة **"أسمهان بلوم"**
والدكتور **"مختار رحاب"**

كما أشكر كل من أطرنني وساعدني أو شجعني على الوصول إلى مثل هذا العمل
البسيط، بداية بأساتذة القسم

كما لا يفوتني أن أشكر لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هاته المذكرة.
وإلى كل من ساعدني ميدانيا في كتابة وإخراج هذه المذكرة
وأخير أسأل الله تعالى المزيد من التوفيق والهداية "وقل رب زدني علما"، "والله يقول
الحق وهو يهدي السبيل".



ت ا ي ؤ اس و ف

تجددنا مقرر	ن اونهنا
	ن افعو ركش ء لها ت ا ي ؤ اس و ف ل اكشا ول وداس و ف
أ- ت	تمهقدا
لوا اصفدا اقم لدا ماها رطا ا	
05	و أ : ا همفم و تميلكلا ا الميحه
06	ايناث : تم لدا لت بميرف
06	اثلثا : ع هوم ا رايه اب ا بمأ
07	لمول : تيمها تم الولا
07	ملم بم : تم لدا فلها
08	لمد لمه : تيرلا ا همها ف ل ا الميحه
16	لمبله : تم بله لدا لم الولا
بي ن ا ش ا لصفدا ا : ا ي ر ا د ا ة ق د ي ل ق ل ب ي ل م ا	
26	مهم ت :
27	ة ير الا حايقا ل ا لمهم.
27	I. ا ي ر ا د ا ق ن ا ي ق ا ا تمها
28	II. ا ي ر ا د ا ق ن ا ي ق ا ا صلح
29	III. ن ا ك ر ا تيرلا ا ا ة دايقا
30	IV. ا ي ر ا د ا ق ن ا ي ق ا ا ا هم ي ق ب ي ل م ا
31	ايناث : ا هوم ن و تيرلا ا ا ق ن ا ي ق ا ل ب ي ل م ا
31	I. ا ي ر ا د ا ق ن ا ي ق ا ل ب ي ل م ا
36	II. ا ي ر ا د ا ق ن ا ي ق ا ا علوا
38	اثلثا : ا هوم ل و تيرلا ا ا ق ن ا ي ق ا ل ت ا ي ر ا د ا
38	I. ة د ل ي ق ل ل ي ل م ت ي ف ي د ر ل ل ل م ل ت ا ي ر ا د ا
41	II. ة د ل ي ق ل ل ي ل م ت ي ف ي ف ق و ل ل ل م ل ت ا ي ر ا د ا
44	III. ة د ل ي ق ل ر ي ي ع ت ي ف ل ر ت م ل ل ل م ل ت ا ي ر ا د ا
49	لمول : تدايقه اضمرا ا م ا ي ق ل ك ل م ل ا
49	I. م ت ف ي ع ت.

49	II. يلمية قة الكولسطن نضخ.
50	III. مدقة لف نطو
52	IV. نيجج االا قدالكت ماميس
54	V. رالا اتقايقه لاضام أن عتجاندا.
مشاا ارفدا ايه يفتا عاودا	
66	- ييه ت.
67	و أ : روطه عا صلا هظنت لا و مصناصخ
67	I. روطه هوهفم عا صلا هظنت لا
70	II. س غله خ عا صلا هظنت لا
70	III. ماب ا روهظ عا صلا هظنت لا ي فتمظنم لا
73	ايناا : تيه ا عا صلا هظنت لا و ملج لرم
73	I. تيه ا عا صلا هظنت لا
74	II. ناللا د دوجو عا صلا هظنت لا
76	III. راثا عا صلا هظنت لا
77	IV. ل حارم عا صلا هظنت لا
79	امثالا : علون ا عا صلا هظنت لا و نه تاوتهم
79	I. علون ا عا صلا هظنت لا
84	II. ن ايوتم م عا صلا هظنت لا
85	مجلر : قراد ا عا صلا هظنت لا
85	I. بيع قراد ا عا صلا هظنت لا
87	II. يلل ا قراد ا عا صلا هظنت لا
89	III. علمه قراد ا عا صلا هظنت لا
93	IV. اميچارهم ا قراد ا عا صلا هظنت لا
95	V. رود : لا اقر امدده قة عا صلا ي فتمسؤم لا
96	لصه فل قسلاخ
عبا ر ارفدا اتيجهنلا اء ارجبا	
98	- ييه ت
99	و أ : تة سار مد اتلالجم
99	I. بناكمه ل لجملا
100	II. بنا فر ل لجملا
100	III. هه يظنت او ي ر به اللجم لا
103	ايناا : تمرد ل ف تة مد خصم لا ا تاود ا يجهم لا

103	I. قمار لا يحسنه
103	II. ،انا ي لبعجوت ينة وتود أ
105	امثلاث: لمرامجة ايف كوقمدا لالانيع
105	I. قمار لا تميم
105	II. ،يلحد لي ف تلخصه لالة يئاحلا تاولأ ا
105	III. لسل مد الةنص لاصح
سماذ لصدل اجد اند اليت ضرء	
113	و أ: رود، ولس أ لمعدا يبع لصل ا يوت في طارقه يلا حايقلا ا
113	I. نلمعا، ولس أ لمعدان بع لصل اةوس لة رشملا ا
115	II. نلمعا، ولس أ لمعدا يبع لصل اةيوتل وبعتل ا
118	III. نلمعا، ولس أ لمعدان بع لصل اة يست لالطلا ا
122	امثلاث: رود، ولس أ لمعدان بع لصل اة محل لي طست لة ذبايق اةر لالا
122	I. ر ل لمعدان بع لصل اة نلقل او ح نول ا قيطي لة دامت اةر لالا
126	II. ر ل لمعدان بع لصل اة نلقل او ح نول ا قيطي لة دامت اةر لالا
133	امثلاث: بلص فل قملالا
134	خاتمة
144-136	قائمة المراجع
-	الملاحق

سره فل ولج الاكشدا و

لاوأل ولجا

تعدادا	ن اونعلا	ل ولجا
84		01 يه ميظت لاعارلاتا يستمخو ي
106		02 من نجل بسجين وجماع زو تحضو ي
106		03 بنس لبسجين وجماع زو تحضو ي
107		04 تيعا تمللا لللبس بين ثعبلا يزوتحوي
108		05 بسح ثوجلمع بزوت ضو يجملع للهلما
108		06 يه فيظ لى مسلا بسجين ثوبل اع بوتحضو ي
109		07 ثوح باعز تحضويين بسح حة يدلاأا تهلا في
113		08 برع حبل في دئا ل رود بي بي امه أمة بيوتى علمع او علهدا
114		09 حظ نتهلج حوف قوين بة قلاعلين بي فاطل أو فلا افلا للأا الهتة هسل تكتيما
115		10 عاعتساين بيد لرأفلا لخرة يو تجا ميين عزنتلما
116		11 رارلا ذلخ في تكتيما او م هاع بيوتين تمللا للين ي
117		12 كئ فقل لمعا رومو ما فلاة يومت ووينم بة قلاع لين ي
118		13 روين بيرة رللات لاعلا تيم نة في تين مللا
119		14 لام لا بعصلا تة مستعباتى لمعدلة لطح لمين ي
119		15 في دلقارودين يكلمتو إفلاط آل ماعلين بعاصلا تة يومتة يما يقيرغ
120		16 يلعلمع لب يردت يين بي يله أتراديه نيد لمعلا
122		17 ين بة قلاع لا بي ووللا أولام لين بعصلا نلوقا نلو للقطو عبة اة رللإا
123		18 برع عافدوه يرب ثلقلا سيقن بة قلاعلا بيرة رللإا ل معلامع مامعز نة لالح في
123		19 لام لا مئرا رفو جيمظت لحو لاولا ليطت بة قلا للين بيرة رللإا
124		20 بيوس وحت تلمتة ن ابنين بة قلا لا بيرة رللإا أخلجامة بة قعم وعلنأا لامة ا ثا تقطرط مل معلا رير تى بة اة رللإا
125		21 ين بة ارض اة لحي ديلا قومدا لك تيم بة يدلا اقول معلا و
126		22 كد مين بي يه لمعد اول مع لدثا اة رللإا م نيب اوصار ووط لحي
127		23 ين بة لمعدلا م حبل للمعدا و تقطاة بقرلاع ن بة قلاعلا بيرة رللإا معلا و
128		24 ول لمعدلات يه لؤسل اوتاجا و الديلتين بة قلاعلا لين بيرة رللإا مال المد تبسب بامه نيب فبالا رنظعم
129		25 دءالا رح لمين يه قسمة لمي لم اهدلا متجاي لمع

مَغْرَمَةٌ

لقد حظيت القيادة الإدارية بشكل عام وأساليب القيادة الإدارية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء ومختصين في علم الإدارة وعلم الاجتماع التنظيم وعلم النفس، نظرا لما لها من دور في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية والسعي إلى تحقيق أهداف أي منظمة مهما كان نوع نشاطها وحجمها في مختلف النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتنظيمية، أين نجد أن هناك تطور الإدراك والوعي لدي القيايين من أجل إحداث التطور والتقدم والتنمية على جميع المستويات بالمنظمة، وهذا ما ذهبت إليه مختلف المدارس التي اهتمت بمجال العمل في المنظمات وعلى رأسهم المدرسة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية للكشف على القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف المنظمة وفقا لأساليب ذات نجاعة تخدم القائدو المرؤوسين معا.

وبما أن القيادة الإدارية وأساليبها تقوم على العلاقة الوطيدة الموجودة بين القائدو المرؤوسين والتي لا بد لها أن تكون ناجحة وذات استمرارية من خلالها يستطيع القائد أن يؤثر في سلوك مرؤوسه وتوجيههم اعتمادا على المعلومات التي تقدم من طرف المرؤوسين لقائدهم من أجل الوصول إلى اتخاذ القرارات في محلها.

مع أن أساليب القيادة الإدارية لها أهمية كبيرة في رفع الأداء للعمال لكل أسلوب له أسسه ومبادئه في ذلك (الديمقراطي والأوتوقراطي)، إلا انه يبقى الدور المهم في يد القائد لمدى إدراكه لكل المقومات البشرية المتواجدة بالمنظمة لأجل حل المشكلات العمالية والإدارية بالخصوص الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة، على اعتبار أن ظاهرة الصراع متواجدة في أي منظمة ولا يمكن إنكار ذلك والتي تحتم على القائد استخدام احد الأساليب القيادية أو كليهما لأجل إدارة الصراع التنظيمي.

إلا أن التفاعل الذي يقوم به القائد جاهدا إلى تحقيقه داخل المنظمة بالخصوص بين العمال ومع ذلك يمكن أن يكون هناك عدم توافق أي تعارض وهذا التعارض والاختلاف يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي والذي يعتبر من المشكلات اليومية التي يواجهها القائد ويعمل على دراستها والحد أو التقليل منها.

مع انه توجد عدة توجهات وآراء حول الصراع التنظيمي بالمنظمة فهناك من يراه شيء سيئ يضر بالمنظمة، والذي يعمل على خلق المشاكل وبالتالي عدم القدرة على التحكم فيه وهذا ما يجعل المنظمة غير متوازنة داخليا بالتالي يؤثر على الفعالية التنظيمية، وهناك من يعتبر الصراع أمر محتوم لا بد من التعامل معه بالشكل الايجابي من اجل فتح باب الحوار بين المتنازعين حتى لا يؤثر سلبا على التنظيم .

والمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري مثلها مثل المؤسسات الاقتصادية التي لا تخلو من الصراع بمختلف مستوياته و أنواعه، وهذا ليس تقصير أو نقصا في تسيير المؤسسة وإنما ناتج عن التفاعلات التي تنتج أثناء أداء العمل من اجل التغيير والتوجه للأفضل وفقا لما يروونه المتنازعون حتى يتم تسوية النزاع باعتماد القيادة الفعالة والناجحة على أساليب واستراتيجيات تحسن إدارة هذا الصراع.

وبناء على ما تم ذكره تم اختيار موضوع دراستنا: أساليب القيادة الإدارية ودورها في التقليل من الصراع التنظيمي، والذي تناولناه من خلال خطة البحث التي شملت مقدمة وخمسة فصول وخاتمة، وقد جاءت المقدمة عبارة عن إثارة للموضوع.

أما الفصل الأول: فقد أثيرت فيه إشكالية الدراسة وأهميتها وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة وكذلك تحديد المفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة وأخيرا الدراسات السابقة والتعقيب عليها. أما الفصل الثاني: فتناولنا فيه عناصر القيادة الإدارية ومبادئها، أساليب القيادة وأنماطها، نظريات القيادة ومداخلها، السلوك القيادي وأمراض القيادة.

أما الفصل الثالث: فتناولنا فيه تطور الصراع التنظيمي وخصائصه وأسباب ظهوره، أهميته ومراحله وأثاره، أنواع الصراع التنظيمي ومستوياته، إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجيته وأساليب إدارته.

أما الفصل الرابع: تناولنا فيه مجالات الدراسة، المنهج والأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة الأساليب الإحصائية، تحليل البيانات الشخصية الخاصة بالمحور الأول من الاستمارة .

أما الفصل الخامس: تناولنا فيه عرض وتحليل النتائج، تحليل وتفسير ومناقشة النتائج، النتيجة العامة للدراسة، وصولا إلى الخاتمة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

لاو أ : تحديد الإشكالية وصياغتها

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

رابعا: أهمية الدراسة:

خامسا: أهداف الدراسة

سادسا: تحديد المفاهيم الإجرائية:

سابعا: الدراسات السابقة:

ولكن عدم استخدام الأساليب القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة وهذا ما يلزم بالأساس القائد الإداري الذي يمارس مهامه وفقا للأهداف التي أقيمت من أجلها المنظمة والتي تتطلب منه أساليب قيادية يشرف من خلالها على طاقم من العمال يعمل من أجل التأثير عليهم اعتمادا على السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة ، إضافة إلى استعمال مهارته وقدراته الشخصية والعلمية والمعرفية من أجل تفاعله مع جماعته ، وبالتالي يجب عليه أن يكون موضوعيا عادلا بعيدا عن المحاباة وقادرا على التحكم بانفعالاته ومتفهما لشخصية مرؤوسيه من أجل كسب ثقتهم واحترامها ويكون هو الطرفالفعال في التقليل من أي صراع تنظيمي وإدارته والخروج به إلى تراضي الأطراف المتنازعة، وعليه فإن أساليب القيادة الإدارية هي إحدى المتغيرات الهامة في حياة أي جماعة والتي تعتمد على الأدوار الإدارية التي لها دور كبير ومصدر قوة لتسوية أو احتواء أو التقليل من حدث الصراع داخل المنظمة بما يخدم مصلحتها وأهدافها بشكل إيجابي.

وعليه فإننا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور أساليب القيادة الإدارية للتقليل من الصراع التنظيمي؟

ويتفرع عنه تساؤلين فرعيين:

- ما هو دور الأسلوب الديمقراطي لتسوية الصراع بين العمال؟
- ما هو دور الأسلوب التسلطي للحد من الصراع بين العمال والإدارة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية والتي تعتبرها أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة في نص الإشكالية والتي تبقى دائما قابلة للاختبار أو المناقشة وفي مقدمتها الفرضية الرئيسية:

- **للأساليب القيادية الإدارية دور فعال في التقليل من الصراع التنظيمي.**

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- للأسلوب الديمقراطي دور فعال لتسوية الصراع بين العمال.
- للأسلوب المتسلط دور فعال للحد من طر اع بين الإدارة و العمال.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

تنقسم أسباب اختيار الموضوع إلى قسمين ذاتية وموضوعية.

I. الأسباب الذاتية:

- ارتباطي بهذا الموضوع الخاص بالأساليب القيادية الإدارية و الصراعات التنظيمية التي لا يدركها سوى من كانت له دراية بالوسط المهني لآظ ن موظف بالإدارة ولي خبرة في هذا الما لتعامل مع المشرفين والموظفين.

- التعرف على الأساليب القيادية وكيفية تعاملها مع الصراعات التنظيمية على مستوى المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالمسيلة.

- الرغبة الذاتية و الميل الشخصي لمعالجة أساليب القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي كسلوك تنظيمي

II. الأسباب الموضوعية:

- الكشف عن الدور الذي تلعبه أساليب القيادة الإدارية في التقليل من الصراع التنظيمي.
- إعطاء الأهمية للقيادة الإدارية التي دور احتواء الصراع التنظيمي من أجل التحكم فيه و تفعيله ايجابيا.
- محاولة معرفة الدور الذي يلعبه الأسلوب القيادي الذي ينتهجه في حياته العملية من أجل تقليل الصراع بين العمال وبينه وبين الإدارة.
- معرفة مستويات الصراع التنظيمي على اعتباره موضوعا حيويا ومتعدد التخصصات.

رابعا : أهمية الدراسة:

على ضوء موضوع دراستنا فإن لأساليب القيادة الإدارية دور فعال في تقليل الصراع التنظيمي من خلال تبني الأساليب المناسبة لتسوية والتقليل من حدت الصراعات، يمكن أن نتناول أهمية الدراسة في جانبين: علمي وعملي.

I. الأهمية العلمية:

نحاول طرح كل الخصوصيات العلمية والأبحاث والدراسات لكل قائد تهمه وظيفته والمنظمة التي يعمل على رأسها خصوصا من حيث الأساليب التي من خلالها يتعامل ويتفاعل مع الصراعات التنظيمية وكذلك استغلال قدراته في الواقع من خلال ما تقدمه له.

II. الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وذلك بطرح كل ما يعمل على خلق بيئة عمل مستقرة وخالية من الصراعات الحادة والذي يؤدي إلى توفير مناخ ملائم داخل المنظمة يساعد على الاهتمام بأهداف المنظمة ويعطي دافعا قويا للمرؤوسين من أجل الاهتمام أكثر بالعمل.

خامسا: أهداف الدراسة

- الكشف على دور الأساليب القيادية في التقليل حدت الصراع التنظيمي.
- توجيه الإداريين إلى ضرورة الاهتمام باستخدام مختلف الأساليب الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي المناسب للموقف والملائمة لمختلف أطراف الصراع داخل المنظمة.
- الكشف على مستويات الصراع التنظيمي.

سادسا : تحديد المفاهيم الإجرائية:

I. القيادة الإدارية:

أ- لغويا:

على لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود. يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاد: بمعنى إعطاء إياها يقودها ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد.¹

أما حسب لاروس: فالقيادة عمل قائد الجيش ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدبر أمره.²

ب- اصطلاحا:

لقد حظي مصطلح القيادة بتعاريف متعددة ، ولكن نجد أن لكل تعريف منها ينفرد بجانب أو أكثر من جوانبها فتتفق في بعض الجوانب الأخرى، لذلك تتعدد تعاريف القيادة حسب عدد الباحثين الذين حاولوا تعريفها، حيث أن لها معان مختلفة، وهذا ما أدى إلى صعوبة وضع مفهوم جامع ومانع لمصطلح القيادة ، ولكن سنحاول إعطاء بعض تعاريف لهذا يقودنا إلى مفهوم إجرائي للقيادة الإدارية ومنها:

- عرفها جوليمباسكي (*Golembie Wsky*) القيادة على أنها: القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة .³

يرى صاحب التعريف على أن القيادة هي تلك الإمكانيات التي تقوم على الدقة والانضباط من أجل تأثيرها في الناس لبلوغ كل ما هو مرغوب الوصول إليه.

- ويعرفها شنبان (*Chanban*) بأنها : هي الصيرورة التي من خلالها يقوم الفرد التأثير على مجموعة من الأفراد بغية الوصول إلى الأهداف.⁴

يرى صاحب التعريف على أن القيادة عملية مستمرة ودائمة من أجل الوصول إلى الأهداف ولي تقوم على التأثير على المجموعة من طرف فرد واحد متمثل في القائد ، مع أنه لم يحدد أي الطرق والسبل التي يعمل من خلالها للتأثير في الجماعة من أجل الوصول إلى الأهداف.

كذلك عرفها أوردوري تيد (*Ordway ted*) أنها : النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في سلوك الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.⁵

هنا يرى صاحب التعريف أن القيادة تقوم على مجموعة من الممارسات الشخصية والفردية على سلوك الناس من أجل تحقيق الهدف الذين يرغبون تحقيقه والذي يقوم على روح التعاون بين الناس.

1 - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد12، ط1، 2001، ص 315.

2 - خليل الجر، لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، 1987، ص 96.

3 - كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 90.

4 - القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2000، ص 180.

5 - أحمد عبيدات سهيل، القيادة، السياسات، مفاهيم قيادة، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 08.

- أما محمد قاسم القريوتي يعرفها: هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ، وكونه معبرا عن أمانهم وطموحاتهم مما تتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد.¹
- يرى القريوتي أن القيادة تقوم على قدرة القائد الذي يعطي مجموعة من التوجيهات للتأثير على الآخرين لخدمة أهدافهم وطموحاتهم والتي تجعل منه قائدا في وسطهم من أجل تسهيل عملية القيادة بالشكل الذي يراه مناسباً.
- وكذلك تعرف القيادة بأنها: صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي أو أشخاص يتبعون عمله، ويسرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائدا والآخر مقاد.²
- يرى أصحاب هذا التعريف على أن القيادة تعتمد على العنصر البشري وتشتت توفّر القائد والمرؤوسين ، تقوم بينهم علاقة عمل وفقا لتصور القائد من أجل غاية مشتركة بينه وبين مرؤوسيه ، إلا أن هذه العلاقة تقوم على هيئة نسبية تبقى من الصعب تحقيقها من أجل الوصول إلى مبتغاها.
- تعريف إجرائي للقيادة:** هي تلك المسؤوليات التي يقوم بها القائد للتأثير في غيره من أجل النجاح في تحقيق أهدافهم المشتركة.
- أما القيادة الإدارية تعرف على أنها : شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكياتهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه ، كما تعرف على أنها محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة.³
- من خلال هذا التعريف يتضح أن القيادة الإدارية مبنية على مجموعة من القواعد ومبادئ أساسية يعتمد عليها القائد للتأثير على مرؤوسيه وتغيير سلوكياتهم الإدارية بالشكل الذي يريده القائد وفقا لتواجد تفاعل بينه وبين مرؤوسيه، إلا أن التعريف لم يركز على الأساليب التي يعتمد عليها في ترسيخ المبادئ والأسس الخاصة بالقائد.
- كذلك يعرفها ستوغيل (*Stogdill*) بأنها: النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.⁴

1 - القريوتي محمد قاسم، السلوك الفردي و الجماعات في المنظمات الإدارية، دار الثقافة للنشر، بدون بلد، 1999، ص 73.

2 - حامد عبد الحارس بخشوني وآخرون ، تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة ، المكتب العلمي للكمبيوتر ، الإسكندرية ، مصر ، بدون سنة،ص 226.

3 - هاشم حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، ط1 ، 2010، ص ص 150، 151.

4 - محمود السادة، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ط1، بيروت، لبنان، 2003، ص 590.

يرى صاحب التعريف أن القيادة الإدارية تقوم على القائد الذي يفرض عليه أن يكون متخصصاً مجال عمله للتأثير على الآخرين أي العمال، ومن أجل الوصول إلى تحقيق أهدافهم لا بد أن يكون تعاون بينهم، هنا صاحب التعريف تغاضى عن الدور الرسمي للإدارة واعتمد على الدور الإنساني.

• كذلك تعرف على أنها: النشاط الذي ستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا أنفسهم أنه صالح.¹

يرى صاحب التعريف قد أضاف عنصراً مهماً من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف لا بد أن يكون رضا لدى العمال على عملهم اعتماداً على التعاون المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ولكن لا بد أن يكون هنا أهداف واضحة يعتمد عليها القائد ويشرحها للمرؤوسين من أجل العمل عليها وهنا برز أسلوب القائد في كيفية تعامله مع مرؤوسيه ونجاح أهدافه.

• أما علي السلمي يعرفها: أنها عملية إنسانية وفكرية الأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها، والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.²

يرى علي السلمي أن القيادة الإدارية عملية تقوم على التعاون بين القائد والمرؤوسين وتعتمد على تقنيات فكرية مدروسة لتوجيه المرؤوسين وللتأثير عليهم لا بد أن يكن تحفيز من طرف القائد للعمال من أجل إعطاء ما لديهم من إمكانيات في العمل، مع أخذ كل التدابير للحماية والحذر لهذه التحفيزات من أجل التحكم للقائد في التسيير الداخلي للمنظمة والتوجيه الدائم للعمال، إلا أن علي السلمي ركز على الأسلوب التعاوني (ديمقراطي) ولم يشر إلى الأسلوب الصارم في تنفيذ القوانين واللوائح من أجل التحكم أكثر في التسيير داخل المنظمة.

• كذلك يعرفها خالد عبد الرحمن الجريسي أنها: عملية التأثير الإيجابي في نشاط مرؤوسين أفراد أو جماعات بهدف تفعيله مع توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق هدف معين.³

يرى صاحب التعريف على أن القيادة الإدارية تعتمد على عملية التوجيه من طرف القائد نحو المرؤوسين حتى يكون لديهم آثاراً إيجابية تخدم أهداف المنظمة مع ذلك لم يوضح آلية التوجيه هل تتم بأسلوب الانضباط وتحديد المهام والوقوف على الأعمال والمهام في كل وقت أم تقوم على أساس التشاور والتعاون إلى غيرها من العلاقات التي يحبها العمال.

1 - جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الأردن، 2005، ص 121.

2 - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 708.

3 - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية في المنظور الإسلامي والإداري، دار الألوكة للنشر، بدون سنة نشر، بدون بلد نشر، ص 25.

• أما أحمد زكي بدوي يعرفها بأنها: القدرة على المعاملة للطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، بمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين سلوكها أو جهودها.¹

يرى صاحب التعريف على أن القيادة تعتمد على توجيههم وزرع بينهم مجموعة من الصفات (الطاعة، الثقة، الاحترام، التعاون) ويركز على القيادة والدور التي تقدمه في وسط الجماعة العمالية لضبط سلوكياتهم وتقييم مجهوداتهم.

• كذلك تعرف على أنها: القدرة لدى المدير أو الرئيس الإداري المسئول في التأثير في الأفراد أعضاء التنظيم وتحقيق ولأنهم للتنظيم ولأهدافه بناء على الإقناع الاختياري وليس بناء على ما يملكه الرئيس من سلطة رسمية.²

يرى صاحب التعريف على أنه يركز على القائد وقوة التأثير التي يتميز بها وسط العمال لتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك أهدافه الذي يعتمد أساس على قوة الإقناع للعمال حول ما يقدمونه برضاهم بعيدا عن التسلط وتطبيق القوانين الرسمية، ولكن لو أهمل الجانب الأخير فإن الإدارة تفقد جانبها الرسمي وهذا يقلل من قوة التنظيم.

• كذلك تعرف أنها: التأثير الذي يمارس بين الأشخاص ويوجه من خلال الاتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة والقيادة تشمل دائما محاولة من قبل القائد للتأثير على سلوك التابعين.³

أضاف صاحب التعريف عنصر مهم في آلية تطبيق القيادة الإدارية وهي آلية الاتصال من أجل تحقيق أهداف المنظمة إما عن طريق اللوائح والقوانين و إما عن طريق المشاركة والتعاون. مما سبق ذكره يمكن أن نضع تعريفا إجرائيا للقيادة الإدارية.

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية: هي قدرة الفرد المسئول على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق هدف المنظمة مع على الأساليب التي لا بد أن يتميز بها القائد وتتوفر لديه لخلق الانضباط أكثر والتحكم في سير المنظمة داخليا (اللوائح والقوانين) والتعامل النموذجي مع العمال في دائمه للعمل (المشاركة في اتخاذ القرارات، التعاون، ... الخ) وهذا في إطار ما يخدم المنظمة وأهدافها.

أما التعريف الإجرائي لأساليب القيادة الإدارية:

يقصد بأساليب القيادة الإدارية في هذه الدراسة: هي الطرق و المبادئ التي يتبعها القادة في تسييرهم وتعاملهم مع العمال و الإدارة في الحالات العادية وفي حالة المشاكل والنزاعات داخل المنظمة.

1 - عبد الرحمن محمد العيسوي، المدير الناجح، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 124.

2 - محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص 64.

3 - عبد الله بن عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي، مفاهيم. النظرية. التطبيقات، دار حافظة للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 181، 182.

.II الصراع التنظيمي:

أ- لغويا: إن المعنى اللغوي لكلمة صراع باللغة العربية بمعنى النزاع و الخصام، الجدل، أو المشادة والتنافر أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (**Conflict**) فهي من أصل لاتيني ويعني العراك أو الخصام أو الصدام، إذا فالصراع يعني اشتقاقا: التعارض بين المصالح والآراء ، أو الخلاف.¹

ب- اصطلاحا: سنحاول إعطاء بعض التعاريف لهذا المصطلح لقيودنا إلى تعريف إجرائي للصراع التنظيمي.

• يعرف على أنه : يشير إلى التفاعل الذي يتعارض فيه الكلمات والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.²

يتضح أن الصراع ناتج عن خلاف كلامي وتصرفات لا تليق للطرفين يؤدي لإثارة الصراع ويصبح هناك عدم تفاهم.

• كذلك يعرفه فاروق مداس بأنه : نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين ، وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للوصول إلى الهدف ، ويظهر في عملية صراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر.³

يرى صاحب التعريف أن الصراع هو موقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الأفراد (الجماعة) أن يحقق أهدافه لصالحه ومنع الآخرين من تحقيق أهدافهم حتى ولو يقتضي الأمر القضاء عليهم وتحطيمهم.

• أما عمار الطيب كشروود عرفه بأنه: التعارض بين موقفين، أي قيام مصلحة في جانب تضر بمصلحة الجانب الآخر أو تمنع نشوؤها، ومثل هذا الخلاف قد يقع على استعمال حق قائم أو على مدى هذا الحق وقد تكون الصراعات قانونية، كما قد تكون اقتصادية.⁴

يرى صاحب التعريف أن الصراع حالة حدث بين فردين أو أكثر (جماعة) لا يتفقون فيها حول نقطة معينة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة والعمل على تحقيقها لأحد الأطراف دون الأطراف الأخرى وذلك من خلال إثبات وجود أحد الأطراف المتنازعة ويكون على شكل تنافس بينهم ونقاش حول الأمور القانونية أو الاقتصادية.

1 - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 363.

2 - عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2000، ص 220.

3 - فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003، ص 150.

4 - عمار الطيب كشروود، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، انجليزي، عربي، ط1، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1994، ص 76.

• وتعرف سميرة أحمد السيد بأن الصراع: هو محاولة أحد الطرفين المتنازعين الإضرار بالطرق الآخر عن طريق العنف.¹

إن لهذا التعريف نوع من ظهور العنف بين الأطراف المتخاصمة من أجل كسب الوضع لأحد المتصارعين باستخدام أساليب عدائية وعنيفة.

• كما يعرفه مارش وسيمون (**March end Simon**) على أنه: اضطرار أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل.²

تطرق مارش وسيمون إلى نقطة مهمة في التنظيم واعتبرا أن الصراع من معيقات عملية اتخاذ القرار بالتالي يؤثر على تطوير المنظمة وتأخر الحصول على متطلبات العمال.

التعريف الإجرائي للصراع: " هو عدم التوافق بين طرفين حول موقف عمل أو مطلب قانوني أو اجتماعي أو اقتصادي يجعل من وتيرة العمل أقل مردودية إلى أن يتم تسوية الخلاف بين الأطراف المتنازعة.

• أما الصراع التنظيمي فيعرفه كوسر أنه: كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية، الأجر الحوافز، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم.³

يرى صاحب التعريف أن الصراع التنظيمي هو المطالبة بحقوق لابد والحصول عليها والتي يعتبرها قيم لابد تحقيقها، وهذا ما يظهر تواجد الصراع بين طبقة العمال والإدارة فيما يخص الترقية المهنية والزيادة في الأجور، وتوفر الحوافز التي لابد من تضحيات ونضال لأجل اكتساب هذه المطالب الثابتة، غير أن صاحب التعريف حصر الصراع في مستوى واحد (طبقة العمال - الإدارة) مع أن للصراع عدة مستويات.

• ويعرف كذلك بولدنج: وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.⁴

يرى صاحب التعريف أن الحالة التنافسية بين الأفراد أو المصالح أو التنظيم من أجل الحصول أو الوصول إلى السلطة وامتيازات مالية ومعنوية والذي يظهر أساسا عند غياب آلية التحكم في عملية التسيير والتوجيه، وكذلك تظهر هذه الحالة لما تكون رغبة الأطراف للحصول على المركز الذي يتعارض

1 - سميرة أحمد السيد، مصطلحات علم الاجتماع، ط1، مكتبة ثلقر ي، المملكة العربية السعودية العربية، 1997، ص 38.

2 - محمد سلمان العميان، المرجع سبق ذكره، ص 363.

3 - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغير، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

4 - محمد الصرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 372.

مع رغبة الطرف الآخر، مع أنه يمكن أن يكون الصراع التنظيمي تنافسيا بتوجيه من القائد الفعال الذي يرى خمودا وركودا لدى مرؤوسيه ومعالجة من أجل خدمة المنظمة.

• كذلك يعرف **ويليامز** أنه: رد فعل نفسي وبدني يصدر عن الفرد نتيجة لحالات داخلية أو بيئية لا يستطيع مواجهتها أو السيطرة عليها أو التأقلم معها.¹

ركز صاحب التعريف على الجانب النفسي والذي يعتبر مستوى أول للصراع حدث للأفراد أثناء قيامهم بالعمل إما عدم فهمهم لعملهم أو الجماعة العملية والذي يبدي انفعالا نفسيا أو بدنيا.

• ويعرف **محمد رضا شنة** على أنه: شكل من الأشكال الرئيسية للتفاعل بين الأفراد أو بين الجماعات داخل المنظمة في مواقف مختلفة مما ينتج عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة سواء تعلق هذا النشاط بالعمل الإنتاجي على المستوى الأدنى داخل الورشات أو على المستوى الإداري مما يؤخر ويعرقل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.²

أراد صاحب التعريف أن يركز على المستويات التي تظهر ضمن الصراعات التنظيمية والتي تؤدي إلى إرباك وتعطيل النشاط (الإنتاجي أو الإداري) وتضمن المستوى الأول (بين العمال) والمستوى الثاني (العمال والإدارة).

وللصراع التنظيمي تعريف آخر أنه: نتيجة للمواقف التي يتصرف خلالها أحد العاملين بشكل يؤدي إلى الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التداخل معها أو مقاومتها أو تعارضها بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.³

يرى صاحب التعريف: هو توجه أحد الأطراف بالأضرار بالأنشطة الهامة للعمال، وبالتالي ينتج عن الأضرار بالوظائف وانخفاض في الأداء والذي ينتج عنه عدم تحقيق أهداف المنظمة وهذا الصراع هو صراع مدمر لمنظمة ومهدم للقواعد الأساسية التي تقوم عليها أية منظمة ويمكن الإشارة إليه خلال التسعينيات في الجزائر أثناء خوصصة المؤسسات العمومية.

• وكذلك يعرفه ناصر قاسمي على أنه: سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة علة المصادر النادرة أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير من خلال استعمال عدة وسائل منها

1 - سعود بن محمد النصر، الصراع التنظيمي، عوامله وطرق أدائه، مجلة جامعة مالك بن عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 07، 1994، ص 48.

2 - محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم النفس وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 09.

3 - الخليل إبراهيم، استراتيجيات إدارة الصراع، مقال جريدة باب المقال، 2008/02/18، الرياض، المملكة العربية السعودية.

التخويف، بحيث لا يمكن الوصول إلى الهدف إلا من خلال هزيمة أحد الطرفين أو تحطيمه أو إزالته نهائياً.¹

لقد أعطى صاحب التعريف مفهوماً تنظيمياً مبنياً على التنافس الذي خلق نوعاً من التغيير في المنظمة وكذلك الخلاف الذي يحدث بين الأطراف المتنازعة لئلا يكون متفوقاً واحداً من الأطراف وإلا فإن الصراع يبقى ويؤثر على نشاط المنظمة.

• ويعرفه كروزير (Crozier) هو : عبارة عن حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق تلك المطالب، حيث أن حالة الصراع حسب هذا التعريف تشمل القيم والمبادئ، فإن نطاق شموليته قد يتعدى التنظيم، فقد يكون هناك صراع اجتماعي نظراً لعدد أطراف العلاقة، مما قد يسبب صعوبات في إيجاد الاستراتيجيات التي تساعد على السيطرة على أطراف العلاقة أو التخفيف من حدة الصراع.²

مما تقدم من تعدد التعاريف التي انتهجها الكتاب والباحثون وتباينها فإننا نقدم تعريفاً إجرائياً للصراع التنظيمي.

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي : هو ظاهرة سلوكية في أي تنظيم ينشأ لتعارض بين الأفراد والجماعات العمالية في المصالح والأدوار والأهداف وكذلك تنشأ بين العمال والإدارة لأجل ذلك لا بد أن تكون هناك آليات وأساليب تقوم بالتقليل من حدة الصراع وتعمل على إستمراره في الأداء.

III. مفهوم الدور

ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة إلى "لنتون" إذ يذهب إلى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم.³

و الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم.⁴

كما يعرف أيضاً على أنه "أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزاً محدداً في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد".⁵

1 - ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004، ص 11.

2 - سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي، عوامله وطرق إدارته، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 68.

3 - بورونديف، بوزسيكو وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف للنشر، القاهرة، مصر ط1، 2003، ص 288

4 - محمد عاطف غيث و آخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1995، ص 392

5 - نبيل صادق، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة، مصر، 1983، ص 367

ورغم أن الدور يعد عمل فردي يقوم به الفرد إلا أن أعمال جماعة تحدث دائما عن طريق مجموعة من الأدوار المترابطة فيعتبر سلوك الفرد في موقف جماعي ، أو هو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي تنتظرها جماعة من جماعة ما أو من أحد أعضائها الشاغلين لمكانة معينة¹. القول بأن الدور: هو توجيه أو تفهيم عضو في الجماعة بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم وهذا الدور يتضمن فئتين:

أ - يتكون الدور من نسق من التوقعات ويسمى بالدور المتوقع.

ب- يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص الشاغل للمركز عندما يتفاعل مع شاغل بمركز آخر ويسمى بالدور الممارس².

التعريف الإجرائي للدور: هو كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص (القائد) اتجاه العاملين من أجل خدمة العاملين والتوافق بينهم و بين أهداف المؤسسة لتحقيق غاياتها المؤسسة بدون تأثير سلبي عليها.

سابعا: الدراسات السابقة:

سوف نستعرض الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة ثم التعليق عليها.

الدراسة الأولى: دراسة ل: توفيق حامد طوالبه 2008.

بعنوان: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة بالأردن.

- **التساؤل الرئيسي:** ما هو أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن؟

- **التساؤلات الفرعية:**

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

- ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين في المؤسسات العامة في الأردن؟

- ما هو أثر كل من الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن؟

- **الفرضيات:**

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

1- ألويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعة والقيادة، دار المعارف، القاهرة، الجزء الثالث، 1964 ، ص22

2- عبد الحليم عبد العال، نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 1989، ص122.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- مجتمع الدراسة : المؤسسات العامة (42) مؤسسة.

- العينة : أربعة مؤسسات وعدد موظفيها 2932 موظف.

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

- وزع 450 استمارة.

- النتائج المتحصل عليها:

* بالنسبة للفرضية الأولى المنبثق عنها خمسة فرضيات فرعية والمتعلقة بالأنماط القيادية على اختلاف أنواعها (النمط التسلطي الاستغلالي ، التسلطي الخير ، النمط الاستشاري ، النمط المشارك ، النمط التحويلي)، كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

- بالنسبة للنمط التحويلي كان النمط القيادي السائد والأكثر تأثيراً على عملية إدارة الصراع التنظيمي (83%) والنمط التسلطي الأقل تأثيراً (76%).

بالنسبة للفرضية الثانية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية أن المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهلات العلمي، المسمى الوظيفي) ليس لها أثر على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن، أما بالنسبة للمتغير الوظيفي (الخبرة العملية) كان له تأثير كبير على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسة العامة في الأردن.

أظهرت النتائج المتعلقة باختيار المتغيرات الشخصية والوظيفية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع يعزي لمتغير الخبرة العملية.

- التعليق على الدراسة:

على اعتبار الأهمية الكبيرة التي تحتوي عليها هذه الدراسة القيمة والتي ركزت على الأنماط القيادية وآثارها على إدارة الصراع التنظيمي وكذلك تطرق إلى الأبعاد المؤثرة في إدارة الصراع التنظيمي ووجدت من الأهمية البالغة الاهتمام بأصحاب الخبرة العملية ومدى استعمالها في إدارة هذا الصراع إلا أنه لم يتطرق إلى أفضل الأساليب القيادية وكذلك مستويات الصراع التنظيمي.

الدراسة الثانية: لناصر قاسمي 2004.

بعنوان الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري داخل التنظيم الإداري الجزائري الجماعات المحلية بالجزائر العاصمة.

- الإشكالية: ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري ؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

- الفرضيات:

تهتم بعض أنماط السلوك الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.

كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها يؤدي ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

- مجتمع الدراسة: أجري على موظفي ولاية الجزائر العاصمة.

- الأدوات البحثية: المقابلة والاستمارة.

- المنهج المتبع: دراسة حالة.

- الفئة المبحوثة: 96 مبحوث.

- النتائج المتحصل عليها:

من الضروري فهم النظام الإداري وكيف يعمل فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية، ومغلق داخليا أيضا من خلال تهميش فئات معينة وعدم استشارتها، ومن خصائصه السرية، وكثرة الإجراءات وتعقدها، وكثرة الدرجات السلمية لدرجة لا تعرف المسؤول عن هذه المهام أو تلك، والاهتمام بتطبيق حرفية القوانين ونسيان تحقيق الفعالية، وتحويل أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة، زيادة على ما يتولد من النسق التنظيمي من أشكال خاصة من العلاقات ينعكس كل ذلك في إحدى أهم العمليات داخل التنظيم وهي التوجه نحو الصراع.

- التعليق على الدراسة:

بالرغم من كفاية وإلمام هذه الدراسة القيمة والمفيدة في توضيح حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر من حيث الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، إلا أنه وحسب رأي المتواضع أن صاحب الدراسة لم يتطرق إلى نوع الأساليب القيادية والأساليب الخاصة بالصراع التنظيمي على الرغم أنه تتطرق إلى عوامل الصراع التنظيمي.

الدراسة الثالثة: لـ زايد بن فهد العيباني 2011.

العنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض.

- التساؤل الرئيسي: ما علاقة الأنماط القيادية بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض؟

- التساؤلات الفرعية:

- ما الأنماط القيادية السائدة لقيادة قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض من جهة نظر للمبجوثين؟

- ما واقع الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض من جهة نظر المبحوثين؟
- ما أساليب إدارة الخلافات التنظيمية المتبعة في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة من قبل قادة قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض وأساليب إدارة الخلافات التنظيمية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية، والوظيفية (المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي).
- مجتمع وعينة الدراسة: جميع العاملين في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض.
- العينة: 111 فردة (الحد الأدنى) وتوزيع 111 استمارة.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- أهم النتائج: وهي الإجابة على التساؤلات بالترتيب.
- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن نمط القيادة الديمقراطية سائدة لدى قادة قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض وبمتوسط حسابي (3.74 من 5).
 - أفراد عينة الدراسة غير موافقين على سيادة نمط القيادة الحر لدى قادة قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض بمتوسط حسابي (2.57 من 5).
 - أفراد عينة الدراسة محايدون حول واقع الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض بمتوسط حسابي (2.92 من 5).
 - أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أساليب إدارة الخلافات التنظيمية المتبعة في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض وبمتوسط حسابي (3.50 من 5).
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين أتباع قادة قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض للنمط الديمقراطي وممارستهم لأساليب إدارة الخلافات التنظيمية.
- التعليق على الدراسة:
- بالرغم من إلمام هذه الدراسة القيمة في إظهار العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة الخلافات التنظيمية بقوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية إلا أن أنه وحسب اتقادي أن صاحب الدراسة تطرق إلى الأنماط القيادية والأساليب الخاصة بإدارة الخلافات التنظيمية ولم يتطرق إلى الأساليب القيادية التي يمكن أن تظهر في إدارة الخلافات التنظيمية وعلى أي مستوى من الخلافات.
- الدراسة الرابعة: ل محمد رضا شنة 2007.
- بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة على عينة من المؤسسات الوطنية بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة، سطيف، بسكرة.
- التساؤل الرئيسي: ما هي الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية؟

- الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: لإدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الأفراد الفاعلة استخدام استراتيجيات.

- الفرضيات الفرعية:

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع إستراتيجية التعاون.

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع إستراتيجية التنافس.

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع إستراتيجية التجنب.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

- استخدم الباحث استبانته أعدت لهذا الغرض تشمل 30 عبارة تغطي استراتيجيات إدارة الصراع، ثم توزيعها على عينة عرضية بلغت 53 عاملا.

توصل إلى أن الفرد يميل لاستخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب مع وجود فروق في مدى تطبيق الإستراتيجيات، المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة.

- التعليق على الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة، حيث أنها ركزت على ضرورة وضع استراتيجيات من قبل الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية، كما تطرقت إلى كشف الإستراتيجية الملائمة والأكثر تطبيقا داخل المؤسسات الصناعية في إدارة الصراع، ولكن وبالرغم من أهمية الدراسة، حسب رأبي قد أهملت تأثيرات الصراع على المستويات المتصارعة (الأفراد، الإدارة، الأفراد والإدارة، الإدارة والمصالح الإدارية) ومدى تأثيرها على مستوى الأداء.

- الدراسة الخامسة: ل بن معتوق حمزة، 2014.

- بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة.

- التساؤل الرئيسي: كيف تساهم الإدارة في احتواء الصراع التنظيمي؟

- التساؤلات الفرعية:

- ما هي الأساليب المناسبة لحل الصراع التنظيمي داخل المنظمة؟

- ما هي الخطوات التي يقوم بها القائد من أجل احتواء الصراع التنظيمي؟

- ما هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي؟

- الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية:

تساهم القيادة الإدارية بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه.

- الفرضيات الفرعية:

- يعتبر أسلوب التعاون من أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي.
- يستخدم القائد أهم الخطوات الإدارية والقانونية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.
- العينة: هي عشوائية طبقية وحجمها 75 موظفا.
- الأدوات المستعملة في الدراسة: الإستبانة، المقابلة والملاحظة.
- النتائج التي توصل إليها:

- أسلوب التسوية والجل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي والأساليب الأخرى (التنافس، التعاون والتجنب) تستعمل أحيانا فقط.
- القائد يستخدم أهم الخطوات الإدارية والقانونية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي.
- النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي نسبيا.
- التعليق على الدراسة.

تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التي تتوافق مع دراستنا والتي أحاطت بجميع العناصر المهم بالقيادة الإدارية وربطها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- الدراسة السادسة لـ الأخضر صياحي، 2011 .

بعنوان: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

التساؤل الرئيسي: التعرف لمدى تأثير النمط القيادي داخل المنظمة على عملية التغيير، وذلك من خلال التساؤل التالي:

- هل هناك علاقة بين نمط القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ؟
 - ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية:
 - ما هي الأسباب الكامنة و آراء مقاومة المرؤوسين لعملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية ؟
 - ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير في المؤسسة الاقتصادية ؟
 - ما هو النمط القيادي المطلوب لعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة؟
- وقام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات للإجابة عن التساؤلات المطروحة:
- الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة بين نمط القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .
- الفرضيات الفرعية فهي كالتالي:**

- التعرف على أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية وكذا الإحاطة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة من طرف جميع أعضاء المنظمة يحد من مقاومة التغيير.

- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين المرؤوسين للمساهمة في إدارة التغيير والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل بين المشاركين في خطة التغيير.

- يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة واعتمد الباحث في جمع المادة العلمية على أداة الاستمارة والمقابلة وطبقها على عينة عشوائية من مجتمع البحث قدرت بـ (31) عاملا، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- أن مشاركة المرؤوسين في إعداد وتنفيذ خطط التغيير يزيد من الفاعلية في التنفيذ والوصول إلى النتائج المرجوة.

- سلامة قنوات الاتصال وضمان التواصل بين القادة والمرؤوسين يساعد في الوصول إلى نتائج إيجابية وضمان تعاون جميع أعضاء المنظمة.

تدرك القيادة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أن التغيير أصبح ضرورة لتطويرها، لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب التقليدية.

التعليق على الدراسة:

جاءت دراسة الأخضر صياحي للتعرف على نمط القيادة الملائم وعلاقته بالتغيير التنظيمي ويتضح من خلال الدراسة أن التغيير في المؤسسة الصناعية ضروري ومهم ولكن القيادات العليا لا تطبقه كما يجب، وأن القيادة التحويلية تساعد على إحداث التغيير، كما سعت الدراسة لتوضيح أسباب مقاومة التغيير من قبل المرؤوسين.

- الدراسة الثامنة: ل علي عباس 2012

بعنوان: تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

التساؤل الرئيسي: التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين لقرارات وتنفيذها.

- الفرضيات :

- لا توجد في أنماط مختلفة من القيادة الإدارية.
- لا يقاومون العاملون في العينة المختارة قرار التغيير عند مستوى دلالة معنوية 0.05
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية، عند مستوى دلالة معنوية 0.05

ومن الفرضية الرئيسية ثم اشتقاق ثلاث فرضيات فرعية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية، عند مستوى دلالة معنوية 0.05

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة المتساهل على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية عند مستوى دلالة مئوية 0.05

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الأوتوقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية عند مستوى دلالة معنوية 0.05

واستخدم الباحث أداة الإستبانة لقياس متغيرات الدراسة وشملت عينة لدراسة (119) عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية عنقودية من مجتمع البحث.

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي والتطبيقي للقيام بدرسته.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- كلما كان النمط القيادي ديمقراطيا ازداد تأثيره الإيجابي على مستوى مقاومة صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مما يشير إلى أن النمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة في صنع القرار والتفويض السليم و الاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار.
- وبخصوص النمطين القيايين المتساهل و الأوتوقراطي، فقد أوضحت النتائج أن لهما تأثير سلبي على مستوى مقاومة المرؤوسين لصنع القرار وتنفيذه ، وذلك بسبب عدم إشراكهم في صنع ، وعدم إدراكهم لأهميته.

- التعليق على الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناول جانبها مهما في موضوع القيادة وأثرها على صنع قرارات التغيير، حيث ركزت على أثر النمط القيادي الديمقراطي في عملية صنع قرارات التغيير والنتائج الإيجابية المترتبة عليه ولكن بالرغم من أهمية الدراسة أهملت تأثير السمات الشخصية للقادة على عملية اختيار النمط القيادي وأثر ذلك على صنع قرارات التغيير

- توظيف الدراسات السابقة

وعلى الرغم من أن هذه الدراسة قد استفادت من نتائج الدراسات السابقة، سواء إيجاباً أو سلباً، إلا أنها اتسمت بالشمولية، وإعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن الأساليب القيادية ومظاهر الصراع التنظيمي وأساليبه ، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أن هذه الدراسة محاولة إظهار الأساليب القيادية لتتنوع لإدارتها للصراعات القائمة في المنظمات على اختلاف مستوياتها التنظيمية، ومنها الأسلوب الديمقراطي لتسوية الصراعات بين العمال و الأسلوب التسلطي للحد من الصراعات بين الإدارة و العمال.

ومن خلال العرض السابق يتبين لنا انه لم يتم تناول أي من الدراسات السابقة لدور الأساليب القيادية في التقليل من الصراع التنظيمي، وكذلك عدم وجود دراسة تختص بهذا الدور في مؤسسة عمومية

اقتصادية تقدم خدمات في مجال النقل الحضري بولاية المسيلة، لكونها مؤسسة حديثة النشأة مدعمة من طرف الدولة الجزائرية من اجل الاستثمار في ميدان النقل الذي غاب في فترة التسعينيات ، وكذلك لمنافسة الخواص و تكسير الاحتكار الذي كان في يد الخواص اعتمادا على نوع الخدمات التي لها فارق كبير و كذلك ضمان الراحة للمسافرين و ضمان تنقلهم إلى أقصى نقطة في المحيط الحضري المقدم لها.

وعليه يتطلب بأن تكون القيادة على قدر كبير من الحكمة والدراية والاستعداد و التفطن لما يتطلبه العمال لأجل تشجيعه و دعمه و في الوقت نفسه ما تقدمه من خدمات ترقى بسمعة النقل الحضري .

مع الإشارة إلى أننا استفدنا من الدراسات السابقة في تحديد المفاهيم الإجرائية و الجانب النظري الخاص بالمتغيرين وكذلك بناء الاستمارة و صياغة الأسئلة.

الفصل الثاني

أساليب القيادة الإدارية

تمهيد:

أولاً : مدخل إلى القيادة الإدارية.

ثانياً: أساليب القيادة الإدارية و أنواعها

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية.

رابعاً: السلوك القيادي وأمراض القيادة.

خلاصة الفصل.

د يهه ت:

تعتبر القيادة الإدارية من اهتمامات الباحث والعلماء في مجال علوم الإدارة وعلم الاجتماع التنظيم ويرجع ذلك إلى أن القيادة التي تعتبر المصدر الأقوى في نجاح أي مؤسسة أو فشلها و عليه فان القيادة تتمحور حول الأساليب التي يلجأ القائد إليها، باعتباره المسئول عن استمرارية ونجاح وتطور هذه المؤسسة وتحقيق أهدافها للعمل بكل أساليب الدعم والتقدم وتشجيع الإبداع والابتكار والردع و القوة من اجل مواجهة التحديات التي تقف أمامها.

كذلك تمثل القيادة الإدارية أهم الوظائف التي يمارسها الفرد الذي يعتمد على قدراته الذاتية والعلمية لتسيير مجموعة من الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم على التعاون والتنافس من اجل تحسين الأداء و عليه فإن كل مسئول عن مؤسسة لابد أن يعمل على تحقيق التوافق بين رغبات مرؤوسيه واحتياجاتهم حتى يكون القائد النموذجي والناجح والقوة لهم ولذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

مدخل للقيادة الإدارية (عناصرها ومبادئها) ،ثم أساليب القيادة وأنواعها ،وبعدها نظريات القيادة ومدخلها وفي الأخير السلوك القيادي وأمراض القيادة.

أولا : مدخل إلى القيادة الإدارية:

I. أهمية القيادة الإدارية:

اتجه الكثير من رجال الفكر الإداري إلى التأكيد على أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، اعتمادا عن القائد الذي هو أهم عنصر على نجاح الإدارة ولتحقيق رسالتها الإدارية ، حيث يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة، وهو المسئول عن كيفية ملاحقة الأحداث العالمية وحسن استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة، للاستفادة منها في تطوير العمل والأداء وتحقيق الأهداف لذلك أصبحت القيادة هي المؤثر الأول في التنظيم نفسه، و في أهدافه وتطوير المجتمع ذاته ، والقائد هو المسئول عن جميع العناصر العملية الإدارية بين كافة العناصر الإنتاجية من خلال قيادة الآخرين لأنه أساس القيادة الفعلية¹، ويمكن يمكن تحديد أهمية القيادة الإدارة في العناصر التالية:

I. 1: الجانب التنظيمي في الإدارة : يبرز هذا الجانب من خلال كونها عملية التنظيم للجهود المشتركة للأفراد لتحقيق الأهداف ، ودور القيادة الإدارية هنا يقتصر على مجرد إصدار القائد للأوامر والتأكد من النشاطات الإدارية التي تتم داخل التنظيم².

كذلك القيادة الإدارية تأتي من خلال التنسيق بين الأعمال الإدارية ووحدات العمل وفقا لعمل جبار يقدمه القائد ، وهذا ما ذهب إليه "فنقر" و"برشوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود مرؤوسيه بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه³، وعليه فإن دور القيادة في هذا الجاني يمثل قيام القائد بالتنظيم والتنسيق بين جهود العاملين داخل التنظيم.

I. 2: الجانب الإنساني للإدارة: يتضح دور القيادة الإدارية في هذا الجانب من خلال عرض مسؤوليات القائد من خلال العلاقات الإنسانية المتمثلة في:⁴

- إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه على أساس التفاهم المتبادل واشتراكهم في مناقشة ما يسمى شؤونهم.
- تسوية المنازعات فيما بينهم وإشعار كل عضو بالتقدير والاحترام المناسبين لما يبذله من جهود في نشاطه
- إن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد فقط ، ولكي يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، كذلك دور القائد كزميل في العمل للقادة الآخرين.
- وهذا ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلكه مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجهات من السلطات الأعلى، وما يصدره من توجهات إلى

1- الضباب أحمد، التخطيط والتنمية الاقتصادية، مطابع دار عكاظ، الأردن، 1980، ص 199.

2- طارق البدوي، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002، ص154.

3- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1992، ص 44.

4 - نفس المرجع ، ص 105.

مرؤوسيه وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين ، يفرض عليه أن يتبنى علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوافق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم¹.

I. 3: الجانب الاجتماعي للإدارة: ينبع الطابع الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف التنظيم، ومن المظاهر الهامة الاجتماعية للقيادة الإدارية هي كيفية القدرة على التأثير في جماعات العمل وجعلهم يتعاونون فيما بينهم². وبما أن القيادة تؤثر على الجانب الاجتماعي فهي أيضا تتأثر به داخل التنظيم تتمثل في العادات والتقاليد وقيم الأعضاء العاملين وهذه العوامل تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره، لأن تذكره بقيم المجتمع والمرؤوسين يترتب عليه التعاون معهم³.

I. 4: تحقيق أهداف الإدارة: تبرز هذه الخاصية من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية ومنه يمكن القول أن القيادة تعتمد على⁴:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كامل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تدعيم القوة الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات.
- تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة.

II. عناصر القيادة الإدارية:

انطلاقا من التعاريف التي وجهت للقيادة الإدارية يتبين أنها تشتمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية التي تشتمل في⁵:

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم، وهو القائد الإداري.
- التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس فيها القائد الإداري تأثيره على الجماعة، وهو ما يعبر عنه بالموقف.

1- زكي محمود هاشم، السياسات الإدارية، منشورات ذات السلاسل، ط1، الكويت، 2001، ص 54.

2- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 154.

3 - نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014، ص 50.

4- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 107.

5- نفس المرجع، ص 98.

كذلك يعبر عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:¹

القيادة = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف + موقف

وعليه فإن العناصر هي:

- القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال والآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- المرؤوسين: يقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية والمستويات الإدارية.
- الهدف: أن المهمة الأساسية لأية منظمة هي انجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الهدف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة².
- الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل ويتطلب قدرات متطورة من القائد يتمكن من خلالها إدارة أفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة³، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسبة في الوقت المناسب⁴.

III. أركان القيادة الإدارية:

تقوم القيادة الإدارية على ثلاثة أركان أساسية نوجزها فيما يلي:⁵

- **الرؤية:** ويقصد بها الحالة المرجو الوصول إليها مستقبلا وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيقها
- **الأتباع المخلصين:** لكل قائد أتباعه المخلصين الذين يلتفون حوله ويؤمنون بأفكاره ويسعون معا لتحقيق الأهداف الموضوعية
- **التشجيع والتحفيز:** يعتبر هذا العنصر أساس القيادة، فهو يتعلق بمعنويات الأتباع وإذا تحقق ذلك فسوف ينطلقون ذاتيا لأداء أعمالهم، وبالتالي الوصول إلى مستوى عالي من الأداء والإنتاجية .
- ولقد ورد بشأن التحفيز عدة نظريات على غرار نظرية "ماسلو" للحاجات الإنسانية وكذلك نظرية "كوفي" والتي تنادي بضرورة تحقيق التوازن بين الحاجات الأربعة وهي (الروح، الجسد، العقل، العاطفة)

1- محمد الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2003، ص 99.

2- طارق البدوي، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002، ص 152.

3 - جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس للنشر، ط1، مصر، 1998، ص 313.

4- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 101.

5- عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، متطلبات القيادة الإدارية الرشيدة في ظل الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية، من تنظيم قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2007.

ونفس الشيء بالنسبة للقدرات الأربعة للفرد وهي (إدراك الذات والمتمثلة في قوة الشخصية، والضمير الحي المتمثل في قوة الإيمان، والإدارة المستقلة ولمتمثلة في قوة العقل).

IV. أساليب تقييم القيادة الإدارية:

يعتمد الباحثون في قياس فعالية القيادة الإدارية* على العديد من الأساليب المستخدمة في ميدان قياس الوظائف النفسية، ومن المفترض أن نوع الأسلوب المستخدم في تقييم فعالية القيادة في مجال معين سيتحدد تبعاً لطبيعة العمل، والمهام المطلوب إنجازها، ومدى إمكانية استخدام هذا الأسلوب، فضلاً عن مقدار دقته، ويتفق الباحثون على عدد من الأساليب المنهجية الشائعة الاستخدام في مجال تقييم الفعالية¹.

IV. 1. التقرير الذاتي:

تتمثل هذه الوسيلة في الطلب من الأفراد سواء كانوا رؤساء أم أتباعاً أم زملاء تقدير مدى كفاءة القائد، وطبيعة اتجاهاتهم نحوه، فضلاً عن مدى رضاهم عن عملهم، و يتم ذلك من خلال تقديم استبيان أو إجراء مقابلة، وفي كل الأحوال فإن البنود التي يتكون منها الاستبيان أو المقابلة يجب أن تتوفر فيها الشروط السيكومترية التي يجب مراعاتها عند تصميم أدوات الحصول على المعلومات في البحوث النفسية، ويجب على الباحث أن يتخذ الاحتياطات المنهجية الكفيلة بتقليل الآثار السلبية الناجمة عن بعض العيوب التي تعاني منها، والتي يعد من أبرزها:

أ/ التحيز الشخصي نحو موضوع التقييم، فمن يتبنى اتجاهها محباً نحو القائد سيقومه على أنه أكثر فعالية مقارنة بمن يتبنى اتجاهها أقل تحبيذاً نحوه.

ب/ أحيانا ما يشكل موقف المواجهة عائقاً أمام حرية تدفق البيانات من المبحوثين، خاصة حين تتصل تلك البيانات برأيهم في قادتهم وتقييمهم لمدى كفاءتهم.

ج/ التباين بين الأفراد في طبيعة المعايير التي يستندون إليها في تحديد مفهوم الفعالية، ومن ثم فإن السلوك الذي يعد فعالاً بالنسبة للفرد (اهتمام القائد بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن مراعاة ظروف العاملين) لن يصبح فعالاً لدى آخر (لأن تلك الأهداف تتم على حساب سعادة العاملين ورفاهيتهم الشخصية والتي تعد في ذهنه معياراً للفعالية).

IV. 2. السجلات الرسمية:

يمكن الحصول على بعض مؤشرات الفعالية من خلال الاستعانة بالسجلات الرسمية المحفوظة بالمنظمة والمدون بها بيانات عن مدة الغياب، الإجازات المرضية، الحوادث، الجزاءات، معدل الإنتاج

1 - ضريف شوقي، المرجع سبق ذكره، صص 198-202

* فعالية القيادة الإدارية: تشير إلى الدرجة التي ينجز بها القائد الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة من خلال الجماعة التي يقودها، وذلك بتوفير المناخ المناسب بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها، وهو سر فعالية القيادة حسب بانو (Bannow). المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، د ط ،

1997، صص 528

الشهري والسنوي، الحوافز، تقارير الرؤساء حول مستوى كفاءة العامل والمشكلات التي يعاني منها الفرد أو يسببها لمن حوله؛ ومن شأن هذه البيانات أن تقدم مؤشرات تسهم في تقدير مستوى الفعالية، خاصة إذا تم التعامل معها بشكل متكامل.

IV. 3. المشاهدة:

إن المشاهدة كإحدى أدوات البحث العلمي تتطوي على المراقبة المقصودة لظاهرة معينة لرصد الكيفية التي تحدث بها في الواقع وتسجيلها كما هي بمعزل عن التحيز الذاتي والأحكام التقديرية للقائم بها، وتعد من الأساليب المستخدمة على نطاق واسع في مجال تقييم فعالية القيادة الإدارية، وبطبيعة الحال لم تسلم من عدد من أوجه النقد الموجهة إليها، من قبيل صعوبة رصد كل جوانب الظاهرة، وتفسير بعض السلوكيات على نحو مختلف عما ترمي إليه في الحقيقة، ومن ثم يلجأ الباحثون توفراً للآثار السابقة إلى استخدام الأساليب الأخرى، بشكل متزامن، مثل السجلات والتقارير الذاتي

ثانياً: أساليب القيادة الإدارية و أنواعها

هناك أساليب مختلفة للقيادة الإدارية وهناك فريق يرجح أسلوب القيادة الاستبدادية الأمر بينما يفضل فريق آخر أسلوب القيادة الديمقراطية وكلا من الفريقين يعتمد على أهداف معينة يرجعونها إلى الظروف المحيطة بالقيادة الإداريين.

I. أساليب القيادة الإدارية:

I. 1: أسلوب القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية):

يعتمد القادة الاستبداديون على فكرة السلطة الرسمية فهم يعتمدون سلطتهم من القوانين واللوائح والقرارات بدلا من اعتمادهم على دراسة سيكولوجية الآخرين والتأثير عليهم واستمالتهم وهم يميلون إلى الانفراد بالسلطة والتخطيط وفقا لإرضاء أطماعهم واتخاذ القرارات ولا يميلون إطلاقاً إلى تفويض بعض السلطات إلى معاونيهم بغية السيطرة عليهم ويقربون منهم أولئك الأشخاص الذين يبذلون الموافقة على كل ما يعرض عليهم وما تسمع أذانهم دون مناقشة أو إسداء نصح أو اعتراض كما أنهم يلجئون إلى أسلوب الرقابة الشديدة على كل من حولهم فانعدام الثقة أساسي في معاملتهم لهذا تتعدد أنواع الرقابة على العاملين معهم والمقربين منهم ويصبح للرشايات الطامعين مجالا يدخلون منها على نفوسهم الضعيفة إذ أن المخلصين ذوي الكرامة يبتعدون وينطوون بصفو الجو لتلك الفئة الطامعة التي تكون عددا من مراكز القوى في مختلف الأنشطة لتعتمد عليها في تحقيق مآربها وعادة ما تكون نهاية هذه القيادة المتسلطة نهاية مؤسفة مآلها الضياع والخزي والخسارات¹.

والقيادة الاستبدادية بهذا الأسلوب تزود القائد بالدوافع على العمل إلا أن المرؤوسين يكونون غير مستقرين وغير مستريحين والقيادة الاستبدادية تؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية والروح المعنوية وفقد

1- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 186.

الروح الابتكار في العمل وتعمل هذه القيادة على انتهاك كرامة الإنسان وتطيح بكل ما يقف طريق انتصارها.

لقد شاع هذا الأسلوب الأوتوقراطية* في بداية القرن العشرين ، وهي الفترة التي ظهرت فيها النظريات الكلاسيكية التي ترى الإدارة على أنها تنظم هدفه الأساسي الإنتاج ، ولذلك ركزت على الاهتمام بالارتقاء به، ولو كان ذلك على حساب الأفراد العاملين ، ونظرت للإنسان على أنه كسول بطبعته ولديه كره طبيعي للعمل، ولا يرغب في تحمل المسؤولية، وأن خير وسيلة لدفعه نحو العمل هو إتباع أسلوب العقاب معه، أو تهديده بالجزاء لذلك لابد من وجود قيادة حازمة ومتسلطة أي أنها قيادة لإجباره وإرغامه على العمل.

وهذه القيادة يمكن أن تكون ذات فاعلية بدرجة كبيرة إذا لدى المرؤوسين القدرة والسلطة لتنفيذ هذه الأوامر، وهذه القيادة كثيرا ما تكن مفيدة في المنظمات العسكرية حيث إن القرارات السريعة الحاسمة لها أهمية في هذه المنظمات إلا أن لها بعض المساوئ ، لكون القائد الأوتوقراطي قد يفقد الموضوعية وبهمل الرأي الآخر¹.

كذلك هذه القيادة الإدارية الأوتوقراطية تقود التنظيمات الإدارية بأسلوب سلطوي وتحكمي وليس على التابعين إلا أن " يسمعوا... ويطيعوا" بمعنى الإيمان بسياسته " السمع والطاعة" وهذا الأسلوب من القيادة يغلب عليه طابع التحكم أوتوقراطي" الأمر الذي يختلف هوة بين القائد والموظفين ، حيث أنها كثير عداء الأفراد على نحو صريح أو ضمني ، ويتخذ هذا العداء صورة المقاومة ، وهذا الأسلوب يعطل ويشعر الموظفين الذين يعملون مع القيادة المتسلطة أنوقع الأوامر والتعليمات عليهم كالدوي يصم الأذان وينظرون إلى قائدهم وكأنه ملك مستبد يحكم من أعلى كرسي العرش، خاصة وأن القائد الأوتوقراطي يفترض أن الموظفين يعملون فقط من أجا لقامة العيش².

ويعتمد هذا النمط القيادي على النقاط الأساسية التالية:³

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحيته.

1- زايد بن فهد العبياني، الأنماط القيادة وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص33.

*- مصطلح أوتوقراطي، Autocritic، هي كلمة من أصل يوناني (Autokractis) ومعناها حكم الفرد الواحد وتعني كلمة (أوتوقراطي) خضوع حقوق الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة

2- بوسالم أبو بكر، فكرة القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي، رسالة ماجستير في القانون، فرع إدارة ومالية، كلية الحقوق الجزائر، 2001، ص204.

3- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، كيف تنمي مهاراتك الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2006، ص 260.

- الاهتمام والتركيز على العمل " أولا وآخر " دون الاهتمام بالآخرين ومشاكلهم وانشغالاتهم ورغباتهم لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
 - بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط ، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا على أساس موضوعي.
 - الانفراد بصنع السياسات وإصدار القرارات ووضع الخطط، وتحديد أوجه النشاط وأساليب العمل.
 - اتخاذ السلطة الرسمية أداة التحكم وضغط على العاملين لإجبارهم لإنجاز العمال.
 - السلطة الرسمية المخولة بموجب قوانين ولوائح الهيئة أو الجماعة.
- كذلك يرى همبلين *humblin* أنه خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم الإداري يكون الأسلوب القيادي الحازم والشديد هو الأسلوب الإيجابي لمواجهة مثل هذه المواقف وأن الموظفين في التنظيم الإداري يكونون في وضع يجعلهم راغبين في الانقياد لقائد قوي وحازم¹.

I. 2: أسلوب القيادة الديمقراطية:

أما القادة الديمقراطيون فإنهم يعتمدون إلى استخدام السلطة الرسمية لصالح المنشأة ولصالح العمل ويركزون على الوصول إلى قلوب العاملين واستمالتهم وكسب ثقتهم وحبهم واشتراكهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة في اتخاذ القرارات وحكم أنفسهم بأنفسهم وهو يعتمدون على معاونيهم الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة ويفوضون لهم هذا من سلطتهم ويلجئون إلى المشورة قبل اتخاذ القرارات الحاسمة وديمقراطية القيادة تنعكس على العاملين جميعا بحيث يستطيع كل مخلص أن يبدي رأيه فيما يفيد الجماعة ، وعليه فإن القائد الديمقراطي هو الذي يجتهد بقدر الإمكان في أن يشرك مجموعته فيما يتعلق بالتخطيط والتنفيذ وعندما يتخذ بعض القرارات الهامة فيجب عليه أن يوضح لهم الأسس التي استند عليها اتخاذ القرار والقائد الديمقراطي الناجح يجب أن يكون ماهرا في تنمية روح التعاون والمشاركة وتقل إبداء الآراء عند اتخاذ القرارات وتنمية الشعور بالمسؤولية من أجل نجاح العمل وذلك بالنسبة إلى كل عامل كما يعتبر مسئولا عن فهم كل موظف لعملة وعلى أن يوضح ذلك لكل منهم بما لديه من خبرة كلما أتاحت له الفرصة حتى يحقق النجاح عملة ويحقق أهداف المنشأة وينبغي أن تكون إطراءات القائد الإداري وانتقاداته موضوعية وتتعلق بالعمل وليست بشخصية تتعلق بما يحبه ولا يحبه ويجب أن يشجع الاقتراحات وتحسين وتبسيط الإجراءات وهذا الأسلوب يحفز القوى العاملة ويدفعه للابتكار والقيادة الناجحة في المستويات التنفيذية تسلك نوعين من الاتصال بالعاملين هما المشاركة والاستثمار وعملية الاتصال هامة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو العكس هذا الأسلوب الفعال من الاتصال يمكن من

1 - سعيد سيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارية العامة، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2007، ص 263.

توضيح أهداف المنشأة لجميع العاملين وإشراكهم في إدارتها وقد نجد أحيانا أن أسلوب القيادة العليا ويرجع ذلك إلى نقص في الكفاءة الفنية للعاملين.¹

ويتسم هذا الأسلوب للقيادي في قيام القائد باستشارة مرؤوسيه والأخذ بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في انجاز المهام المناط بأدائهم، إذ أن القائد الديمقراطي يتيح للعمال الإسهام في إبداء الرأي والمشاركة فيه، ويؤكد على أهمية الفرد والجماعة في المنظمة ويسعى لرفع معنوياتهم ويثير حماسهم ويتيح فرص التعامل بروح الفريق الواحد، ويعتمد هذا النوع من القيادة على المبادئ الأساسية الأربعة التالية:²

أ- مشاركة الموظفين في صنع القرار الإداري: ويتم ذلك بدعوة القائد للموظفين الإداريين للالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تخص المنظمة للبحث على الحلول الممكنة لها، مما يكسب الثقة بالقائد لإشراكهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل في شكل قرارات إدارية، ومن المعلوم أن هذه اللقاءات والجلسات لحل المشاكل تجعل الموظفين يشعرون أن اقتراحاتهم وآرائهم مهمة ولها قيمة فعلية للقائد حتى وإن كان لا يأخذها أحيانا.

ب- توطيد العلاقات الإنسانية وتطويرها: يتسم هذا النمط القيادي بدراسات العلاقة الإنسانية ، لكون القيادة في جوهرها عملية شخصية متحركة، لأن القائد يقود عن طريق تأثيره الذاتي في مرؤوسيه حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متلائما مع الخطط، وذلك من خلال تفهمه لمشاعرهم واحتياجاتهم ومشاكلهم ومعالجتها بموضوعية.

ت- العقلانية في التعامل مع الموظفين: بمعنى يكون القائد عادلا في تعامله مع الموظفين بعيدا عن العواطف والانفعالات³، وإقرار حقهم في الدفاع عن أنفسهم عند المساءلة بحيث تكون القرارات مبنية على حقائق وتعمل على العقل والمنطق سواء كانت في الثواب أو العقاب.

ث- عدم تركيز السلطة القيادية: يعهد القائد الإداري إلى البعض الموظفين بعيدا عن العواطف والانفعالات⁴، فوجب على القائد عدم التركيز السلطة في يده ، ولعل هذا جعل التفويض أحد المرتكزات الهامة التي تقوم عليها ديمقراطية القيادة.

I. 3 : أسلوب القيادة الحرة (الفوضوية):

هذه القيادة تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور أو بمعنى أوضح يكون للموظفين الحق في إدارة الأعمال وفقا للأسلوب الذي يرونه من وجهة نظرهم أفضل، ويقتصر دور القائد على تحديد

1- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص182.

2- نبيل مرسي وأحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، إدارة تنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، صص 267-268.

3 ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1973، ص37.

4 عبد الكريم درويش وليلا نكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1983، 412.

- أهداف العمل وتحديد السياسات العامة للمنظمة ، والتنسيق والتوجيه بين أعضائها ووحداتها المتعددة وتوفير كامل الإمكانيات الواجبة للتنفيذ ، وبهذا كشفت عدة دراسات وأبحاث ميدانية أن هناك مجموع من المميزات والخصائص ترتكز عليها القيادة الحرة وهي كالتالي:¹
- العمل بسياسة الباب المفتوح في الاتصالات: بمعنى أن القائد الإداري يرى أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا للموظفين، وسهل لهم سبيل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يتلبس عليهم أمرها، غير أن هذا النمط يؤدي إلى ضعف التنسيق مما يزيد في تضارب الأعمال وإهدار الجهود رغم أن القائد الحاضر الغائب، وعدم الثقة به، وبالتالي التمرد، مما يؤثر سلبا على العمل ويؤخر تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات والفوضى وعدم الاستقرار الإداري والبيروقراطية...الخ.
 - إبداع وتنمية قدرات الموظفين: إي زيادة إمكانياتهم وفق إعطائهم الحرية في ممارسة أعمالهم الوظيفية.
 - تفويض السلطة لموظفيه على أكبر قدر ممكن: لأن ذلك يعطي لموظفيه المزيد من الاستقلالية في ممارسة أعمالهم، وهذه ثقة في قدراتهم ومبادراتهم وكفاءتهم ودرجة الإلتقان وحسن الأداء الذي تمكنوا منه من خلال التجارب والصواب والتوجيه الذاتي.²
 - ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد وانحسار سبل الاتصالات الفاعلة بينهم.
 - عدم التدخل في الأعمال التي تتاط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ولذا تبرز ظاهرة تدني مستويات الداء وضعف الإنتاجية.
 - نقص التماسك وانعدام الروح الاجتماعية بينهم وهبوط الروح المعنوية وعدم الثقة والتعاون في إنجاز المهام والنشطة المطلوبة.

I. 4: أسلوب القيادة الإسلامية:³

يجب على القائد أخذ العبرة من الممارسات القيادية للرسول صلى الله عليه وسلم بصفقتها النموذج المثالي للقيادة، وكذلك من ممارسة الخلفاء الراشدين وهناك عدة نماذج للقيادة في الإسلام:

أ- أسلوب القيادة النبوية (المثلى): ويتمثل في أسلوب المصطفى صلى الله عليه وسلم في القيادة وتعامله مع المسلمين، حتى تمكن من تحقيق أهداف الدعوة وهو نماط مثالي، لن النبي صبي الله عليه وسلم لا يتصرف أو يتحدث إلا بناء على يوحى إليه من الله سبحانه وتعالى⁴، وذلك لقوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ نَزَّلَ عَلَيْنَا نُوْحًا مُّمْلَأً مِنْ رُوحِ رَبِّهِ وَلَمَّا جَاءَهُ الْحَدِيثُ مِنَ رَبِّهِ يُؤْتِيهِ الصَّوْرَ كَلِمَاتٍ كَالجُنُودِ الْمُنزِلِ أُنزِلَتْ سَوَاقِطًا عَلَى رُوحِ رَبِّهِ وَلَمَّا جَاءَهُ الْحَدِيثُ مِنَ رَبِّهِ يُؤْتِيهِ الصَّوْرَ كَلِمَاتٍ كَالجُنُودِ الْمُنزِلِ أُنزِلَتْ سَوَاقِطًا عَلَى رُوحِ رَبِّهِ وَلَمَّا جَاءَهُ الْحَدِيثُ مِنَ رَبِّهِ يُؤْتِيهِ الصَّوْرَ كَلِمَاتٍ كَالجُنُودِ الْمُنزِلِ أُنزِلَتْ سَوَاقِطًا عَلَى رُوحِ رَبِّهِ

1- خضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص309.

2- مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ط1، أبو ظبي، 2001، ص31.

3- زايد بن فهد العبياني، الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافة التنظيمية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جمعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 21.

4- خطاب محمود، بين العقيدة والقيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983، ص 33.

على صراط مستقيم ﴿ (يس الآية 3-4) وقوله تعالى: ﴿ نك لعل خلق عظيم ﴾ (القلم الآية 4) وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم " أدبني ربي فأحسن تأديبي" وقالت عائشة رضي الله عنها " كان خلقه القرآن الكريم".

ب- أسلوب القيادة العمرية (القيادة الحازمة):

هو نمط عمر بن الخطاب وهو من القادة الذين ساهموا في تطور الفكر الإسلامي في القيادة الإدارية من خلال تبنيه أسلوب القيادة الحازمة في حياته وفي أثناء خلافته حيث كان رضي الله عنه يقوم على الحزم الذي كان يعني الشدة في غير عنف واللين فيغير ضعف ومن أهمما تميزت به القيادة العمرية هو أن القائد يبدأ بنفسه في كل الأعمال قياسا على يبدأ انه أول من يجوع وآخر من يشبع وكذلك القدرة على الاجتهاد في الرأي والحزم عند اتخاذ القرارات وابتكار الحلول الممكنة وتقديم المصلحة العامة على الخاصة والعدل والمساواة في التعامل¹.

ت- أسلوب القيادة اللينة (قيادة عثمان بن عفان):

هذا النمط هو نمط عثمان بن عفان رضي الله عنه وهو نمط مرن بشكل يترك فرصة للآخرين دون حزم أو جزم وهذا النمط يختلف تماما عن نمط عمر بن الخطاب أنه كان مرنا في تعامله مع الرعية حتى اعتبر البعض ذلك ضعفا ومن مظاهر ذلك أنه كان يستجيب لأهل الولايات حين يطلبون عزل وليهم ثم عزل سعد بن أبي وقاص من الكوفة وكذلك ميله نحو أقاربه وتوليته المناصب مثل توليه عبد الله بن عامر الذي هو ابن خاله واليا على البصرة، كان من مظاهر مرونة عثمان أنه كان يرى أن لا أمر له فقد كان يقول: "وأي شيء لي من الأمر إذا كنتم كلما كرهتم أميرا عزلته، وكلما رضيتم على أمير وليته"².

II. أنواع القيادة الإدارية:

يمكن التفرقة بين مفهومين للقيادة أحدهما يقوم على النظر للقيادة كوظيفة في التنظيم تتكون من مجموعة من الاختصاصات والسلطات تمنح لمن يتولى المركز القيادي، وثانيها يقوم على النظر للقيادة كصفة شخصية متميزة تقوم على الخصائص أو السمات الشخصية التي إذا ما توافرت في شخص معين جعلته يتمتع بنوعين القيادة يعرف بالقيادة الغير رسمية، وهو ما يتسم توضيحه من خلال المفهوم الثاني.

II. 1: القيادة الرسمية:

- يرى *Lindal Airbook*: أن السلطة هي الحق الذي بموجبه يطالب الآخرون بالقيام بالعمل³.

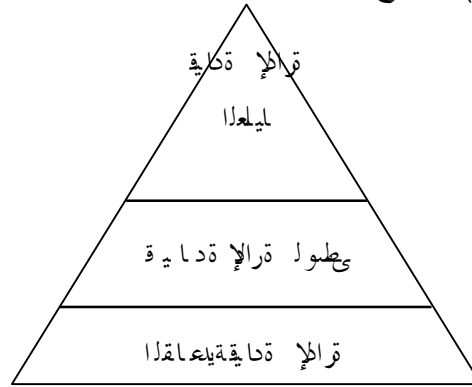
1- القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط2، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 118.

2- محمد أحمد عبد العظيم، أصول الفكر الإداري في الإسلام، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، 1994، ص 156.

3- سعود النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط4، مطابع الفرزدق، الرياض، المملكة العربية السعودية 1997، ص 376.

- ويرى *Henry Faioe*: أن السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر وقوة المطالبة بالطاعة والامتثال¹. فالقيادة الإدارية تنشأ داخل التنظيم الرسمي وتعتمد على للركز الوظيفي وتتدرج تنازليا في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل، وتمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، إذن هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استنادا إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي وتمكن القيادة الإدارية ثلاث قيادات أو مستويات وهي القيادة القاعدية وقيادة الإروة الوسطى وقيادة الإدارة العليا.

شكل رقم (01) يوضح مستويات القيادة الرسمية داخل المنظمة:



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، دار السلام، للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، ط1 القاهرة، مصر، 2007، ص 54.

- **القيادة القاعدية:** وهم القادة الإداريين الذين يقومون بمهام الإشراف على أعضاء المنظمة وعلى استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية في أدنى المستويات التنظيمية.
- **قيادة الإدارة الوسطى:** هم القادة الذين يكون رابطة وصل بين القادة القاعديين وقادة الإدارة العليا، ويقومون بتنظيم واستعمال الموارد ومراقبتها للتأكد من حسن سيرة التنظيم.
- **قيادة الإدارة العليا:** هم القادة الذين يمارسون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون بوضع التخطيطات ورسم السياسة العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة أو بصفة أخرى التأكد من سلامة المخرجات النهائية².

II. 2: القيادة غير رسمية:

نشأت القيادة غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي، إذا يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها بفعل قدراته ومواهبه الشخصية يحبونه ويجلونهم ويتحدون معه، وبالتالي

1- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 2007، ص 253.

2- عمار عوادي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1984، ص 103، 104.

فتأثيره نابع من قبول الجماعة له، لذلك تعتبر القيادة الغير الرسمية امتيازاً أكثر منها حقاً، كما أنها مستقرة لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها¹.

ومن أبرز الأسباب التي تؤدي لظهور القيادة غير الرسمية:²

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كاعتماده الواسع أكثر من اللازم على سلطته الرسمية أو انعزاله عن الجماعة أو تهديدها أو إعاقة جهودها بعدم تقديم الدعم والمساعدة لها، كما أن القائد الرسمي إذا عجز عن إشباع الحاجات الفردية والجماعية للمرؤوسين، فإنهم يبحثون عن شخص آخر يشبع لهم هذه الحاجات، فإذا وجدوا ذلك الشخص جعلوا منه قائد غير رسمي.
- امتلاك فرد في الجماعة مهارات فائقة مثل خبرة كبيرة في العمل، الشخصية القوية، القدرة على الاتصال والإقناع، مما يجعل الأفراد في الجماعة يتخذون إليه أو يلجئون إليه طلباً للمساعدة، فينتحوا إلى قائد غير رسمي بفعل هذه القدرات التي يملكها.
- فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام بين أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة التي يقودها، كأن يعطي أهمية كاملة للأهداف المنظمة (تحقيق الأداء) دون الالتفات إلى أهداف الأفراد (الرضا عن العمل مثلاً) يبحثون عن شخص آخر (قائد غير رسمي) يحقق لهم أهدافهم.

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية:

تعرضت الكثير من الدراسات لمصطلح القيادة الإدارية عبر العصور المتلاحقة مما استنتج وجهات نظر متعددة ومختلفة تبلورت إلى عدد من النظريات، وقد ساهم الفكر الإداري في تطوير هذه النظريات التي حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص القائد الإداري الناجح والأعمال التي يجب عليه القيام بها، وقد ووت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً لتطور الفكر الإداري، حيث ظهرت عدد من النظريات التقليدية في القيادة وأشهرها، نظريات السمات ونظرية الموقف والنظريات القاعدية والنظريات السلوكية³.

وسوف نحاول طرح هذه النظريات بشيء من التفصيل:

I. نظريات المدخل الفردي في تحليل القيادة:

I. 1: نظريات السمات:

سادت نظريات وأبحاث نظريات السمات منذ بداية القرن العشرين حتى الحرب العالمية الثانية ويقوم مفهوم هذه النظريات على أساس أن القادة يمتلكون سمات معينة مكنهم من إظهار سلوكيات

1 - السيد عليوة، تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة، مصر، 2000، ص312.

2- نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014، ص 78.

3- القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط2، الرياض، السعودية، 2008،

مختلفة عن المرؤوسين، الأمر الذي يجعلهم ناجحين في القيام بأدوارهم القيادية وقد كانت بداية هذه النظريات نتيجة النجاح حققه علماء السلوك في تطبيق وقياس عنصر الذكاء في ذلك الوقت، مما دفع هؤلاء العلماء إلى محاولة قياس السمات الأخرى لأفراد والتعرف عليها¹، والتي تصنف إلى ثلاث مجموعات وهي:²

1-الخصائص الذاتية والحالة المزاجية المتزنة.

2-القدرات العقلية والإبداعية.

3-المهارات الاجتماعية.

ومن أشهر نظريات السمات التي ظهرت في أدبيات القيادة منها:³

*دراسة Bernard Bas والتي تعتبر أكثر الدراسات حداثة للسمات القيادية (1990) حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات تتمثل في:

- **الحيوية:** أن يكون القائد مفعما بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم بأرائه.

- **الذكاء أو الكفاءة:** حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل، حيث أنه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات إذا كان ضروريا وبسرعة.

- **الكفاءة الاجتماعية:** وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة وكذلك الفهم الجيد لحجات الجماعة وإشباعها.

*دراسة براون: توصل براون من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات التي يجب توافرها في القائد ومنها أن يكون أكثر ذكاءً ، وأحسن مظهرا وأصوب حكما وأنفذ بصيرة وأوسع معرفة وأقدر على التحمل والمثابرة وأقدر على التكيف وتحمل المسؤوليات وأقوى ثقة في النفس والقدرة على التحكم بها عند الانفعال⁴.

أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية⁵:

- الكثير من السمات التي تفترض نظرية السمات أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة من الطموح، العدل، الذكاء، مما يجعل توافر السمات الشخصية في الفرد ما لا يؤهله للقيادة.

- لا تعطي النظرية أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد فعاليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه.

1- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 62.

2- ضريف شوقي، مرجع سبق ذكره ، ص 123.

3- بوعلاق نوال، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

4- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 315.

5- نوال بوعلاق، المرجع السابق، ص 59.

- فشلت نظرية السمات في إثبات وجود علاقة بين سمات الشخصية والقيادة، كما أنها لمتفق على قائمة محددة من السمات التي يتميز بها القادة عن غيرهم.

وعلى الرغم من الانتقادات السابقة إلا أنه لا يمكن تجاهلها، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة بين فاعلية القيادة وبين بعض السمات الشخصية مثل الذكاء والقدرة على الإشراف والمبادرة، والثقة في النفس واحترام الذات والتعاطف وغيرها¹.

I. 2: نظرية الرجل العظيم²

ترجم هذه النظرية إلى أن هناك رجال عطاء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات، هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيماناً بتلك الخصائص والقدرات.

شخصية المرؤوسين: فالتطبيق العلمي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادية تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

أ- خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل تناسبه القيادة الديمقراطية.

ب- أدوار العمل أو يمكن أن تقسم العمل التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاثة مجموعات:

- أدوار خاصة بالقائد: كتحديد الأهداف العامة للتنظيم.

- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

- دوار مختلفة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أعمال يمكن أن يتقدم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات³.

إذ أن المجموعة من الأولى من الأدوار تناسب القيادة الفوضوية والدور الثالث يناسب القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة.

ث- خصائص جماعة العمل: فالجماعة تخلق لنفسها قواعد وأهدافا ولذلك فهي تلعب دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الإدارية⁴.

1- الحربول نوفل، المهارات الإنسانية لدى القيادة النسائية السعودية، دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض، 2001، ص12.

2- محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص185.

3- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص240.

4- نفس المرجع، ص240.

أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

- إن هذه النظرية في الحقيقة تتنافى مع الحقائق التاريخية والواقعية كما أنها ذات صبغة متطرفة، لذلك وجهت لها عدة انتقادات أبرزها:¹
- ليس من السير أن يتحلى الفرد بمستوى مرتفع من كل الخصال في آن واحد وحتى إن توفر مثل هؤلاء الأفراد فهم قليلون يصعب اكتشافهم وحتى وإن تم ذلك فلن يغطي احتياجات المجتمع.
- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير التآثر بالنظام السائد في ذلك الوقت، وهو النظام الذي يقدر الفرد ويعطي شأنه على حساب الجماهير.
- هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بمن سيصبح قائداً، مما لا يجعل لها أي فائدة عملية.
- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون جدوى، ما دام القادة يولدون ولا يصنعون، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يخالف الواقع لأن التعلم يقلل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى.
- القول بوراثية القيادة لا سبيل للتثبت منه، كما أن الواقع لا يد منه، فكثيراً ما قدم التاريخ أمثلة لرجال من طبقات بسيطة صاروا قادة عظماء وبالعكس عجز بعض أبناء القادة العظام أن يكونوا مثل آبائهم.

II. نظريات المدخل الموقفي في تحليل القيادة:

II. 1: النظرية الشرطية (الموقفية)

تقوم هذه النظرية أساساً على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، ومن بين النظريات الموقفية للقيادة منها:

1/ النظرية الموقفية لفيدلر *Fledler*:

قام فريدريك فيدلر *Frederick fledler* بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية، حيث تبني فيدلر أسلوب القيادة الإدارية الذين توصلت إليهما كل من دراسات أوهايو ومنشيقان وهم:²

- أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل.
 - أسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين.
- ويقاس أسلوب القيادة الإدارية في هذه النظريات بمقياس زميل العمل الأقل تفضيلاً، وذلك بموجب قائمة استبيان تتضمن ثمانية عشر بنداً يتضمن كل منها صفتين متقابلتين حيث يسأل القائد أن يصف

1- ضريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

2- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، د.ط، 2004، ص 212، 213.

شخص عمل معه ولا يحب أن يكون شخصا يحبه، ولا يجب أن يكون شخصا يحبه بدرجة أقل، ولكن يجب أن يكون شخصا يجد معه صعوبة كبيرة في أداء الوظيفة، وبعد الإجابة وجمع النقاط فإنه كان مجموع النقاط التي حصل عليها الزميل عاليا أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلا بعبارات إيجابية، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين أمل إذا كان مجموع النقاط منخفضا، أي أن هذا القائد قد وصف زميله الأقل تفضيلا بعبارات سلبية، مما يعني أنه يميل لأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج والعمل¹.

أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

إن وضع هذا الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية لا يعني أن ظهور القيادة لا يعني أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها، فقد يتطلب الموقف قائد يتسم بسمات معينة ومع ذلك يستجيب للموقف مع توافر هذه السمات كان يحتاج الموقف إلى قائد حازم لمواجهة بعض الأزمات أو إلى قائد يتسم باللباقة، إلا أن القائد لا يستجيب لمتطلبات الموقف مع توفر السمات اللازمة لهذا الموقف ولا يستعملها فيفشل في قيادته، وهذا يعني أن توافر القائد في موقف معين خلا يعني حتما نجاحه فيها².

2 /نظرية دورة حياة القيادة:

إن قدرات المرؤوسين على القيام بالمهام ورغبتهم في العمل تتطور من خلال حياتهم المهنية، من هنا كان على القائد أن يكيف نمط قيادته مع خصائص مرؤوسيه، وهو ما توجب عليه أن ينتقل من نمط قياد إلى آخر، وهذا ما جعل *Palo Hersey* و *Kenneth Balansh* يعتبران إن للقيادة حياة³، والتي يتضح من خلالها على القائد أن يجدد أفكاره وسلوكه مع العمل وكذلك علاقته الإنسانية مع مستوى وعي ونضج مرؤوسيه.

أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

تؤكد نظرية حياة القيادة أن معاملة القادة للمرؤوسين يجب أن تتناسب مع مستوى نضجهم، فإذا كان المرؤوسين منخفضي النضج فإنهم يحتاجون إلى الإرشاد والتوجيه، هذه الحاجة ستقل تدريجيا ويحل محلها المبادرة والاستقلال، إلا أن النظرية تقتصر على عنصر واحد من متغيرات الموقف (نضج العاملين) وتتجاهل المتغيرات الموقفية الأخرى (خصائص المنظمة والبيئة الخارجية) إضافة إلى إهمالها خصائص القائد⁴.

1- جاري ديسلة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، الرياض، 2002، ص ص 545، 546.

2 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار النشر للجامعات، مصر، 2000، ص 200.

3- راوية حسن، السلوك في المنظمات، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 265.

4- أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 242.

3/ نظرية صنع القرار لـ *froum lottan*: على فرضية مفادها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة في اتخاذ القرارات مع ظروف الموقف وقد استخدمها في تحديد طريقة اتخاذ القرار خمسة أنماط قيادية، وسبعة أبعاد للموقف، يمكن قياس نجاح القرارات على أساسهم وهذا ما يتم توضيحه فيما يلي:¹

ن أنماط القيادة الإدارية: عرفت النظرية المعيارية للقرارات الإدارية خمسة أنماط للقيادة اثنان منها (الأول والثاني) للأسلوب الأوتوقراطي في صنع القرار واثنان (الثالث والرابع) للأسلوب الاستشاري والخامس لصنع القرار الجماعي أي نظرية *froum* و *lotten* تقترح أنماط قيادية مختلفة لمواجهة المشاكل للوصول إلى حل لها وذلك وفقا لمقدار المشاركة في اتخاذ القرار.

ن أبعاد الموقف: يحددها أصحاب النظرية أن أي خصائص المشكلة محل القرار من خلال الإجابة على سبعة أسئلة الثلاث الأولى تحدد جودة أو كفاءة القرار، وهي تتعلق باعتبارات موضوعية مثل التكلفة والوقت، أما الأسئلة الأربعة المتبقية فتحدد درجة تقبل المرؤوسين للقرار وهي تتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية لهم.

ن قواعد تحديد نمط القيادة: بناء على تحديد خصائص الموقف (أبعاده) ، تتحدد بدائل أنماط القيادة التي تتناسب مع الموقف، وتتعلق بعض القواعد باعتبارات جودة القرار ، بينما يتعلق بعضها الآخر بضمان الحصول على قبول المرؤوسين للقرار.

ن شجرة القرارات في القيادة : استخدم أصحاب النظرية على أسلوب شجرة القرارات لتوضيح كيفية اختيار نمط القيادة المناسبة وفقا لنوع الموقف الذي يراجعه القائد وتتكون شجرة القرارات من مجموعة من المسارات ينتهي كل منها بالنمط القيادي الملائم لمزيج من خصائص الموقف.

أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

رغم أن أصحاب هذه النظرية لا تضمن نجاح النتائج المترتبة على القرار ، إلا أن اتساق النمط القيادي مع ما تقدمه النظرية يزيد من احتمال نجاح القرار، حيث تنخفض نسبة الأخطاء في الممارسة الإدارية²، كما أن السلوكيات أو الأنماط القيادية الموجودة في نهاية كل خط من الشجرة تستوفي متطلبات نوعية وجودة القرار وتقدم الالتزام الضروري للأفراد الذين يشاركون في اتخاذ القرار³، وعلى الرغم من هذه المزايا إلا أنها تسقط الكثير من متغيرات الموقف مثل خصائص المرؤوسين، وجوانب هامة من سلوك القائد مثل الحوافز التي يوفرها لمرؤوسيه والتي تؤثر على معياري جودة القرار وقبول المرؤوسين له، كما أن النظرية لم تبين كيف يمكن تحقيق مبادئ جودة القرار، وقبول المرؤوسين له⁴.

1- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص 266.

2- نفس المرجع، ص 197.

3- رواية حسن، مرجع سبق ذكره ، ص 265.

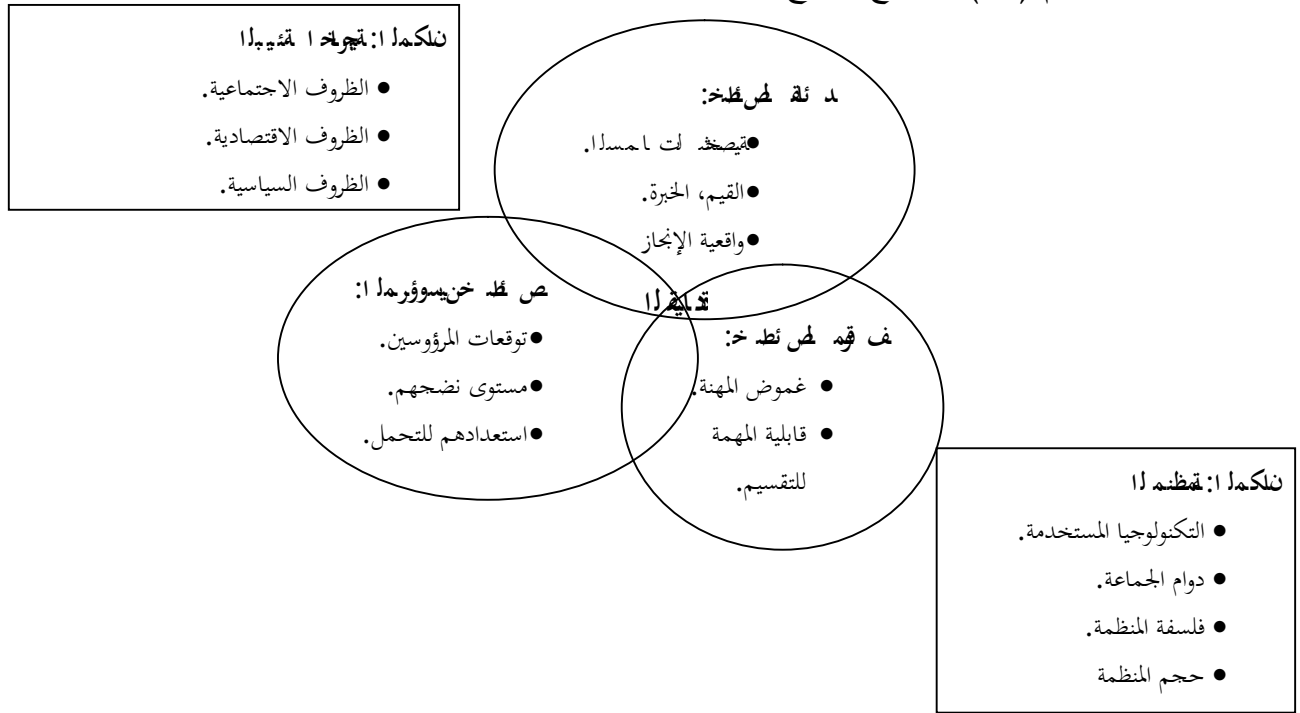
4- نوال بوعلاق، مرجع سبق ذكره، ص 60.

III. نظريات المدخل المشترك في تغيير القيادة:

III. 1: النظرية التفاعلية:

ترى هذه النظرية على أن القيادة هي عملية تتفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس ثلاثة أبعاد وهي: السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف، ومتطلبات جماعة المرؤوسين وخصائصها ونجاح القائد في هذه النظريات يرتبط بقدرته على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم وتباع حاجاتهم، وهذا تأكيد على أهمية المرؤوسين في التأثير على نجاح القيادة من عدمه، فهي تقوم على المزج بين عناصر الثلاث المذكورة، والقائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر وعلى الرغم من مزايا هذه النظريات، ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية هذه النظريات في تحديد خصائص القيادة مما أدى إلى توجيه الجهود نحو الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة والقدرة على مواكبة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية¹.

والشكل رقم (02): يوضح نموذج القيادة التفاعلية



المصدر: ظريف شوقي، فعالية القيادة والسلوك الإداري، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 127.

ويلاحظ من الشكل رقم (02) أن القيادة هي حوصلة المجموعة من المتغيرات التي تتعلق بالقائد (المرؤوسين، المنظمة، البيئة الخارجية).

أهم الانتقادات التي وجهت للنظرية:

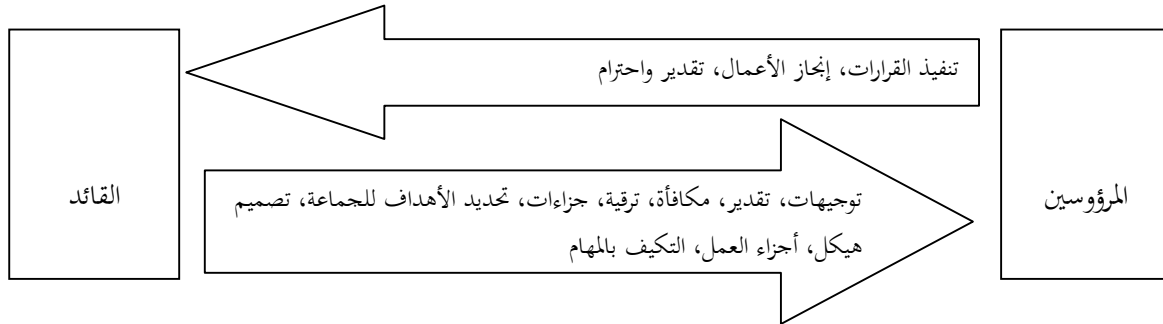
- أسهمت النظرية التفاعلية إسهاما إيجابيا في تفسير القيادة ويظهر ذلك على الوجه التالي:¹
- حددت خصائص القيادة على أساس ثلاث أبعاد وهي القائد و المرؤوسين، والموقف مع محاولة الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل بعد على حدا كمياري لتحديد خصائص القيادة
- تدبوا واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، لأنها لا ترى نجاح القائد مرهون بمدى قدراته لتمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم من جهة، كما ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا الدور في ظروف الموقف.

2/ النظرية التبادلية:

تعتبر النظرية التبادلية امتدادا للنظرية التفاعلية وقد ظهرت بشكل واضح في أعمال Edwin Holland الذي يؤكد أن القيادة عملية في اتجاهين، وهي تتضمن علاقة تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يأخذ ويعطي الاثنان، فالقائد يعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح، ويدير الصراعات ويقلل من الغموض ويساعد في حل مشاكل الجماعة كما يقدم المكافآت والجزاءات، في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والتدعيم.²

كذلك يرى *Blue Peter* أنه على ضوء التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام القائد ومعاونيه لهم، وعلى ذلك يستفيد القائد من دعم وولاء الجماعة له، كما تستفيد هذه الأخيرة من توجيهات وقرارات القائد الجيد.³

والشكل رقم (03): يوضح نموذج القيادة التبادلية.



المصدر محمود سيد ابو النيل، علم النفس الصناعي، دارالنهضة العربية، بيروت لبنان، 1985، ص 632

نلاحظ من خلال الشكل رقم (03) على أن عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين تتم بتوفر عناصر التبادل التي تكون في الاتجاهين.

1- أحمد سعيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار النشر للجامعات، مصر، 1998، ص ص 260، 261.

2- محمد عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996، ص 24.

3- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ص ص 631-632.

أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

إن أهم ما يميز هذه النظرية أنها تعبر على أن القائد والمرؤوسين لا يختلفون كثيراً، فلا يوجد فاصل بين دور كل منهما، مادام كل منهما يأخذ ويعطي، إلا أن هذا يدخل في إطار الأعمال الروتينية والأعمال التبادلية التي تحدث من أجل تحقيق الاستقرار في المنظمة، مثل تحديد وتخصيص العمل، تقييم الأداء، اتخاذ القرارات، إلا أنه عند مواجهة مواقف جديدة تتطلب من القائد المبادرة بالتغيير لخلق ثقافة تنظيمية، بناء فرق العمل، إدارة عملية اندماج مع جماعة أخرى، فلن تكفي القيادة التبادلية بل يحتاج إلى قدرات ومهارات المتغير تعرف باسم القيادة التحويلية¹.

3/ نظريات الشبكة الإدارية:

لعل مشكلة النظريات السابقة أنها ركزت على بعد واحد يدور إما حول شخصية القائد، أو أسلوبه في التعامل مع مرؤوسيه.

أما هذه النظريات فقد قامت على ضوء أبحاث "بليك وموتون" (Blake and mouton) حيث تأثرت إلى درجة كبيرة بدراسات جامعة أوهايو التي توصلت إلى أن السلوك القيادي يأخذ أحد بعدين هما:

البعد الأول -يركز على الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

البعد الثاني -يركز على الاهتمام بالإنتاج.

حيث ترى نظريات الشبكة الإدارية لبليك وموتون، أنه يجب البعد عن التحيز لنظريات أو نموذج معين دون الآخر .حيث يرون إن الأسلوب القيادي مزيج من المحورين المذكورين، وهما الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية، والاهتمام بالإنتاج، ويصف بليك وموتون السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية (أو خمسة أنماط) تعكس درجة اهتمام القادة في كل منها بدرجات مختلفة من المحورين المذكورين، وفي ما يلي نعرض هذه الأنماط الخمسة بشيء من التفصيل:

- **نمط الإدارة السلبية (القائد الضعيف):** هذا النمط من القادة يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو بالعاملين. ولذلك يطلق عليه البعض (نمط الإدارة السلبية) ومن المتوقع أن السلوك السلبى لهؤلاء القادة غير قادر تحقيق أهداف المنظمة .كما أن المرؤوسين لا يشعرون بالرضا، وعلاقات العمل يشوبها الكثير من الخلافات.

- **نمط الإدارة العلمية (القائد التقليدي):** هذا النمط من القادة يهتم بالدرجة الأولى بالإنتاج والعمل. ولكن اهتماماته بالمرؤوسين قليلة للغاية. فهو يهتم بالجوانب الفنية في العمل، من أجل رفع كفاءته إلى الحد الأقصى، ولكنه في غمرة اهتماماته بالجوانب الفنية في العمل ينسى الجوانب الإنسانية ومشاعر المرؤوسين، مما قد يسبب لهم نوعاً من الإحباط. ولذلك يطلق عليه البعض اسم (القائد العلمي) الذي يتبع (الإدارة العلمية) التي نادى بها أصحاب مدرسة الإدارة العلمية. ولو نجح هذا النمط من السلوك القيادي

1- محمد عبد الشافي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

على المدى القصير في زيادة الإنتاجية، فإنه يمكن أن يؤدي على المدى الطويل إلى جمود المنظمة، وعدم تطورها، وكذلك عدم قدرة العاملين بها على تطوير أنفسهم وقدراتهم الشخصية.

- **نمط الإدارة الاجتماعية (القائد الإنساني):** في هذا النمط يهتم القائد غاية الاهتمام بالعاملين، ولكن يقل اهتمامه بالإنتاج والعمل، إلى الحد الأدنى. حيث يهتم برعاية المرؤوسين، وتلبية حاجاتهم، والعمل على رضاهم ونمو قدراتهم. وهذا النمط من القادة أطلق عليه بعض الكُتَّاب اسم (القائد الاجتماعي) ؛ لأنه يهتم بالعاملين ويعمل على تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

- **نمط الإدارة العملية (القائد العملي):** هذا النمط يحقق نوعاً من التوازن بين الاهتمام بالإنتاجية، والاهتمام بالمرؤوسين، وذلك عن طريق عدم المغالاة، فهو لا يهتم بالعاملين على حساب العمل، كما لا يهتم بالإنتاجية على حساب العاملين.

- **نمط الإدارة الجماعية (القائد المثالي):** هذا النمط هو الذي يتطلع إليه كتاب الإدارة وعلمائها، ويرون أنه النمط الذي ينبغي أن يحاول كل قائد أن يصل إليه. حيث يهتم بالعمل والمرؤوسين إلى أقصى حد؛ لذلك يستطيع هذا النمط تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية العالية عن طريق استثمار الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين تحت قيادته إلى الحد الأقصى، والعمل على تحقيق رضاهم في الوقت نفسه، وكذلك تنمية قدراتهم باستمرار ليتمكن من النهوض بالمنظمة وتطويرها. ويطلق عليه بعض العلماء اسم (نمط الإدارة الجماعية) التي تُشرك كل المرؤوسين في العمل بحماس وتفاعل.

الشكل رقم (04): يوضح نظرية الشبكة الإدارية

عالي

نمط 9-9	9								
التركيز على الإنتاج من خلال إشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم للتنظيم (الإدارة الجماعية)	8								
	7								
	6								
	5								
نمط 5-5	4								
إيجاد نوع من التوازن بين حاجات التنظيم وحاجات العاملين مما يحقق نوعاً من الاستقرار والإنتاجية	3								
	2								
نمط 1-9	1								
التركيز على الإنتاج فقط دون الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم (الإدارة العلمية)									
نمط 1-1									
بذل جهود متدنية سواء لإرضاء العاملين أو لتحقيق أهداف التنظيم (الإدارة السلبية)									

منخفض 1 2 3 4 5 6 7 8 9 عالي

مدى الاهتمام بالإنتاج

المصدر: زايد بن فهد العبياني، الأنماط القيادية و علاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص23

4/ نظريات القيادة التحويلية:

لقد بات من الضروري وجود قائد إداري مرن يستطيع التطور والتأقلم مع متغيرا العصر المختلفة لاسيما في عصر الثورة التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات، هذه الثورة التي جعلت من العالم بأسره قرية صغيرة، تنتقل فيها المعلومات بسرعة هائلة، ويتأثر فيها الشخص بالأخر تأثيرا سريعا ومباشرا، إن الحاجة أصبحت ماسة إلى قائد إداري ابتكاري ومجدد ومبدع وذو كفاءة عالية في التعامل مع كل المستجدات والمتغيرات، وهي من النظريات الحديثة.

ن القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية:

إن المقصود بالقائد الإداري التحويلي كما يرى (الهوري) هو القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين لتحقيق الإنجاز والتنمية، ويهدف إلى عملية تنمية وتطوير المجموعات والنشاطات ويستثير في المرؤوسين الهمم العالية، الإحاطة والوعي بالقضايا العالمية الرئيسية. وفي الوقت نفسه يعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، ومن السهل جدا على القائد قيادة المنظمة في حالة الهدوء والركود والاستقرار والثبات، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة والمنظمة أمام تحديات ومتغيرات محلية وعالمية كبيرة، فإن على القائد تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب أكثر تطورا ومرونة وإقبالا على التغيير، حتى يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة¹.

كما يشير (النجار) أيضا إلى التغيرات والتحديات المستقبلية قد دعت إلى حدوث تحول في رؤية القادة الإداريين نحو العالمية، وهي في حاجة إلى التحول نحو العالمية للأسباب التالية:²

- زيادة القدرة على مواجهة المنافسة الدولية وتحسين المركز التنافسي
- الاستفادة من العرض التسويقية الدولية
- تجنب المخاطر والأزمات الدولية
- التوظيف الأمثل للموارد الوطنية
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وفرص التجارة العالمية
- إدارة الاستثمارات الأجنبية لمباشرة
- إدارة التكنولوجيا المستوردة
- ضمان عائد مناسب من العلاقات الاقتصادية مع لتكتلات المختلفة
- إدارة التغيير وتحول المنظمة إلى مستوى المنظمات العالمية

1- الهوري السيد، القائد التحويلي، للعبور بالمنظمة للقرن الواحد والعشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص47.

2- النجار فريد، آليات عولمة طبقة الإدارة المصرية "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين" المؤتمر النسوي الثاني، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 1995.

- زيادة وتنمية مهارات التفاوض وحسم الخلافات.

رابعاً: السلوك القيادي وأمراض القيادة

I. تعريف القائد:

يعرف القائد على أنه الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وانفعالاتهم لتحقيق أهداف المنظمة¹، وكذلك يعرف على أنه هو الشخص الذي يتميز عن بقية أفراد الجماعة بمكان مرموق من الناحية العلمية مثلاً، كما أن الشخص الذي أعطي منصباً رسمياً لرأس جماعة ما يعتبر قائداً والشخص الذي يظهر في موقف معين مقدر على قيادة الجماعة لمساعدتهم على تحقيق هدفها وتدعيمه يعتبر قائداً². ويعرف أيضاً على أنه الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء جماعته ويكون قادراً على التأثير في سلوكياتهم دون تدخل من سلطة خارجية³.

II. خصائص ووظائف السلوك القيادي:

- **المبادأة الابتكار والطموح:** فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية، فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك والتصرف وكذلك تتوقع الجماعة منه أن يكون أكثر مثابرة وأقوى احتمالاً ومستوى طموحه على الفرد المتوسط
- **التفاعل الاجتماعي:** فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطاً وإيجابية من التفاعل الاجتماعي في شيء أكثر من الوعي الاجتماعي وبدرجة أكبر من الذكاء الاجتماعي وتنتظر منه أن يكون أكثر وداً وحرارة في استجابة الانفعالية.
- **السيطرة:** قد يكون لدى القائد أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة وعلو المركز والمكانة الاجتماعية وتركيز السلطة والقوة في يده.
- **التمثيل الخارجي للجماعة:** وهنا يعمل القائد كمثل خارجي للجماعة وسفير لها لدى الجماعات الأخرى والإفراد الآخرين خارج الجماعة⁴.
- **العلاقات العامة:** وهنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم ببعض وهو يعمل كحارس ورفيق على سلامة التماسك الاجتماعي.
- **التكامل:** والقائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته ويعمل على تحقيق حدة التوتر ويعمل على جمع شمل الجماعة ويحترم مبدأ القيادة الجماعية ويعمل على تدعيمه.

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد أبي أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، ط2، وهران، الجزائر 2008، ص 140.

2- محمد نصر مهنا، في تنظير الإدارة العامة، مركز الإسكندرية، مصر، 2005، ص 237.

3- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار العرب للنشر و التوزيع، ط2، وهران، الجزائر، 2004، ص 96.

4- شفيق رضوان، علم النفس الاجتماعي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، بدون سنة، ص 89.

- **التخطيط والنظام والتنظيم:** والقائد بالاشتراك مع أعضاء الجماعة يصطلح بقدر أكبر من غيره في عملية تخطيط السلوك الجماعي للجماعة وتنظيم هذا السلوك وتنسيقه وتوجيهه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف.
- **الإعلام:** يلعب القائد دورا هاما كرجل إعلام في الجماعة يطلعها على حقائق الأمور ضمن طريقة عادة تصل المعلومات إلى أعضاء الجماعة وتنتقل المعلومات منها إلى جماعات أخرى.
- **التقبل والاعتراف بين القائد والأتباع:** ويشترط أن يعبر عن هذا التقبل والاعتراف والعلاقات الوطيدة ومراعاة مشاعر الآخرين، وأن يترجم هذا كله سلوكيا.

III. وظائف القائد:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتصويب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهلات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهامها أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، تنقسم في الغالب وظائف القائد إلى وظائف رسمية ووظائف غير رسمية:

III. 1. الوظائف الرسمية:

وتلخص في مراعاة مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام فيما يلي:

أ- **التخطيط:** أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط الموصلة إليها وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على اقتناعات الشخصية للأفراد وتحضى بالتعاطف والتعاون بإدارة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقا لأهدافهم وطموحاتهم أيضا، ولو تلك الطموحات الذاتية التي أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم¹.

ب- **التنظيم:** يعد التنظيم وظيفة مهمة من وظائف القائد ذات التأثير الشمولي على نشاطات المشروع، إن دور التنظيم يتحدد في من يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعيا وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ولتحقيق هذه الأهداف فإن على القائد أن يحدد أولا النشاطات والأعمال المطلوبة لتنفيذها وإدارة ومن سيتولى مساعدته، ولمن يقدم تقارير العمل، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير ولا بد من القائد أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقفه في هذا الإطار ووسائل

1- خيرى مصطفى ككتاته، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص131.

الاتصالات وبدوره فإن المرؤوس يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة منه وحدود هذه الوظيفة وعلاقاته برئيسه والمجموعات التي تعمل معه والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء الوظيفي.¹

ج- التنسيق: يعد التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأولى، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية وهنا لابد للمدير من الاهتمام على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحهم من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعة والتنسيق وغير ذلك من الموانع أو المعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين ويشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم لها باستمرار لشحنهم وتحفيزهم للتعاون وبعبارة مختصرة، عليه أن يعمل دائما لخلق روح التعاون للفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.²

د- المتابعة والإشراف: فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود إلى مهمة المسابقة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة الإصلاح والتقديم والتطوير وأيضا تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس، إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الانجاز وتحقيق النجاحات.³

هـ- الرقابة: من خلال الرقابة يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم ويكون على القائد عند إجراء الرقابة الالتجاء إلى استخدام معدلات موضوعية غير شخصية وإن يستهدف وهو يقوم بالرقابة محاولة الكشف عما قد يعترض التنظيم من أخطاء والقضاء على ما قد يكون هناك من معلومات يكون لها تأثيرا في تنفيذ أهداف التنظيم كما يجب على القائد أن يمارس الرقابة على أساس اعتبارها أداة تقديم وإصلاح لا على أساس اعتبارها وسيلة لتوقيع الجزاء والعقاب.⁴

III. 2: الوظائف الغير رسمية: تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وأفاقته وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام:

أ- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: جماعات العمل الغير الرسمية هي تلك الجماعات الأولية الصغيرة الحجم والتي يزيد عدد أعضائها على عشرة عمال والتي تقوم على أسس شخصية وتتكون بطريقة عفوية

1- بشير لعلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 188.

2- حمزة بن معتوق، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، شهادة ماجستير، اجتماع تخصص تنظيم عمل، جامعة بسكرة، 2014، ص 40.

3- خيرى مصطفى كاتانة، مرجع سبق ذكره، ص ص 132، 133.

4- إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 325.

أو تلقائية غير مخططة نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحر لفترة طويلة بين العمال داخل وخارج المؤسسة وتؤدي هذه الجماعات وظائف معينة غير رسمية بالنسبة لأعضائها¹.

ب- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل فأى قصور في خدمة الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء العمال في المؤسسة.

ويتفرع الاتصال الإداري إلى اتصال التنظيمي واتصال بين أفراد التنظيم في بعضهم البعض وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة وبوجه خاص المدخل السلوكي في الإدارة، فعملية الاتصالات بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف الأثير في سلوكهم وتوجيههم².

ج- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في من طرف المسؤول لا ينقص من قدره ومن شأنه وإنما يزيد قدره واحترامه من طرف العمال إضافة إلى طرح الأفكار التي يمكن للمسئول اكتشافها والاستفادة منها وكذلك يستعمل هذا الأسلوب لإبراز قوة قيادته وتحكمه في إدارة أي طارئ بالمنظمة ويعمل على تأثيره على العاملين وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها، مع أن القائد أو المسئول يمكن أن يشارك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية ويعمل على تمييزها ومدى نجاحها وتوافقها مع نظام المنظمة وإلا فإن له الحق بالاحتفاظ بجميع القرارات ويتخذ ما يراه مناسباً.

د- الأخلاقيات الإدارية: كقيمة الوفاء والستر على الهفوات والعفو والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذ بها الجميع³، هذه الصفات يمكن أن يكون متصفا بها أو يكتسبها بطول الوقت أثناء ممارسة مهامه الإدارية منها (التهذيب، الخلق الحميد، الاستماع للطرف الآخر، عدم التسرع في إصدار القرارات... الخ).

IV. سمات القادة الناجحين:

وقبل أن يختم الباحث هذا المبحث يود الإلماح سريعا وباختصار إلى أهم صفات القادة الناجحين، لعلاقة هذا المبحث بموضوع القيادة الإدارية، حيث يشير (الحري) إلى أن علماء النفس والاجتماع قاموا بدراسات متعددة للتعرف على الصفات الرئيسية للقادة، فذكروا أن هناك صفات تميز القادة عن غيرهم، ومن أهمها: أنه يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء مرؤوسيه، وأنه يتميز بسعة أفق، وسداد في الرأي، وطلاقة في اللسان وحسن المنطق، كما يظهر عليه وفي تصرفاته النضج العقلي

1- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 193.

2- جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص ص 38، 39.

3- خيرى مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

والتحليل المنطقي للأحداث التي تحدث حوله وفي نطاق إدارته، وقوة الشخصية، ورجاحة العقل، والقدرة على الإمساك بزمام الأمور، فالقائد الناجح تتوافر فيه تلك الصفات من أجل إنجاز أهداف المنظمة واختيار العوامل التي تتناسب الظروف التي يعمل فيها، وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها¹، وقد ذكر كذلك أن من أهم صفات القائد -أيضا - الهدوء، وبذلك تظهر له الأشياء على حقيقتها وفي مظهرها الصحيح، ويجب ألا يتأثر بالأخبار الحسنة والسيئة، كما ينبغي أن لا يتهرب من مسؤولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التي تلقاها من قائد يعلوه، بل عليه أن يسير وفقاً لتجاربه الخاصة ويعتمد على مواهبه².

ويمكن التعرف على صفات القائد الناجح من تجارب الأمم والشعوب والمنظمات بأنواعها، ومما كتبه المؤلفون والمؤرخون، وكذلك هناك كتب كثيرة منها القديم والحديث تعرضت لهذا الموضوع المهم. وهناك صفات أخرى يجب على القائد أن يتميز بها، ليكون ناجحا في إدارة منظمته منها:³

- **يقظة الضمير:** بحيث يكون لديه وعي تام، ووازع قوي، وإحساس كامل بالمسؤولية، ورغبة داخلية في تحقيق الأفضل لمنظمته والسير بها قدما إلى المراتب الأعلى.

- **الجرأة الاجتماعية:** إن الجرأة مطلوبة بنسبة معينة في كل الأشخاص الذين يسعون للنجاح، ولكنها تتعين أكثر في الأشخاص الذين يتولون القيادة، ويتحملون المسؤوليات الجسام فالجرأة هي التي ستجعل القائد مقداما في بعض المواقف التي تحتاج إلى جرأة في اتخاذها والجرأة كذلك هي التي ستجعل من القائد يتخذ بعض المجازفات الكفيلة بنقل منظمته من الوضع الحالي إلى وضع أفضل. فالقائد الجريء يسير بمنظمته إلى التطور والازدهار والنجاح دون خوف من العقبات والصعوبات التي قد تمر بها أي منظمة في مسيرتها العملية.

- **الثقة بالنفس:** إن الثقة بالنفس والجرأة وجهان لعملة واحدة، فالقائد الجريء هو قائد واثق من نفسه ومتمكن من عمله، ويعرف كيف يتخذ قرارا مناسبا في الوقت المناسب. كما أن القائد عندما يتحلى بالثقة النفس لا يحتاج إلى السعي وراء رضا الآخرين، لأنه يعي سبب اختياره لهذا القرار، وما هي النتائج التي ستترتب عليه، وما الفوائد التي ستجنيها المنظمة من وراء ذلك.

- **الحماس والطاقة العالية:** عادة ما يكون القائد الناجح لديه طاقة عالية مستمرة لا تنتهي، وحماس دائم في العمل، مما يولد النشاط والتفاؤل والسرعة واليقظة وسرعة البديهة وجميعها أمور تساعد القائد على المضي قدما بمنظمته في طريق التقدم والتطور والسباق المحموم إلى القمة، إن ساعات العمل الطويلة مع قائد يتصف بهذه الصفات تمر سريعا دون ملل أو كلل.

1- الحربي شجاع بن متعب، علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي، دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ البرية والبحرية والجوية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 56.

2- نفس المرجع، ص 57.

3- ثابت عادل، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط 1، الأردن، عمان، 2008، ص ص 158.

- **جاذبية الشخصية:** وليس المقصود الجاذبية الشكلية الخارجية وإنما المقصود هنا هو مدى جاذبية الشخصية، بمعنى طريقة التعامل مع المرؤوسين بطريقة تجذبهم، وتجعلهم يشعرون بالاحترام والتقدير من قبل القائد، وتحفزهم على تقديم المزيد والأفضل دائما. والجاذبية الروحية أو النفسية هي الدائمة، وهي الأكثر تأثيراً من الجاذبية الشكلية الخارجية التي تزول بمجرد الاعتياد عليها.

- **العمل في فريق:** إن القائد الذي ينعزل في مكتبه، ويضع الحواجز بينه وبين مرؤوسيه فهو قائد شكلياً فقط، وغير مؤثر فيهم، وليس له دور في تقدم المنظمة ورفقيها. بينما القائد الذي يعد نفسه عضواً في فريق العمل، ويشارك مرؤوسيه في الأهداف، ويطلعهم على النتائج، ويعيش معهم في بيئة عمل أخوية تعاونية، بغرض بناء علاقة هادفة معهم، والعمل بروح الجماعة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فهذا هو القائد المؤثر الذي يقود المنظمة إلى النجاح.

- **التعاطف مع الآخرين:** وبالتالي بناء على النقاط السابقة، فإن العيش في بيئة عمل نقية متأخية متعاونة يقود إلى هذه النقطة المهمة، التي هي " التعاطف ". إن التعاطف مع الآخرين يعد سبباً من أسباب الثقة المتبادلة فيما بين الطرفين، وخاصة عندما يتعاطف القائد مع مرؤوسيه، فإنه يبث في نفوسهم رسالة فحواها: "إنني أشعر بكم، وأقدر جهودكم" وهذا هو السبب الرئيس في أن يعمل المرؤوسين بكل طاقاتهم لتحقيق الأهداف المنشودة. إن هذا التعاطف يبني جسور الثقة والمودة فيما بين القائد وبين مرؤوسيه، فإن لم يتعاطف معهم لن يستطيع كسب حبهم ولا ثقتهم، وبدون الثقة لا يمكن إنجاز المسيرة، وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

- **الافتناع بأهداف المنظمة:** إن الافتناع بأهداف المنظمة يعد شرطاً لنجاحها ؛ لأنه لا يمكن لأحد أن يعمل على هدف دون أن يفتنع به أولاً. لذلك يجب أن يكون القائمتنعاً بأهداف المنظمة؛ ليتمكن من بث الحماس والثقاني في نفوس مرؤوسيه، ورفع روحهم المعنوية لتجديد النشاط من فترة إلى أخرى.

- **فهم العوامل البيئية:** إن المنظمة لا تعمل منفردة بمعزل عن العالم من حولها. بل إنها جزء لا يتجزأ من البيئة المحيطة بها لذلك يجب أن يكون القائد واعياً بكل ما حوله من ظروف اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو غيرها، ليراعي أي تأثير لها على المنظمة. بحيث تكون محصنة ومستعدة لأي مفاجآت.

- **التصرف على مستوى المسؤولية:** إن الشجاعة وقوة الإرادة أمران مطلوبان في كل قائد. ليتمكن القائد من التصرف على قدر المسؤولية المناطة به. فهناك طرقاً كثيرة لمواجهة المواقف المختلفة، ولكن القائد الشجاع يتمكن من التصرف بحنكة وشجاعة ليكون على مستوى المسؤولية.¹

V. الآثار الناجمة عن أمراض القيادة:

قد يفشل القادة في أداء المهام المنوطة بهم على النحو وبالمستوى المطلوب فقد يرفع ذلك إلى مجموعة من العناصر هي المسؤولة عن هذا الفشل وقد اصطلح عليها من طرف علماء الإدارة بأمراض القيادة الإدارية، وقد يكون مصدر هذه الأمراض القيادة في حد ذاتها والتي بدورها تكون سبباً في أمراض

1 - ثابت عادل، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-161.

تتعلق بالمرؤوسين والمنظمة ككل، وقد يتعلق الأمر بالمجتمع ككل، وتتمثل أهمية تناولها كونها تصيب جهاز التحكم في المنظمة وتعيقها عن تحقيق أهدافها، فتحد هذه الأمراض من قدرة القيادة على ممارسة مهامها بفعالية وكفاءة لأن كل قائد في أي منظمة يسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الفعالية ومن الآثار الناجمة عن أمراض القيادة.

1- الآثار المتعلقة بالمرؤوسين: إذا ما تعلق الأمر بالمرؤوسين، فإن بعض الممارسات القيادية السلبية ذات الطابع المرضي قد يؤدي إلى مجموعة من الآثار السلبية لدى المرؤوسين، مما قد يشكل بوادر مرض المنظمة ككل منها انخفاض درجة رضا المرؤوسين، ضعف الإنتاجية، نشوب صراعات داخل جماعات العمل، ارتفاع معدلات التغيب، زيادة معدلات حوادث العمل، غياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير رسمية¹.

2- الآثار المتعلقة بالتنظيم: قد تكون أمراض المنظمة هي حالة متقدمة من أمراض تتعلق بالمرؤوسين لهذا نجد لها صور شتى من أبرزها، عدم بلوغ الأهداف المتوقعة، زيادة نسبة المنتجات المعيبة، تكس المخزون السلعي لعدم تصريفه نظرا لانخفاض جودة أو لضعف الخطط والقدرات التسويقية، زيادة الأعطال، تراكم المشكلات الفنية المطلوب حلها، تخبط السياسية الإدارية وظهور العديد من العواقب السلبية للقرارات المتخذة².

3- الآثار المتعلقة بالمجتمع ككل: هذه الأخيرة قد تكون حالة متقدمة جدا من الآثار السابقة، فنجد من أبرز آثارها: انخفاض الناتج القومي، تضاؤل إمكانيات التصدير تدني مستوى المعيشة بما يترتب عليه من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، غياب المناخ الإيجابي الذي يصنعه القادة الأكفاء الكفيلة بتنمية المرؤوسين وتوظيف قدراتهم وطاقاتهم على نحو يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل³.

VI. أمراض القيادة:

قبل الوصف المفصل لأمراض القيادة، ثمة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار وهي: تتسم بعض تلك الأمراض بطابع الخصوصية الثقافية، بمعنى أنه قد لا يوجد مثل له في ثقافة أخرى، مما يوحي بأهمية تجنب نقل حلول جاهزة، حتى وإن ثبت نجاحها في ثقافات أخرى، بل يجب تحليل عناصر الموقف الذي تنشأ فيه واستخلاص سبل التصدي لها في ضوء ذلك التحليل ترتبط فئات الأمراض بالمجالات السلوكية والأنشطة الرئيسية للقائد، فعلى سبيل المثال توجد فئة من الأمراض التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، التي تعد بدورها أحد الأبعاد السلوكية المركزية للقائد، وأخرى بعملية التواصل والتي تعتبر من المهام المحورية والمجالات الرئيسية لنشاطاته، وهكذا تنتظم هذه الأمراض في فئات ثمان هي:

- 1 - سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية آثاره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، ص ص 64، 65.
- 2- حمزة بن معتوق، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في اجتماع تخصص تنظيم عمل، جامعة بسكرة، 2014، ص 67.
- 3- سمير صالح، المرجع السابق، ص 65.

وضمن كل فئة من الفئات السابقة توجد مجموعة من الأمراض الفرعية على النحو التالي:

1- أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل¹.

U العجز عن حل المشكلات الفنية: من المفترض حدوث مشكلات فنية بصورة ما أثناء العمل، ومن المتوقع أن يتعامل معها القائد، بيد أن هناك صنفا من القادة يسلكون سبلا غير سوية إزاء تلك المشكلات، فمنهم من يتجاهلها، أو يقوم بتحويلها إلى من يليه، أو يؤجل مواجهتها حتى اللحظة الأخيرة، أو يجعل أكثر من مشكلة تتراكم ليواجهها بالجملة؛ وقد يعزى هذا إلى نقص خبراته الفنية، ضعف قدراته الإبتكارية حيث يصبح من الصعب عليه اقتراح حلول جذرية، وطرح أفكار كفيلة بالتغلب على المشكلة، أو عدم القدرة على تحويل أفكاره الخاصة أو أفكار الآخرين إلى إجراءات قابلة للتنفيذ.

U عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل: تتعلق النقطة السابقة بالمشكلات حين تحدث، بينما تتعلق النقطة الحالية بالتنبؤ بها قبل حدوثها من خلال استشعار المؤشرات والعلامات التي تسبقها، وقد عبر هنري فايول عن أهمية هذه النقطة بقوله: "إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها"؛ ومن الأسباب التي تقف وراء ضعف التنبؤ بالمشكلات لدى القادة ضعف القدرة الاستدلالية وانخفاض القدرة على التخيل التي تجعل من الصعب عليه أن يتنبأ بما لم يحط به خبرا.

U عدم تنمية كوادرات تالية: إن استحالة بقاء القائد في موقعه من الحقائق التي لا تستدعي أدنى جهد لإثباتها، ومع ذلك فهناك نوعا من القادة يحرص على أن يكون المستودع الرئيسي، بل الوحيد، للخبرة فهو يحجب الخبرات التي يحوزها عن مرؤوسيه حتى يقلل من إمكانية تنميتهم لاعتقاده أن تلك الخبرات موطن قوته.

U عدم الترحيب بالأفكار الأصيلة: إن عدم تقبل القائد للأفكار التي يطرحها المرؤوس ذو المستوى المتميز من القدرات العقلية والإبداعية، والتي تهدف إلى التطوير ومواجهة المشكلات بأسلوب مستحدث غير مألوف، بيد أنه فعال، يقلل من رغبته في العطاء أو الاستمرار فيه طالما لا جدوى مما يفعل، فضلا عما يجره عليه ذلك التميز من عداوات؛ فهناك العديد من المبدعين الذين لا يستمع قادتهم إلى أفكارهم الأصيلة، وإن استمعوا إليها لا يأخذون بها، وإن أخذوا بها فإنهم قد يشاركونهم إياها، أي يجعلون المبدع مقاولا للأفكار من الباطن حيث يأخذ القائد أفكاره ويقتسم معه حقوق عرضها واستثمارها، ويجبره على قبول ذلك الوضع ترغيبا أو ترهيبا، وقد ينسب هؤلاء القادة تلك الأفكار إلى أنفسهم ويثبتون ملكيتها إليهم بما أوتوا من وسائل البطش والتدليس، مما يحرم المجتمع من ذلك المصدر الثري من الأفكار الهادفة للتطوير والتقدم.

1 - سمير صالح، مرجع سبق ذكره، ص 65.

2- أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار: ¹

U التردد: إن تردد القائد في اتخاذ القرار والذي يترتب عليه أن تستغرق هذه العملية وقتاً أطول، لدرجة تؤثر على صدوره في التوقيت الملائم، مما يقلل من كفاءته، كما يعتبر التردد من بين الآفات التي تهدد عملية اتخاذ القرار، وتزداد خطورة هذه الآفة حين يصبح القائد متردداً في اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطاً، كثير الاستشارة والاستفسار والمراجعة لرؤسائه؛ ومن أكثر أسباب حدوث التردد شيوعاً، والتي تشكل ملامح البيئة المواتية لتفاقمه: عدم تعرض القائد لحالات مماثلة في السابق، نقص تجربته وقلة تدريبه على عملية اتخاذ القرار وممارستها في السابق.

التسرع: يعد التسرع بمثابة القطب المقابل للتردد ولا يقل ضرراً عنه، إن الحاجة إلى اتخاذ قرار ذي كفاءة عالية في أقل فترة زمنية ممكنة، وما يتطلبه ذلك من عقد مقارنات، التنبؤ باحتمالات عديدة، الموازنة بين الآثار السلبية والإيجابية لعدد من البدائل وطلب المشورة من الآخرين وتلقي آرائهم، قد يدفع بالقائد خاصة في الأوقات العصيبة، إلى اتخاذ القرار بسرعة على نحو لا يمكنه من الإحاطة بهذه الجوانب مجتمعة، مما يزيد من احتمال وجود بعض الثغرات في القرار، ومن بين الأسباب الكامنة خلف هذه الظاهرة: ضغط الوقت، إعجاب القائد برأيه، ازدرائه لآراء الآخرين مما يدعو لتجنب مشورتهم اعتقاداً منه أن هذه العملية تستهلك الكثير من الوقت والتصلب الفكري الذي يدفع به للنظر للموضوع من زاوية واحدة لا تتطلب سوى وقت ضئيل لإعمال الفكر فيها، ويمكن توقي ضرر هذه الظاهرة بتنمية البنية الأساسية الفكرية اللازمة لعملية اتخاذ القرار لدى القائد، بحيث يتمكن من اتخاذه بسرعة دون الإخلال بمقتضيات الكفاءة.

U العجز عن اتخاذ القرار إبان الأزمات: يواجه القائد بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ تدابير معينة للتصدي لها، ويطلق على هذه العملية القدرة على إدارة الأزمات؛ بيد أن بعض القادة يعتبرهم إبان هذه الأزمات ما يشبه الانهيار، ويعجزون عن التفكير المنظم الذي من شأنه أن يسهم في تخطي الأزمة والتصدي لما ينشأ عنها من آثار، كون الكثير من الخسائر التي تحيق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمات قد يعزى إلى عجز القائد عن التصرف أثناء الأزمة، وليس نتيجة مباشرة للأزمة ذاتها، وقد يعزى انهيار القائد إلى عدة عوامل منها: عدم اعتياده على مواجهة الأزمات، ضعف تماسكه النفسي، انخفاض عتبة تحمله للإحباط والمشقة فضلاً عن نقص تدريبه على كيفية التصرف أثناء الأزمات.

U الأخذ بالأحوط وليس بالأفضل (إيثار السلامة) إن المعايير المرجحة لقرار على آخر تتمثل عادة في استيفائه لعناصر الكفاءة، بيد أن هناك صنفاً من القادة لديهم معايير مختلفة، حيث إن القرار الأفضل لديهم هو الذي يجنبهم المشكلات والمنازلات مع ذوي السلطة والنفوذ، حتى وإن لم يكن في صالح

1- ظريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 262-267.

المنظمة، كما قد يلجأ البعض منهم إلى تجنب اتخاذ القرار حتى يطلب منهم المسئول الأعلى ذلك، ويحرصون على أن يقدموا البدائل ترضيه وتتوافق مع توجهاته الرئيسية.

3: أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية¹.

U العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية: إن القائد في حاجة دائمة حين يتعامل مع مرؤوسيه لأن المسافة النفسية الفاصلة بينه وبين كل منهم، والمجال الذي عليه أن يتحرك في أرجائه وفي هذا الصدد يوجد بعض القادة يعانون من مشكلات تتصل بمدى العجز عن القيام بهذه المهمة فهناك القائد الذي تتلاشى المسافات النفسية بينه وبين مرؤوسيه ما يسمى رفع الكلفة، مما يؤدي إلى تفشي مناخ من التسبب، يصبح فيه من العسير عليه أن يحثهم أو يقودهم لتحقيق أهداف المنظمة؛ في حين يوجد القائد الذي تكون المسافة بينه وبين مرؤوسيه شاسعة تكاد تصل لدرجة الاحتجاب، على نحو يصبح فيه الاتصال به بشكل مباشر أمرا عسيرا، مما يؤدي لحدوث عمليات تحريف لتعليماته أثناء نقلها إلى مرؤوسيه عبر مدرج القيادات الوسيطة، فضلا عن تراكم القرارات والمعلومات عبر قنوات التوصيل وحدث اختناقات في عملية نقلها.

U فقدان الدور: تعتبر مسألة فقدان القائد لدوره أحد أكثر أمراض القيادة أهمية وأعمقها أثرا، سواء كان هذا الفقد إراديا أو قسريا، ففي الحالتين تبدأ هذه العملية بقيام بعض المرؤوسين من ذوي القدرات المتميزة بالوثوب أولا على المناطق الحدودية لأدوار القائد محاولين أن يسلبونه العديد منها، ثم لا يكتفون بذلك بل يخططون للحصول على المزيد، حتى يصلوا إلى صلاحيات مركزية فينتزعونها، ومن ثم تتحسر صلاحياته وينكمش دوره وتنخفض فعاليته، فضلا عن نشوب صراعات داخلية على حساب مصالح المنظمة.

U تقديم الجزاء على أسس شخصية وليس بناء على سياسة محددة: لكي يكون العقاب أو الثواب فعالا يجب أن يستخدم وفق أسس محددة باعتباره جزءا من منظومة تهدف إلى أهداف معينة، لكن عندما يستخدم بشكل عشوائي يرتبط بالظروف الذاتية والحالة المزاجية للقائد فإنه يفقد مغزاه وتتضاءل فعاليته، وحينئذ يصبح حالة مرضية للقيادة.

U الفشل في مواجهة الصراع: أشار بيرك Pirk من خلال دراسة أجراها على (74 قائدا)، حول الطرق التي يتعاملون بها مع الصراعات إلى هذه الطرق تتراوح بين الانسحاب الذي يعتبر أقلها فعالية التهذئة، الحلول الوسط، والمواجهة وهو الأكثر فعالية؛ وتفشي الصراع في الجماعة يؤدي لتبديد وقت القائد المخصص لإدارة العمل نظرا لأنه سيخصص جزءا لا يستهان به لمواجهته، فضلا عن تآكل تماسك الجماعة وحرمانها من أهم عنصر ضروري للإنجاز المتميز، ألا وهو الاستقرار، مما يوجب على القائد بحث الأسباب الأساسية المؤدية للصراع والتعامل معها للقضاء عليه.

1- سمير صالح، المرجع السابق، ص 68.

4- أمراض تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين:¹

U الخنوع: تربط القائد برؤسائه الحاليين علاقات يحكمها قواعد ونظم معينة، وأولى متطلبات الحفاظ على تلك العلاقات الائتمار الطوعي بأوامرهم الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة، لكن هذا الالتزام قد يتجاوز حدوده يتحول إلى خنوع يرضخ بموجبه القائد إلى تعليمات رؤسائه بغض النظر عن مدى مشروعيتها واتفاقها مع سياسة المنظمة، حيث يقتصر دوره فيها على تلقي التعليمات ونقلها إلى الأتباع وتنفيذها بشكل حرفي بدلا من مناقشتها مع قاداته؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: الرغبة في الحفاظ على المنصب، صعوبة ابتكار حلول صائبة أو التدليل على صحة وجهة نظره، نقص الخبرة والانكباب على المصالح الخاصة.

U مناطق الرؤساء: القائد في هذه الحالة يعتمد تحدي قاداته والحط من مكانتهم، وتسفيه آرائهم أمام مرؤوسيه دون وجه حق، وتعديل قراراتهم دونما مبرر كاف، ويميل إلى الدخول معهم في معارك جانبية كان من الممكن تجنبها، وقد يعزى نشوء هذه الحالة المرضية لأسباب عديدة منها: شعور القائد بالنفوق على رؤسائه، أو اعتقاده أنهم غير مؤهلين بالقدر الكافي ومن ثم فهم غير جديرين بالمواقع القيادية التي يشغلونها، ضيق أفقه واندفاعه في الحكم على الآخرين.

U بخس جهود القادة السابقين) البدء من الصفر: (حين يتقلد القائد موقعا قياديا جديدا، من المفترض أن يراجع الاستراتيجيات التي صممها القائد السابق، ويقيم كفاءتها للوقوف على ما أنجز منها وما لم ينجز بعد، تمهيدا لإكماله، لا أن يبخسها وينعتها بالنقائص ليكون هذا سببا لتجاهلها، بما ينطوي عليه هذا من إهدار للجهد والطاقة لبناء خطط جديدة وترسيخ قواعد مستحدثة، واعتباره نموذجا لعدم الوفاء فضلا عن تكراره لأخطاء الآخرين نظرا لعدم استفادته من تجاربهم.

5- أمراض خاصة بإدارة الوقت:²

U الاستغراق في التفاصيل: على القائد أن يضع موازنة للوقت بين المهام العامة للقيادة، والتي يجب أن يخصص لها جزءا كبيرا من وقته، وبين المهام النوعية التي يخصص لها الجزء الأقل من وقته تبعا لأهميتها، إلا أن بعض القادة يفشلون في هذا، حيث تستغرقهم المهام النوعية الجزئية لدرجة يهملون فيها بعض المهام العامة الأساسية، مما ينجم عنه خلل كبير في البيئة الإدارية، وقد يلجأ بعضهم لمواجهة هذه المشكلة بالاستدانة من الأوقات المخصصة لراحته ليتمكن من انجاز المهام المطلوبة ما يزيد من مشقته ويقلل من قدرته على التركيز ومقاومة الضغوط المحيطة به؛ وإن وقوع القائد في شرك الاستغراق في التفاصيل قد ينتج عن عدة أسباب من بينها: ضعف قدرته على التخطيط، عدم وضوح الأولويات لديه، عدم تفويض بعض صلاحياته لمرؤوسيه وامتصاصه لبعض القيم الثقافية السلبية كقيمة عدم احترام الوقت.

1- إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 246 .

2- نفس المرجع، ص 247.

ü عدم الوعي بمرور الوقت: قد يخطط القائد وقته بطريقة صحيحة ولكنه عند التنفيذ لا ينتبه بقدر كاف لمعدل تسرب الوقت منه، ويستغرق وقتاً أطول من الوقت المخصص لإنجاز المهمة، بفعل العديد من مبددات الوقت من بينها: المقابلات التليفونية، قضاء ساعات طويلة في مناقشة أشياء كان من الممكن أن تحدث دون مناقشة أصلاً، فضلاً على عدم تحليل الوقت والتحكم فيه.

ü العجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه التفاعلات الاجتماعية: إن عجز القائد عن تحديد موعد بدء المقابلات، أو كيفية إجرائها مع الطرف الآخر وتوجيه مسارها وتحديد مداها الزمني، وفي إنهاؤها في الوقت الذي يريد، تعد أحد مظاهر سوء إدارته للوقت؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الآفة: ضعف مهارات القائد الاجتماعية، وبوجه خاص مهارة توكيد الذات، ضعف قدرته الإقناعية مما يجعل حسم النقاش صعب وبالتالي تطول المقابلة وإساءة تطبيق سياسة الباب المفتوح.

6- أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات¹.

ü الحرفية: وتشير إلى قيام القائد بالتنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف، والتي تتطلب إدخال بعض التعديلات عليها لتلائم ما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات، وتؤدي هذه الآفة إلى الحد من فرص التطوير والابتكار مما يترتب عليه جمود نظم العمل والإنتاج وتخلفها عن مواكبة التطورات المستحدثة، فضلاً عن أنها تضعف الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية لدى كل من القائد والمرؤوسين.

ü عدم اتخاذ قرار ليس له سابقة: يتجنب العديد من القادة المبادأة باتخاذ قرار ليس له سابقة، كونه مغامرة يجب تجنبها، مما يؤدي إلى تراكم المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار إلى حين العثور على قرارات سابقة مماثلة، ومن الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: خوف القائد من تحمل المسؤولية والمساءلة وضعف قدرته على ابتكار الأفكار الأصيلة.

ü كثرة الرجوع للقادة دونما مبرر: كثرة رجوع القائد لرئيسه في مسائل بسيطة ما كان ينبغي أن تصل له يؤدي إلى إهدار وقت كل منهما، فضلاً عن أنها تحرمه من فرصة التدريب على تحمل المسؤولية والمبادأة باتخاذ القرار والاستقلالية؛ ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: خوف القائد من تحمل المسؤولية منفرداً وغموض تعليمات قاداته.

ü العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الخاصة: يعجز القائد أمام تطبيقه للقوانين العامة وتكييفها بشكل يتلاءم مع ما يواجهه من حالات خاصة، بسبب ضعف قدرته الاستنباطية، أو لنقص قدرته على إدراك العلاقات بين الظواهر المتعددة التي يتعامل معها، مما يعرض مصالح المنظمة والأفراد لضرر.

1 - سمير صالح، مرجع سبق ذكره، ص 70.

7- أمراض خاصة بعملية التواصل¹.

U العجز عن الإقناع: إن عجز القائد عن إقناع مرؤوسيه يؤدي به إلى استخدام منطق القوة والتلويح بالعقاب لدفعهم لأداء ما يطلب منهم، مما ينجم عنه فتور العلاقات بين القائد ومرؤوسيه وانخفاض دافعيتهم للأداء، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذا العجز: ضعف القدرة الاستدلالية للقائد التي تحول دون تمكنه من عرض وجهة نظره والتدليل على صحة ما يذهب إليه، ضيق نطاق معارفه وضعف قدرته على تنفيذ حجج المرؤوس التي يتحصن بها للهروب من القيام بمهامه.

U العجز عن الإنصات: إن إنصات القائد لمرؤوسيه يتيح له فرصة خصبة لأن يراجع أفكاره، وأن يستثمر مناقشاته معهم في تحصيل المعرفة والتماس سبيل الحكمة، فضلا عن أنها تعد فرصة للتعلم الذاتي من خلال تقييمه لأفكارهم والاستفادة من اقتراحاتهم الكفيلة بإحداث العديد من أوجه التطور والتقدم في نظم العمل.

U عدم وضوح الأفكار وصعوبة التعبير عنها: إن غموض الأفكار في ذهن القائد يؤدي إلى صعوبة تعبيره عنها، مما يجعل من الصعب على المرؤوس أن يفهم مراده بالتحديد، ويترتب على هذا قيام المرؤوس بالمهمة على النحو الذي فهمه، وليس على النحو الذي قصده القائد ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة: ضعف القدرات الخطابية للقائد (فن الكلام)، انخفاض حصيلته اللغوية وعدم إحاطته بالفروق الدقيقة بين معاني الألفاظ مما يجعل من العسير عليه استخدامها للدلالة على المعاني المحددة التي يريد نقلها لمرؤوسيه.

U التشبث بالرأي: يميل بعض القادة إلى تبني رأيا واحدا، ويثبتون عليه ويعتبرون التخلي عنه أمرا مستحيلا، على الرغم من اكتشاف عدم صوابه، مما ينجم عنه ميل المرؤوسون إلى عدم التعبير عن آرائهم إبراكهم ألا جدوى من محاولة التعبير عنها أو تغيير آراء القائد من خلالها، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة: التصلب الفكري للقائد وعدم تقبله وجود آراء مخالفة لرأيه وثقته المفرطة بالنفس.

8- الفساد والانحراف الأخلاقي².

U المحاباة: تنتج المحاباة في تلك الامتيازات والاستثناءات التي تحصل عليها فئات معينة من المرؤوسين دون وجه حق، مما يؤدي إلى انتشار حالة من السخط والإحباط العام، خاصة لدى العمال المجتهدين، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: الضغوط الاقتصادية التي يعاني منها القائد، الاستجابة لضغوط الجماعات المرجعية التي يعمل إرضائها، الرغبة في التغلب على صراعات معينة من خلال بناء الجبهات الموالية، فضلا عن محاولة إرضاء القيادات الأعلى.

1 - سمير صالح، المرجع السابق، ص70.

2 - إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص249، 250.

ü إساءة تفسير القوانين والاحتيايل عيها ولي عنقها :يلجأ بعض القادة إلى إساءة تطبيق القانون وإساءة تفسيره ولي عنقه، لتحقيق منافع شخصية لهم أو لآخرين على حساب المنظمة، أو إلحاق الأذى بآخر تصفية لحسابات معينة معه، مما يؤجج الصراعات داخل جماعات العمل ويصرف جهود المرؤوسين عن الأهداف الأساسية للمنظمة.

ü استغلال النفوذ: ويتجسد في قيام القائد بتسخير طاقاته، جهود مرؤوسيه وإمكانات المنظمة في خدمة مصالحه الخاصة، فمعظم جهوده تنصرف إلى قضاء مصالحه الشخصية، مصالح أقرائه وأصدقائه من خلال مرؤوسيه وعلاقاته المستمدة من العمل، مما يهدر قدرا لا يستهان به من إمكانات المنظمة ويشيع مناخا من الشعور بعدم العدالة ويقلل من الإحساس بقديسية المال العام؛ ومن بين الأسباب المسئولة عن هذه الحالة المرضية: ضعف الوازع الديني، شيوع الرغبة لدى المرؤوسين في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سبل مريحة عدا الإنتاج، فضلا عن رغبة القائد في إحراز مكانة اجتماعية متميزة من خلال شبكة من العلاقات النفعية التبادلية.

ü خفض الطاقة والافتتان بالمنصب: إن طول البقاء في المنصب، والذي قد يعزى إما لكفاءة القائد أو خنوعه لرؤسائه وتلبية مطالبهم بغض النظر عن مدى مشروعيتها، مما يؤدي إلى أن يخفض القائد طاقاته وجهوده المبذولة في العمل، ويصرف الجزء الأكبر منها في التخطيط لكيفية الاحتفاظ بموقعه، ومن ثم تقل محاولات التجديد والتطوير، ويخيم الجمود على المنظمة؛ ومن جهة أخرى قد يفتتن القائد بمنصبه ويتضخم شعوره بهيبته وسطوته، مما يزيد من إهماله لمهامه والنفور من أعماله، لتيقنه من أن استمراره غير مرتبط بكفاءة أدائه.

ü القضاء على الكوادر الواعدة :وتتضمن هذه العملية قيام القائد بإزاحة الكوادر الواعدة(الصفوف التالية) ليتفرد بالمكانة والمنصب القيادي لأطول فترة ممكنة، فيقوم القائد بتصيد الأخطاء ونصب الشرائكوا إثارة التنافس المؤدي للصراع بين المرؤوسين ليتخلص من الكوادر المتميزة منهم، أو يسعى لنقلهم من المواقع الحالية لآخرى بها مزايا قد تكون أكبر حتى يتخلص من منافستهم، مما يؤدي إلى الفقد التدريجي للكفاءات، وكبح الباقون من إبراز مهاراتهم وإظهار قدراتهم، فضلا عما يترتب عليه من جمود وعجز في سبيل تحديث النظم الإدارية للمنظمة؛ ومن بين الأسباب المسئولة عن هذه الحالة: سعي القائد للاستئثار بالسلطة، شعوره بانخفاض قدراته مقارنة بمرؤوسيه، فضلا عن خوفه من خوض المنافسة معهم.

ü استئثار القائد بالنجاح ونسبته لنفسه :ويقوم القائد في هذه الحالة، إما بإقحام نفسه في قائمة المشاركين في إنجاز معين لكي يقتسم معهم مكافأة النجاح دون حق، أو يستمليهم بوسائل إجبارية أو إغرائية لإنجاز مهام معينة ثم ينسبها لنفسه، أو قد يقتبس منهم الأفكار الأصيلة ثم يحتكر حق استخدامها، مما يعرقل الإبداع ويحول دون التطور في المنظمة؛ ومن بين الأسباب المسئولة عن

هذه الحالة :ضعف القدرات الإبداعية للقائد، اعتقاده بأن المجتهدين من مرؤوسيه سيهددون مكانته، ضعف الوازع الأخلاقي، فضلا عن ضعف المرؤوس وعدم إصراره على حقه.

U الإقناع المغلوط (الفسطمة) تعد الفسطمة بمثابة النقيض المقابل للعجز عن الإقناع، حيث أن القائد في هذه الحالة، يستغل قدراته الإقناعية المتميزة في استمالة مرؤوسيه لما يريد بغض النظر عن مدى صواب أو صحة ما يقنعهم به ، إن ذلك القائد بمقدوره إقناع مرؤوسيه بالأمر ونقيضه في نفس الوقت، مثلما كان يفعل السوفسطائيون اليونانيون، مما يصعب عليهم دحض إدعاءاته وتفنيد حججه المغلوطة نظرا لمهارته الشديدة في بنائها وإحكامها والدفاع عنها.

VII. سبل مواجهة أمراض القيادة:

هناك مجموعة من القدرات والإمكانات الواجب تنميتها والتي يمكن أن تكون لها أثر بالغ في عملية مواجهة أمراض القيادة:¹

- التدريب على عملية اتخاذ القرار من خلال التجارب السابقة ومحاولة الاستفادة منها.
- تنمية مهارات إدارة الوقت واعتبار هذا المورد هو أهم مورد بالنسبة للمنظمة دون تسرع أو تردد مع انجاز الأعمال بإتقان.
- تنمية مهارات التواصل وكذلك الدرة التفاوضية والإقناعية سواء مع الأفراد أو الجماعات داخل وخارج المنظمة.
- تنمية القدرة على إثارة التصدي والدافعية ذاتيا والسعي إلى إثبات الذات.
- المرونة الفكرية والاجتماعية وإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين.
- الطلاقة اللغوية والفكرية.
- ابتكار حلول للمشكلات بعيدا عن النمطية أو المواجهة المنفردة للمشكلات.
- شحذ الهمم ومحاربة كل السلوكيات المثبطة كالشعور بالتعب والمشقة والرغبة في الاسترخاء.

1- حمزة بن معتوق، مرجع سبق ذكره، ص ص 68، 69.

خلاصة الفصل.

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن أسلوب القيادة الإدارية هو منهج هام وحيوي في التأثير على الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المنظمة وهذا من أجل إتباع استراتيجيات وسياسات ناجحة للمؤسسة لضمان تفوقها.

فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية إلا أن ظهر اختلاف وتعقيد وقع فيه الفكر الإداري لتفسيرها (القيادة الإدارية) حيث تعددت النظريات في هذا المجال، وإن كانت نظريات المدخل المشترك وخاصة النظرية التفاعلية تبقى أكثر قبولا نظرا لأنها تأخذ في الاعتبار كل عناصر ظاهرة القيادة في تفسيرها، إلا أنه في ظل البيئة الحالية للمنظمات وما يميزها من تغير وعدم تأكدها نسجل عودة تواجد للمدخل الفردي في تفسير القيادة الناجحة وذلك بالاستناد على السمات إضافة إلى نظرية القيادة التحويلية التي تعتبر من أهم القيادات الحديثة في الإدارة والمواكبة لأي طارئ أو تطور في المجتمع خصوصا في المنافسة بين المنظمات مع أننا مسلمين فلا بد بالأخذ بكل ما جاء به نبينا الأكرم محمد صلى الله عليه وسلم والصحابة الأخيار.

الفصل الثالث

بملاحظة اعلاه

مدىهم ت:

- لأولاً : الصراع التنظيمي تطوره، خصائصه.
 - ثانياً: أهمية الصراع التنظيمي، مراحله، آثاره.
 - ثالثاً: أنواع الصراع التنظيمي، مستوياته.
 - رابعاً: إدارة الصراع التنظيمي، إستراتيجياته.
- خلاصة الفصل

مد ييه ت:

إن الصراع التنظيمي أمر حتمي في مسائل التنظيمات، حيث يمد من المشكلات الرئيسية التي تواجه أي مسؤول على المنظمة في أعمالهم اليومية، والتي تمثل ثلث أوقاتهم أثناء العمل في إدارة الصراعات التنظيمية، وعليه فإنه تتوقف كفاءة وفعالية المسؤول الإداري في مدى قدرته على السيطرة لهذه الصراعات، مع الاستفادة من النواحي الايجابية لها، وذلك من خلال اختيار الإستراتيجيات المناسبة الإدارية، وفق الصراع الذي يتعامل معه وبما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية و على هذا الأساس سنحاول التطرق إلى: الصراع التنظيمي تطوره وخصائصه وأسباب ظهوره، ثم أهميته ومراحله وآثاره، وبعدها أنواع الصراع ومستوياته، وفي الأخير تطرقنا إلى إدارة الصراع التنظيمي وا إستراتيجيته وأساليب إدارته.

أولاً : الصراع التنظيمي تطوره وخصائصه

I. تطور مفهوم الصراع التنظيمي:

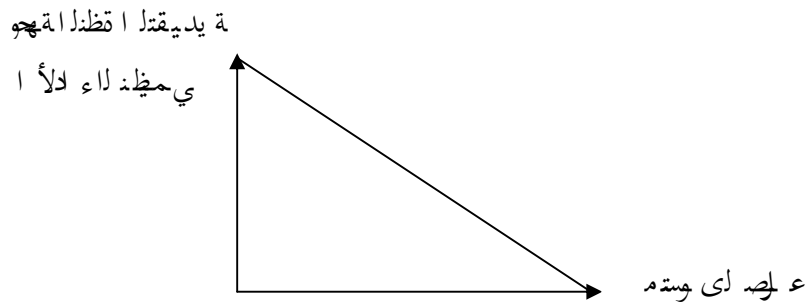
تختلف وجهات النظر حول موضوع الصراع التنظيمي وماهيته وفيما إذا كان سلبياً أو فيه بعض الإيجابيات هناك النظرة التقليدية التي ترى أن تجنب الصراع في المنظمة أمر ضروري ، بينما يرى رواد الفكر السلوكي أن الصراع أمر طبيعي في حياة الأفراد والمنظمة ، أما أصحاب النظرة الحديثة للصراع فيرون أن الصراع أمر ضروري ومهم لانجاز الأعمال بفاعلية ويجب تشجيعه.¹

I. 1: النظرة التقليدية للصراع التنظيمي:

استمرت هذه المرحلة حتى أربعينيات القرن العشرين ، وتجسيد هذه النظرة المرحلة التقليدية في الإدارة فالنظريات التقليدية في الإدارة لا تعترف بالإنسان كقوة أساسية تقود بالعمل وتوجهه نحو الإنتاج الكفاء ويمكن تلخيص نظرة التقليديين للصراع التنظيمي كما يلي:²

- يعتبر الصراع التنظيمي حالة يمكن تجنبها.
 - يحدث الصراع التنظيمي عادة بواسطة أشخاص معينين هم مثيري المتاعب.
 - يجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع التنظيمي.
 - إذا حدث الصراع التنظيمي، فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه.
- تفترض هذه النظرة بأن الأداء التنظيمي ينخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع ، كما يوضحه الشكل رقم(05) للصراع التنظيمي.

الشكل رقم (05): يوضح علاقة الأداء التنظيمي بمستوى الصراع التنظيمي.



المصدر: جبر احمد وعبد المحسن جودة، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، المنصورة، مصر، 1999، ص 249.

I. 2: النظرة السلوكية أو الإنسانية:

وقد بدأت هذه المرحلة في نهاية الأربعينيات وأوائل القرن العشرين وظل سائداً حتى منتصف السبعينيات وتجسدت هذه النظرة المدخل السلوكي الذي يرى أن كل النظم توجد فيها صراعات، وهو شيء طبيعي ولا يمكن تجنبه، وهو يتكرر باستمرار في حياة المنظمة، فهناك دائماً خلافات بشأن تحديد أساليب

1- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص341.

2- خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 259.

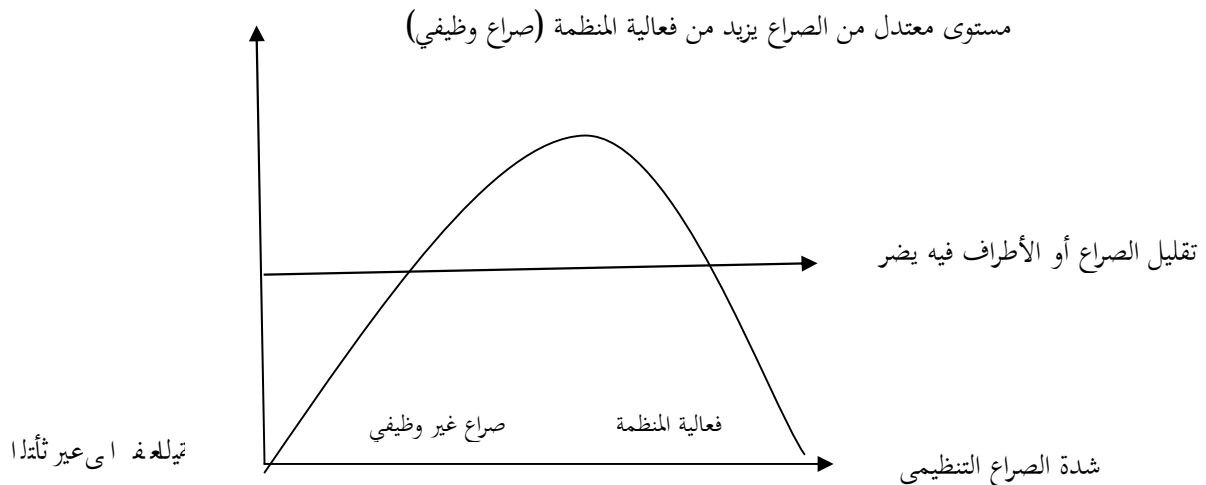
العءل بفن الأقسام والمءامفء وهءاك أفضا ءلافاءبفن الأقسام بءصوء ءوزفء الموءاء وا إلى ءانب ذلك فإن الأفراء هم أولا و أءفراء كائءاء ءفة معقءة ءمءلك العءفء من الءاءاء والرءباب المءعارضة ففما بفنءها، وفمكن ءلءفص نظرة الءءاءاء السلوكفة فف الصراع ءءظفمف بما فلف: ¹

- أن الصراع ءءظفمف أمر لا مفر منه.
- أن للصراع ءءظفمف أسبابا مءعءءة، وفمكن ءءعرف علفها عن طرفق ءراسة الموءفء ككل.
- أن الصراع ءءظفمف عنصر ءفوف فف عملفة ءءفرر ءءظفمف.
- أن الصراع فمكن أن فكون فف صالح المنظمة.

I. 3 : النظرفة الءءفةءة ءءفاعلفة:

بءأ الاءءمام بهءه النظره فف أواخر السءفنفاء من القرن العشرفن نءفءة لفشل وءهءاء النظر السابفة فف إءراءك أهمة الصراع وفوائءه فف المنظمة ، ظهر اءءاء ءالف هو الءءاء ءءفاعلف أو الشرطف ووءهءه نظر هءا الءءاء أن الصراع ءءظفمف لفس ضاراً أو مففءا فف ذاءه ولكن لا فمكن اسءءعاهه من المنظمة وءقوم النظره الءءفةءة للصراع على الافتراضاء ءالفة: ²

- الصراع ءالة فمكن ءءنبها.
 - الصراع انعكاس طبعف للءءءءء.
 - إءارة الصراع ممكنة.
 - فءءبر الءء الأدنى من الصراع ءءائفاء عاءفا بل وضرورفا.
- والشكل رقم (06): ففوضء العلاءة بفن فعالفة المنظمة وءءة الصراع ءءظفمف.



رءصءءا: مؤفء السالم، القوة ءءظفمفة، ط1، أءر للنشر وءءوزفء، الأردن، 2009، ص 151.

1 - مؤفء السالم، القوة ءءظفمفة، ط1، إءراء للنشر وءءوزفء، الأردن، 2009، ص 149.

2 - مرءء زافء، الءءاءاء الءءفةءة فف إءارة المنظمة، ءار الءءونفةءة للنشر وءءوزفء، ءءائر، 2012، ص 245.

II. خصائص الصراع التنظيمي:

- هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن إجمالها فيما يلي:¹
- ينطوي الصراع التنظيمي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
 - يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع التنظيمي وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهم البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي يرضى بها.
 - يمثل الصراع التنظيمي وصفا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
 - ينطوي الصراع التنظيمي على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
 - يفرض الصراع التنظيمي أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها على حسم للصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
 - يتمتع أطراف الصراع التنظيمي بالقدرة على الأضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر كما تظل نتائج الصراع التنظيمي غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع التنظيمي.²

III. أسباب ظهور الصراع في المنظمة:

إن واقع المنظمات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية بكل مستوياتها من الإدارة العليا إلى الإدارة الصغرى يوجد بها صراع تنظيمي بشكل أو بآخر لأنه لا يعقل أن يكون هناك تفاعل بين الأشخاص دون حدوث أدنى نوع من النزاع الذي يصل إلى بعض الأحيان إلى الصراع، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى قسمين رئيسيين هما:

III. 1: أسباب متعلقة بالفرد وعلاقته بالآخرين:

- يمكن أن نبرز أهم العوامل المساعدة على ظهور الصراع عند الفرد وهي:
- الخصائص والسمات الشخصية: تساهم شخصية الفرد بشكل واضح في تحديد سلوكه ، باختلاف خصائص شخصية الأفراد (الفطرية والمكتسبة) هي التي تحدد ردود أفعالهم، بحيث أن إدراك كل فرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له ، وهذا من شأنه أن يغذي الخلاف مع الآخرين وقد يتطور إلى صراع حقيقي.³

1 - بدر حامد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 194.

2 - محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 366.

3 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط3، عمان ، الأردن، 2004 ، ص

وعليه يتضح أن من مسببات الصراعات الشخصية التي يمكن أن تكون طموح للحصول على هدف معين (منصب عمل ، ترقية ، امتيازات خاصة) والتي تتطور على حساب أطراف أخرى مثل الحصول على سلطة من أجل كسب ثقة الآخرين.

• الاختلاف والتنوع الثقافي : إن التنوع الثقافي لأفراد المنظمة الواحدة خصوصا إذا كانت هذه الثقافات متضادة ستساعد على ظهور ما يسمى بؤر التوتر والمشاحنات بسبب رفض الأفكار وتشير غالبية البحوث الميدانية الخاصة بالبعد الثقافي في إدارة الموارد البشرية إلى الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في التأثير على مخرجات العمل داخل المنظمة.¹

فاختلاف الديانات والانتماء الإيديولوجي أو الحزبي يدفع الفرد للشعور بأنه يمثل الجهة التي ينتمي إليها داخل المنظمة بصورة مطلقة ، ويحاول بذلك الثبات على مبادئه والتمسك بها ومواجهة الآخرين والتصارع معهم من أجل فرض ونشر أفكاره أو دينه.²

• عدم الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة، يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو عدم إتقانه لعمله، أو إلى تغيبه، وقد يدفع عدم الرضا بالفرد إلى ترك عمله.³

• الخطأ في الاتصال: بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا يكون هداما وليس بناءا فيكون رد فعله اتجاه هذا النقد رد فعل سلبي، مما يؤدي إلى الكثير من الخلافات والصراعات.⁴

III. 2: الأسباب المتعلقة بالتنظيم والسلوك التنظيمي

إن الحاجة إلى التنظيم داخل أي منظمة لتوضيح وتحديد لكل فرد مهامه وحقوقه وكذلك توضيح علاقاتهم (الأفراد) ببعضهم البعض ومن أهم الأسباب التي تساعد ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة هي:

• التنظيم غير الرسمي: قد بينت الدراسات التي قام بها آلون مايو في شركة وسترت إلكترونيك بمصنع هاوثورن بمدينة شكاغو والتي يطلق عليها اسم دراسات هاوثورن بأن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية واحدة والذين هم على اتصال دائم فيما بينهم يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي ويكون لهذا التنظيم قواعده الخاصة التي يحترمها الأفراد وله أيضا اتصالاته غير الرسمية ، وله قائد الذي يكون أحد أفراد الجماعة.⁵

1 - عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أسبوط ، مصر، ص 42.

2 - محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 368.

3 - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص 312.

4 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2004، ص 321.

5 - كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص 180.

أما بالنسبة لأسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية فهي عديدة نذكر منها الرغبة في الانتماء وتوفير الأمن والحماية والحصول على بعض المزايا النسبية.¹

وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم غير الرسمي أو الجماعات غير الرسمية ، ليس لها عدد محدد ، كما أنه ليس لها شكل محدد أيضا فغالبا ما يكون التنظيم غير الرسمي إلى الضغوطات والتهديدات الخارجية كلما زاد تماسكه والعكس صحيح ، ويرجع ذلك إلى طبيعة الأفراد وتتمثل الضغوط الخارجية في وجود صراع بينه وبين الجماعات والتنظيمات الأخرى ، أو خضوع بعض الأفراد إلى تهديدات خارجية من البيئة المحيطة بالمنطقة ككل.²

• **الاعتمادية بين وحدات المنظمة:** ينشأ الصراع في غالب الأحيان بسبب وجود الاعتمادية باتجاه واحد، أي بمعنى أن وحدة تنظيمية معينة تعتمد في مدخلاتها على مخرجات وحدة أخرى ، ولا يوجد العكس فالوحدة الأولى التي يميل ميزان القوة لصالحها قد لا يكون لديها حافز ، أو دافع للتعاون مع الوحدة الثانية.³

• **التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:** يحدث الصراع أيضا حينما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية أو بهما معا في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى التنظيمي، حيث يكون هناك اختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية والتباين في الهيكل التنظيمي وتقسيماته الفرعية، وأيضا في الأهداف الفرعية وأساليب العمل والتوجيهات، أما الصراع العمودي بين الرؤساء والمرؤوسين فإنه يحدث عندما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية، وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولة عنيفة للضغط على السلوك.⁴

• **أنظمة الرقابة التنظيمية:** تعتبر الرقابة مصدرا أساسيا للنزاع والخلاف الداخلي لجماعات العمل ، وكذا الطرق والأساليب التي تتم بواسطتها الرقابة على أداء الجماعة ، وتوزيع الموارد المالية والبشرية والفنية بحسب نتائجها وتتمثل مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية في الجوانب التالية:⁵

- 1 - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 4، عمان، الأردن، د س ، ص 229.
- 2 - خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000 ، ص 156.
- 3 - حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 246.
- 4 - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 298.
- 5 - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 1993، ص 343.

- تتدخل الموارد ومحدداتها واعتماد الأقسام وجماعات العمل في منظمات العمل على بعضها البعض بسبب طبيعة العمل المختلفة وكذلك المعدات والآلات المستعملة في قسم آخر.
- تنافس أنظمة الحوافز: إن تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات أو غيرها من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل، كما أن توزيع هذه الحوافز يقود إلى بعض الخلافات والنزاعات بين جماعات العمل وأقسام المنظمة.
- استخدام المنافسة كإستراتيجية لتحفيز ودفع العاملين قد تتجح هذه الطريقة أحيانا وقد يؤدي أسلوب المنافسة إلى الصراع داخل الأقسام وينعكس هذا الصراع على فعالية الأداء والإنتاجية.
- **اتخاذ القرارات المشتركة** إن هذه العملية تسمح للأفراد المشاركين بالتعبير عن آراءهم وطرح كل الخلافات المتواجدة بينهم مع أنها توفر إمكانية اتساع الصراع بينهم.
- **الإصلاح والتغيير**: تقود إدارة المنظمة بالتغيير استجابة للبيئة الخارجية التي تتغير بوتيرة مستمرة و متسارعة، إلا أن الأفراد والجماعات ترفض عادة أن تعمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادت ممارستها، أو أن تعمل تحت شروط وظروف جديدة ، وبالتالي يظهر ما يسمى بمقاومة التغيير ، التي يلجأ إليها الأفراد للتعبير عن رفضهم لمشروع التغيير مما يؤدي إلى ظهور الصراع بين الأفراد وأقسام المنظمة.¹

ثانيا: أهمية الصراع التنظيمي ،مراحله ،آثاره.

I. أهمية الصراع التنظيمي:

يمكن تحديد أهمية الصراع التنظيمي على حساب النقاط التالية:

- **الصراع أداة للتكيف والبقاء**: حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافها يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.²
- **الصراع أداة لتطوير مهارات المدير** وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر، مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكبح جماحه بوصفه مجرد بشر.
- **الصراع أداة للإبداع**: ولقد ذكر Robinson أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني في الأداء من الجحود إما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها، فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.³

1 - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 316.

2 - حمزة بن معتوق، المرجع سبق ذكره، ص 88.

3 - حمزة بن معتوق، مرجع سبق ذكره ، ص 89.

- الصراع أداة لتشغيل فعالية المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه بسبب المزيد من الإرباك والفوضى أو يؤدي إلى انهيار المنظمة فحسب ، بل لكونه سببا في زيادة فعالية منظمة وتعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وهذا هو السبب الذي دفع (lesly) إلى القول بأن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر الصراع التنظيمي منطلق في رأيه هذا من وجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا من أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها.¹

II. دلالات وجود الصراع التنظيمي:

لا ينحصر الصراع في المنظمات على مواقف وأبحاث خاصة يبين فيها العمال من حين إلى آخر عن عدم رضاهم عن النظام السائد داخل المنظمات ، ولكن يمكن ملاحظة أنه هناك نوع من الصراع اليومي الغير محسوس والغير معلن صراحة ، ويمكن الحديث عن نوعين من دلالات الصراع التنظيمي:

II. 1: دلالات الصراع الضمني:

إن تحليل وملاحظة تصرفات العمال خلال الحياة اليومية تسمح بجذب الانتباه إلى وجود صراع عرضي ضمني خفي داخل المنظمة من بين هذه التصرفات:

أ- **الذهاب الإداري النهائي:** لقد أصبحت هذه الظاهرة كثيرة الملاحظة في الأوساط العمالية، حيث يعتبرها العمال أنها نوع من ضغط العمل الجماعي على أرباب العمل، إذا كان هذا الذهاب يفسح للعمال الذهاب فإنه يمثل تهديدا للمنظمة التي تشوه صورتها وخاصة ما يتعلق بالكفاءات منها ولمعرفة مؤشرات دوران العمل الصراع الضمني بالنسبة للذهاب الإداري بمساعدة الأسباب الناتجة يمكن الأخذ بعين الاعتبار نوعين من الاستقالة والتحويل، إن تأثير هذا مع المنظمة يكون من خلال تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة.²

٧ التكاليف غير المباشرة:

- تأثر صورة المنظمة بسبب ضعف ارتباط العمال بها.

- نقص وضعف الروح الجماعية في المنظمة بسبب قصر المدة بين العمال نتيجة التغير المستمر للمستخدمين.

٧ التكاليف المباشرة:

- تكاليف الإجراءات الإدارية.

- التكاليف المتعلقة بانخفاض الإنتاجية.

ب- **فاعلية العمل :** غالبا ما تكون التغيرات نحو الأسفل في فاعلية العمل ناتجة عن سوء العلاقات العمودية بين العمال والإدارة ونجد أن المر دودية الإنتاجية تكون معيار لقياس العمل.

1 - أمل محمود علي لعبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

2- نفس المرجع، ص 81.

- يجب على كل قسم من قطاع أن يجعل المنتجات المالية متجانسة وأن يسمح بوضع تعريف يشرح كلا منها.

- أن المردودية معبر عنها بعامل واحد من عوامل الإنتاج في حين أنها نتيجة لمجموعة من العوامل وهي رأس المال الطاقة ، المعارف ، وكذلك الخبرات فإن التغيرات في المردودية يمكن أن تكون نتيجة تأثير عوامل أخرى على الإنتاج.

- عندما نتكلم عن تحليل وتقييم الأداء فإن هذا يجعل من الصعب المقارنة بين القطاعات المختلفة في الإنتاج.¹

ج- رداءة المنتج: حسب الجمعية لتنشيط جودة المنتج أو الخدمة هي:²

مدى تلبية المستهلك وعدم احترام المعايير غالبا ما يكون ناتج عن صراع ضمني ونستطيع ملاحظة العيوب ويمكن الوصول إلى هذه المعلومات ومدى نجاعتها عن طريق تحليل تقارير مصلحة خدمة ما بعد البيع.

✓ الأعباء المباشرة:

- تكاليف إصلاح وتغيير المنتج تحت الضمان.

- دفع غرامة مالية للمستهلك.

✓ الأعباء غير مباشرة:

- عدم رضا المستهلك عن المنتج والمنظمة.

د- تدخلات مصالح الصيانة:

يمكن أن يعبر العامل عن استياءه وعدم ارتياحه في العمل بالطلب الكثير لمصالح الصيانة دون داع لذلك، فمثلا قد يطلب مصالح الصيانة لأعمال تافهة يستطيع بنفسه إصلاحها، وهذا تضيق للوقت أو التعبير عن استياءه كما يمكن أن يعبر التدخل الكثير لمصالح الصيانة من الاستعمال وعدم المحافظة على وسائل الإنتاج والآلات، وهذا ما قد يحمل المنظمة تكاليف مثل الوقت المستغرق من مصالح الصيانة.

هـ- التبذير: إن الاستهلاك الكبير للمواد الأولية لطاقت الخلفات بالنسبة للكمية العادية فإن الاستهلاك ناتج عن أخطاء أثناء عملية الإنتاج مع جانب الإهمال واللامبالاة وأيضا من جانب عدم الدقة وهذا ما يعظم تكاليف الإنتاج.

إن مثل هذه المشاكل يمكن أن تصنع مناخ المنظمة في جو من الشك والاتهامات المتبادلة بين عدة أطراف وكل نوع من التخريب يتطلب دراسة معمقة لأسباب ومعاني ظهوره ومدى تكراره.

1 - محمود الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1979، ص 201.

2 - سيف الإسلام شوية، تغيير النظم الرسمية في المنشأة الصناعية، دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع، الجزائر، 1998، ص 151.

II. 2: دلالات الصراع المفتوح، وينقسم إلى قسمين:

- أ- من طرف العمال: عندما يكون الإضراب مفتوح فإنه يتصف بالجماعية، حيث يعبر عنه مجموعة من العمال ممارسين بذلك مجموعة من الضغط على الإدارة ومن وسائل الضغط:
- الإضراب عن العمل توقف عن العمل نهائيا لمدة من الأيام للمطالبة على جميع حقوقهم المطلوبة.
 - وقفة احتجاجية: توقف عن العمل جزئي للعمال المطالبين .
 - التظاهر أو المظاهرات، التجمع والتجمهر لجميع العمال والتوقف عن العمل أثناء التظاهر.
 - الاجتماعات، تنظيم اجتماعات بين العمال إما علنية مرخصين أو سرية غير مرخصة.
 - المنشورات، توزيع العمال لمنشورات تم انجازها فيما بينهم توضح مطالبهم وصور غضبهم.
- ب- من طرف الإدارة: تستعمل الإدارة بعض الوسائل والآليات للحد من تلاعبات العمال وتسيبهم أثناء العمل، الإضراب... الخ، ومن بينها نجد:
- الجزاء التأديبي (خصم من الراتب الشهري، الإنذارات الكتابية، الفصل عن العمل).
 - تعويض الضرر الذي لحق بالمؤسسة.
 - إخلاء أماكن التجمهر للعمال (أثناء العمل في ساحات المؤسسة والأماكن العمومية).

III. آثار الصراع التنظيمي:

الجابية والتجانس المطلق بين أعضاء الجماعات قد يكون له من الآثار السلبية ما يخل بفاعلية المنظمة لذلك مبدأ الرفض والتأييد بين الأعضاء، الانسجام والتنافر، النزاع والتوافق تعتبر من السمات الرئيسية للعلاقات داخل المنظمات تلك السمات تكسب الجماعة طابعا تفاعليا مميزا ويمكن أن يظهر على آثار ايجابية وآثار سلبية.¹

III. 1: الآثار الإيجابية:

- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.
- إتاحة الفرصة للنقاش بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.
- شحذ همم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود.

III. 2: الآثار السلبية:

- يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم.
- يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تصفية المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، مثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام.
- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني.
- تعمل كثرة الصراعات والنزاعات داخل التنظيم على تبديد الطاقات والجهود التي من المفروض أن تصرف لخدمة العمل.

1- عبد الله عبد الغني الطجم، بن غوص الله السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظرية، التطبيقات، ط1، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 237، 238.

IV. مراحل الصراع التنظيمي:

يختلف الكتاب في مجال الصراع التنظيمي حول تحديد المراحل التي يمر بها الصراع داخل المنظمات ومدة كل مرحلة وعليه فإننا نحاول التطرق إلى هذه المراحل التي أشار إليها (Louis Pondy) والذي يقترح المراحل الآتية لعملية الصراع التنظيمي:¹

١ مرحلة الصراع الخفي يكون في هذه المرحلة سبب أو مصدر للصراع لكن الصراع مازال لم يحدث بعد وإنما مازال مدفوعا.

٢ مرحلة إدراك الصراع: في هذه المرحلة يدرك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه الشخصية ومنه يؤدي الخلاف إلى الصراع.

٣ مرحلة الشعور بالصراع في هذه المرحلة يتولد شعور شخصي وداخلي بالصراع وذلك مثل (القلق، التوتر، الغضب) لدى الطرفين، حيث يسعى كل طرف للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

٤ مرحلة الصراع المكشوف (الظاهر) في هذه المرحلة يظهر الصراع ويطفو للسطح ويصبح مكشوفاً حيث يظهر في السلوك الوظيفي للفرد، كما يسعى كل فرد بصفة علانية إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون في هذه الوضعية يكون الصراع مدمراً ويجب معالجته عند هذا المستوى.

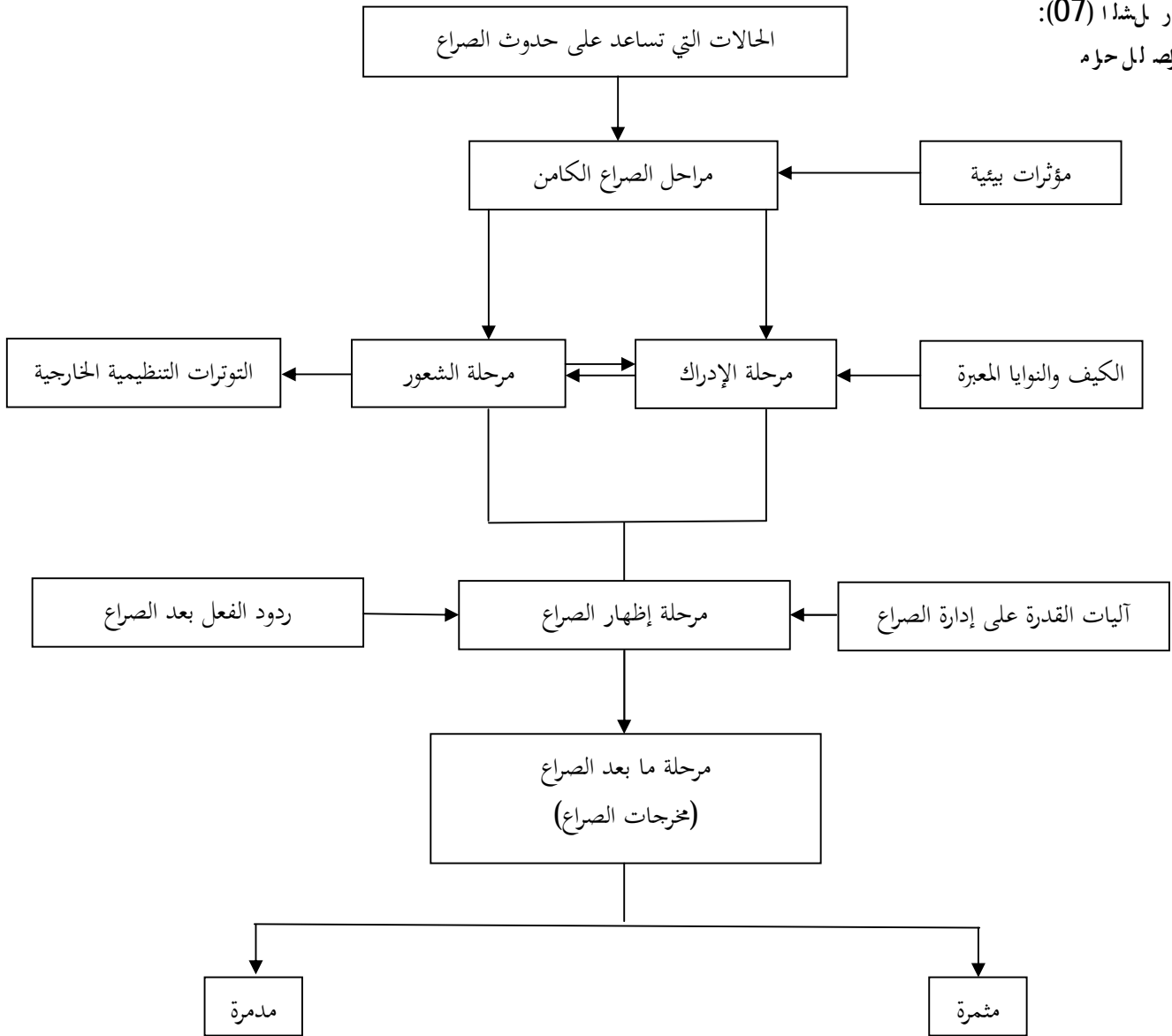
٥ مرحلة ما بعد الصراع: وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع، فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد الجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع و تتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة².

تبدأ في هذه المرحلة عملية إدارة الصراع، حيث تباشر إدارة المنظمة في عملية البحث للكشف عن جذور والأسباب الحقيقية للمشكلة وبهذه الطريقة يكون هناك تعاون وظيفي بين الأفراد أو الجماعات لكن في حالة ما إذا حاولت خنق الصراع وكبته أو لجأت إلى استخدام حلول غير شاملة فإن هذا الصراع سيعود حتماً مرة أخرى ليطفو على السطح.

1 - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 51.

2 - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص77.

مقرر لمشدا (07):
علاص ال حلوم



المصدر: زرفاوي أمال، اثر الصراع التنظيمي على رضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لمؤسسة الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير، علم اجتماع التنظيم، جامعة بسكرة، 2013، ص 89

ثالثا- أنواع الصراع التنظيمي ومستوياته

I. أنواع الصراع التنظيمي (الأشكال)

للصراع التنظيمي أنواع عديدة تحصل داخل المنظمة وعليه فإننا سنلقي الضوء على أهم أنواع الصراعات التي تطرق إليها العديد من الباحثين والكتاب في مجال السلوك التنظيمي:

I. 1: الصراع داخل الفرد:

يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب منها تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة أو مشاكل في العمل ويرى كاظم حمود أن هذا النمط من الصراع ينشأ عادة للأسباب التالية:¹

- عدم تقبل القرار: ينشأ هذه الحالة عند عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.
- عدم إمكانية المقارنة: تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة موضوع القرار، حيث أن التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار (وهذه هي حالة المخاطرة) إلى أنه يتعذر عليه البديل الأفضل.
- عدم التأكد: يتعذر على الفرد في هذه الحالة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تشابك وتداخل البدائل.

ويمكن أن يظهر هذا الصراع في شكل صراع الهدف الذي يمكن إيجازه فيما يلي:

- صراع الهدف: يحدث عندما ما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ، ويأخذ إحدى الصور التالية:²
- الصراع بين هدفين إيجابيين: وينشأ هذا النوع عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين جيدين بالنسبة له كالصراع الذي يعيشه المدير الذي يريد أن يوصي بمنصب معين لأحد مرؤوسيه، ولكن من ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة، ويسمى هذا النوع أيضا بتناقض الأهداف الإيجابية.
- الصراع بين هدفين سلبيين: وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له ، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن يبقى في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء كثير من صلاحياته من جهة ، أو أن يقدم استقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى.
- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي: وينشأ عندما يتعامل الفرد مع موقف فيه جوانب سلبية وجوانب إيجابية بقدر متقارب ، كأن يسعى الموظف لتحقيق هدف معين في العمل ولكنه يجد معارضة شديدة من بعض زملائه فيصبح في موقف صراع مع ذاته ، هل يستمر في السعي نحو تحقيق هذا الهدف أم يتراجع.

1 - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 145.

2 - محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص367

*الصراع بين هدفين لهما إيجابيات وسلبيات¹: وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لكل بديل منهما جوانب سلبية وإيجابية، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن تتم ترقبته لوظيفة أخرى لا يريدھا، ولكن براتب أعلى، أو أن يتنازل عن هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفته التي يريدھا بالراتب نفسه

I. 2: الصراع بين الأفراد:

ينشأ هذا الصراع بين الفرد وغيره من الأفراد داخل المنظم ، أو بين الفرد ورئيسه في المنظمة نتيجة اختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم أو أهدافهم، ويؤدي هذا الصراع إلى نتائج سلبية أهمھا عدم وجود روح الفريق الواحد².

بالتالي يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد أنفسهم وذلك كنتيجة لاختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، أيضا تفاوتهم في مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال، كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية للتفاعل بين أعضاء الجماعة.

و عليه فإن الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة ينشأ لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج ما يعرف باسم نافذة جوهاري نسبة إلى (Joseph and Horry).

شكل رقم (08) يوضح نافذة جوهاري لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد الآخرون

نورخلا ا	ء ايشأ لا لهو فوعير	ء لهو فوعير ء ايشأ	لا حرفة
ء لهو فوعير ء ايشأ	لا ت ا ل ا ل ء فء (3)	ء فوء ء لا ت ل ا ل ا (1)	ء لهو فوعير ء ايشأ
ء لهو فوعير ء لا ايشأ	ء ل ا ل ا ء فوء ء رءء (4)	ء اء ء ا ت ل ا ل ا (2)	ء لهو فوعير ء لا ايشأ

المصدر : وائل جميل المؤوني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص45

1 - أديب محمد الشخص، إدارة الصراعات في المنظمات، مجلة الإدارية، العدد 56، 1994، بيروت، لبنان، ص76.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص260.

الحالة الأولى: أن الفرد يعرف نفسه والآخرين ، وهذه أفضل الحالات حيث إن الفرد على بينة من مشاعره ودوافعه ، وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين مما يقلل من حدوث أي مشكلات أو صراعات

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط ، ولكنه لا يعرف مشاعروا إدراكات ودوافع الآخرين.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط، لديه معلومات متوافرة عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء ويكون بعيداً عن زملائه في العمل¹.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين ، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة

I. 3: الصراع بين الجماعات:

يعد الصراع بين الجماعات أو المجموعات أو الوحدات التنظيمية أمر شائعاً في المنظمات وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال المجموعات.

وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغية الأهمية أو الخطورة، وهي ليست بالضرورة سلبية وضارة بالمنظمة بل يمكن أن تكون إيجابية شأنها في ذلك شأن الصراع بين الأفراد.² ويمكن حصر العوامل الأساسية لحدوث مثل هذا الصراع³:

- التباين في مدركات الجماعة المتصارعة:

ويحصل هذا النوع من الصراع بسبب تعدد مصادر المعلومات ويساهم انسياب المعلومات عبر شبكات الاتصال المختلفة دوراً هاماً في تقليص شدة الصراع، وتستطيع إدارة المنظمة غالباً من السيطرة على هذا النمط من الصراع وذلك بالتقليل من درجة التشويش في تدفق المعلومات وبدرجة عالية من الدقة.

- الاختلاف في الهدف:

يرجع التباين والاختلاف في الهدف بين المجموعات داخل المنظمة إلى:

أ/ **محدودية الموارد المتاحة :** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة وبالتالي يكون هناك تنافس على الموارد.

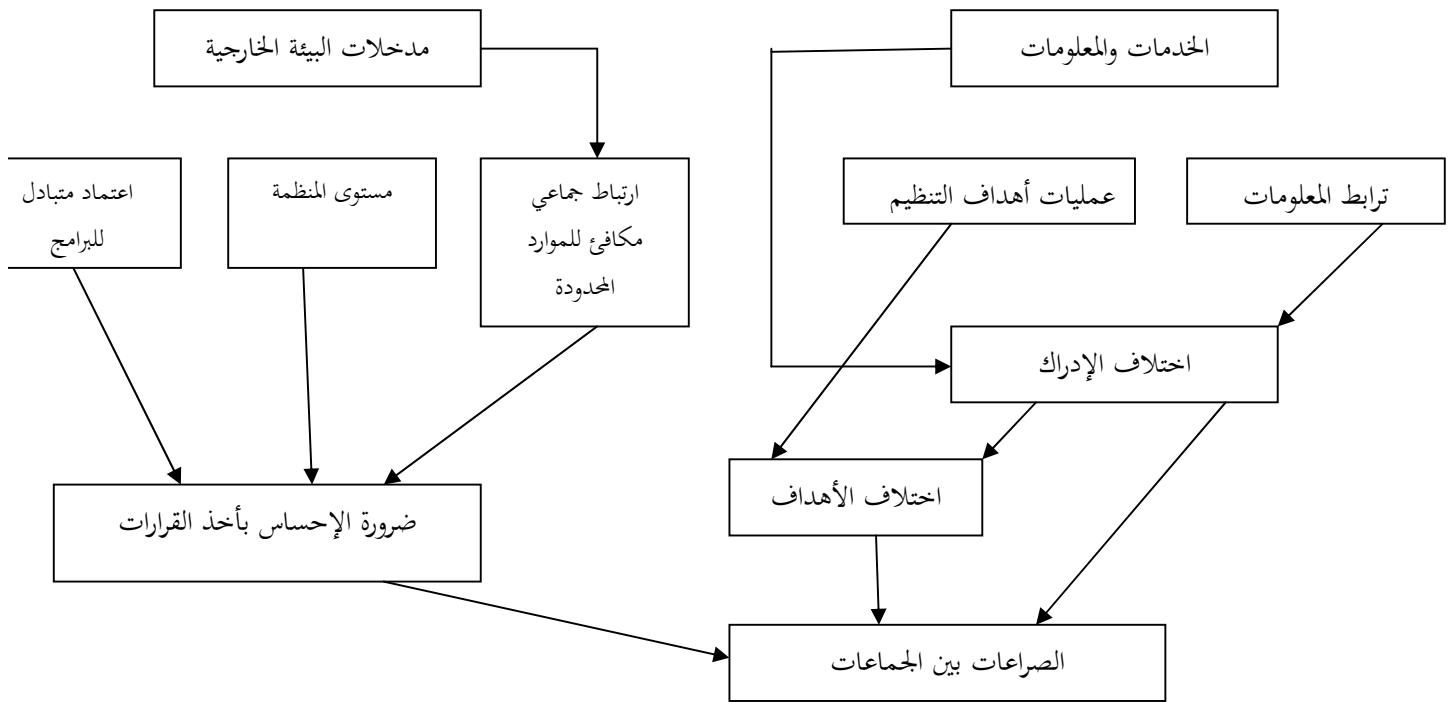
1 - واصل جميل المؤوني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان ، الأردن، 2011، ص46.

2 - نقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس لثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير، 2009، ص 85.

3 - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 148.

ب/ طبيعة الأهداف المراد تحقيقها: واضحة وغير معقدة بدورها تساهم في تقليص شدة الصراع والعكس صحيح.

ج/ صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية: تعد الصعوبة في اتخاذ القرارات الجماعية من الأسباب التي تؤدي إلى التباين والاختلاف في الآراء والبدائل وبالتالي تساهم هذه الوضعية في ظهور الصراع واتساع رقعته بين أعضاء الجماعة والشكل رقم (09): التالي يوضح العوامل المتدخلة بين الجماعات داخل المنظمة.



المصدر: زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على رضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لمؤسسة الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير، علم اجتماع التنظيم، جامعة بسكرة، 2013، ص 84.

I. 4: الصراع داخل المنظمة:

يأخذ هذا النوع من الصراعات الصور التالية:

- ١- **الصراع الأفقي:** هو الصراع الذي يحدث بين العاملين والوحدات التنظيمية الأخرى في المستوى التنظيمي نفسه.¹
- ب- **الصراع العمودي:** ويحصل بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل الانجاز المستهدف للعمل مثلا.
- ج- **الصراع بين الاستشاريين والمنفذين:** ويحصل هذا النوع من الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين حول استخدام الموارد المتاحة أوفي مجال اتخاذ القرارات المتعلقة أداء الأعمال الإنتاجية.

1- محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 372.

د- صراع الدور: ويظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يمارسها الفرد في حياته اليومية كفرد في أسرة أو كأب لأسرة، أو كموظف أو رئيس أو في المجتمع أو مع الزملاء والأصدقاء أو مع الأهل والأقارب أو كعضو في جماعة دينية أو سياسية أو ثقافية مما ينتج عنه عدم الثبات أو التناقض¹ إن الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجبه فالإنسان أثناء أداء وظيفته قد يقع في صراع الأدوار الأخرى في التنظيم ومثال ذلك مراجعة الحسابات ومراقبة التكاليف والجودة، حيث يدخل في نطاق كل واحدة منهم مراقبة الآخرين وهذا من شأنه أن يفسح المجال لحدوث النزاعات الفردية.

ويرى " العميان " أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة، ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة و صراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:

- **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف، وسياسات، وقرارات، وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا ، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها²

- **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صارعا ذاتيا له ، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة ، كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.

- **أسلوب الإشراف:** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وكذلك قد يعتمد المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم ومكانياتهم ، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم³.

I. 5: الصراعات بين المنظمات:

يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج ، أو التسويق أو الموردين إضافة إلى المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وإجسامها وطبيعتها هيكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية بين المنظمات.

1 - معن محمود عياصرة، مروان بني احمد، مرجع سبق ذكره ، ص23.

2 - محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص368.

3 - نفس المرجع، ص369.

I. 6: الصراع الإستراتيجي:

يختلف هذا النوع عن غيره من أنواع الصراع التي سبق ذكرها ، بأنه صراع مخطط له¹، بينما الصراعات الأخرى غير مخطط لها يعني أنها تظهر نتيجة لظروف معينة تساهم في بروزها إلى السطح والكشف عنها، بينما الصراع الإستراتيجي يكون نتيجة لخطة مرسومة ومحددة مسبقا للوصول إلى هدف معين، حيث تكسب المنظمات طابعا ديناميا من خلال الصراع، وهذا التصور يختلف عن النظرة الكلاسيكية التي تعتبر المنظمة بناءا استراتيجيا².

II. مستويات الصراع التنظيمي:

إن إدارة المنظمة لها إمكانية التدخل أثناء الصراع في حالتين³:

- **الحالة الأولى:** إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيفه للمستوى المرغوب فيه.
- **الحالة الثانية:** إذا انخفض الصراع عما هو مرغوب فيه فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه، وعليه يتضح مما سبق بأن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

أ- مستوى الصراع المرغوب فيه.

ب- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.

ج- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.

ويوضح الجدول التالي المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي.

جدول رقم (01): يوضح مستويات الصراع التنظيمي

فعالية المنظمة	خصائص التنظيم	نتائج الصراع	مستوى الصراع	
منخفضة	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، غياب التحدي، نقص الأفكار الجيدة	ضارة	منعدم أو منخفض	أ
مرتفعة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، تحرك ايجابي	مفيدة	الحد الأمثل	ب
منخفضة	عشوائية، عدم التعاون، صعوبة التنسيق	ضارة	مرتفع	ج

المصدر: عبد الوهاب أحمد جاب الله، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للنشر، المنصورة، مصر، 2000، ص 210.

1 - العديلي محمد ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 299.

2 - رابع العايب، مدخل علم النفس العمل والتنظيم، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 88.

3 - المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994، ص 310.

وعليه فإن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه بصاحبه تدن في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف في إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقته على حساب العمل، لكن مع المستوى المقبول من الصراع يكون الموظف مدفوعا لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء.¹

رابعاً/إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجياته

I. تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

لغة: كلمة إدارة مأخوذة من مصطلح أدار، إدارة، أدار الأمر تولى السهر على حسن عمله " أدار المؤسسة. "

إدارة الصراع: تولي السهر على حسن إدارة الصراع وحله والتقليل منه.

اصطلاحاً: يعرف بأنه " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده².

وعادة ما يزداد الصراع في فترات التغيير والتطوير و الصراع هو جزء من الحياة البشرية، كما أن للصراع جوانب إيجابية وبناءة لأنه يحافظ على يقظة الجماعة ويدفعها للعمل والنشاط والإبداع وطرح مارش وسيمون (MARCH and SMON) أربع عمليات أساسية يمكن أن تتعامل المنظمة من خلالها مع الصراع:

- أسلوب حل المشكلة.

- الإقناع

- المساومة أو التصافق أي عقد الصفقات.

- التحالف أو الائتلاف.

أما روبنز (ROBBINS) فقد قدم تسعة سبل لتناول الصراع التنظيمي:

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

ب - أسلوب توسيع الموارد: حيث إن الموارد المحدودة تعد أحد أسباب الصراع التنظيمي، لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت المادية أو البشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.

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

1 - النمر سعود، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1994، ع 7، ص 194.

2 - زياد المعشر، الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2005، ص 49.

د - أسلوب تجنب الصراع : أي إهمال الصراع ، وعدم التدخل لعله وهو أسلوب حل قصير المد، يتم للجوء إليه بدلا من المواجهة.

هـ - أسلوب التهدة: أي تليين الموقف ، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل

هـ - أسلوب التهدة: أي تليين الموقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.

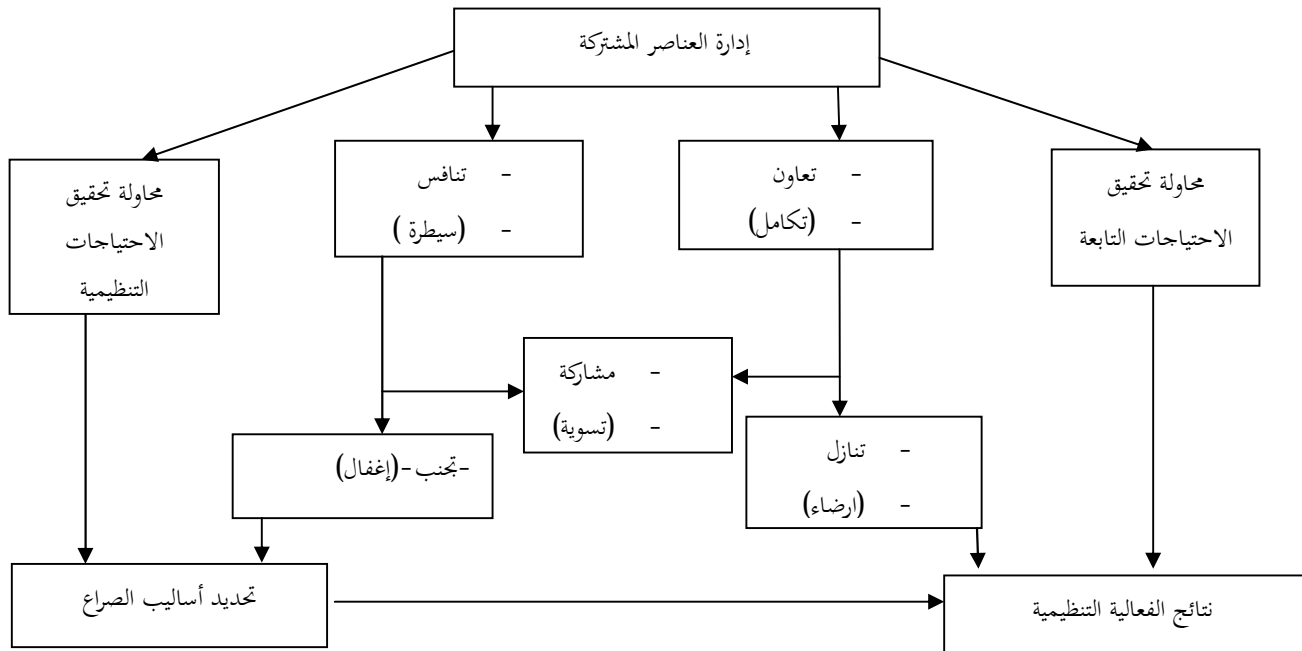
و - أسلوب التسوية : أي التوصل إلى حل وسيط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.

م - أسلوب الإكراه : أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.

ن - أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام : ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجا عن سبب يتعلق بالهيكل التنظيمي وفي هذه الحالة يكون من المفيد تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد خلاله.

وعليه فان تعريف إدارة الصراع التنظيمي : إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعن حلها، فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة¹.

وعليه يمكن توضيح ذلك في مخطط الشكل رقم (10): يوضح كيفية إدارة الصراعات التنظيمية:



المصدر: احمد يوسف احمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، دراسة مقارنة لوجهات نظر

العاملين في جامعة الأزهر والإسلامية ،رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة ،فلسطين ،2008،ص 52

1 - حسين بورغدة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سطيف ،العدد

II. أساليب إدارة الصراع التنظيمي

لقد ركزت مختلف أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية على شخصيات أطراف الصراع وأنماطهم أو قيمهم ، وقد ركزت هذه الأسباب على تفضيل الفرد العامل للسلوك الموجه للأفراد أو الاثنين معاً، وهذا ما أفسح المجال واسعاً لوجهة النظر القائمة ، أن لمقاصد الطرف المشارك في الصراع أو الأسلوب التعامل معه صلة وثيقة لمعالجة الصراع القائم.¹ مع أن هذه الأساليب المستعملة في إدارة الصراع التنظيمي هي مختلفة التكتيكات التي تعتمد عليها الإدارة الفعالة في ممارسة استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:²

II. 1: أسلوب التنافس (متشدد/ غير متعاون): وهو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب مصالح الطرف الآخر، والتنافس باعتباره أسلوب للتعامل أو معالجة الصراعات التنظيمية هي محاولة السيطرة الكاملة، وهو موقف يحاول فيه طرف ما أن يحصل على كل شيء (ربح، خسارة) ويعتمد هذا الأسلوب على القوة، حيث تستخدم أية قوة تعتقد أنها متاحة لك لكسب ود الأفراد إلى جانبك.

وتعد القدرة على المجادلة وتقديم الجزاءات المالية والقهر والقوة من الوسائل التي يشجع استخدامها في هذا الأسلوب، ومن بين أهم استخدامات أسلوب التنافس نجد:³

- في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورية.
- في الأوقات التي تحتاج إلى تطبيق تغييرات غير شائعة.
- عند تجربة الأساليب الأخرى وتثبت فشلها.
- في علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة.

II. 2: أسلوب التساهل أو التضحية: (غير متشدد/ متعاون)

وهو على عكس الأسلوب السابق، إذ في هذا الأسلوب يحاول طرف ما تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته الخاصة، وهذا يعني بأن يكون لطرف ما الرغبة في التخلي عن موقفه أمام مصلحة الطرف الآخر.

ومن بين أهم الاستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد:⁴

- عندما يكون الحفاظ على العلاقات أكثر أهمية بالنسبة للفرد.
- عندما تريد إظهار قدر من سعة النفس.

1 - أندري دي سيزلاقي، ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الغدادة العامة، السعودية، 1991، ص 276.

2 - موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 99.

3 - جيري ويزسكي، تسوية الخلافات في العمل، ترجمة مشتركة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 17.

4 - جيري ويزسكي، نفس المرجع، ص 18.

- عندما تريد تشجيع الآخرين عن التعبير عن وجهات نظرهم.
- عندما تريد أن يتعلم الآخرين من اختياراتهم وأفعالهم.

II. 3: أسلوب التجنب (غير متشدد/ غير متعاون):

يتمثل هذا الأسلوب بصفة عامة التغاضي عن أساليب الصراع على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة محكمة والأساليب الممكن استخدامها في:¹

- **الإهمال** : يتم هنا تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن الوضع بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن معه أن يزداد الأمر سوءا بمرور الزمن، حيث لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع.

- **الفصل الجسدي بين أطراف الصراع**: وبمعنى ذلك أبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض انطلاقا من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع ، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات.

- **التفاعل المحدود** : يسمح للأفراد هنا بالتفاعل بصورة محدودة ، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط ، مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة، ولكن يعاب عليه نفس محاذير الأسلوب السابق.

II. 4: أسلوب التعاون (متشدد/ متعاون)

إن هذا الأسلوب يدعو إلى محاولة تأمين مصالح الطرفين المتصارعين، بمعنى يحاول كل طرف تأمين أو تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر ويمثل هذا الأسلوب محاولة الإدارة معالجة الصراع عن طريق إيجاد الوسائل التي تمكن أطراف الصراع من تحقيق احتياجاتها.

إن هذا الأسلوب التعاوني يجعل كل طرف راضي عن النتائج المتوصل إليها من خلال إيجاد معالجة إيجابية للصراع القائم، وبالتالي كل طرف يبين للطرف الآخر بأنه متأكد من نفسه إزاء الموقف المتصارع عليه، ومن بين أهم الاستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد:²

- المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحل الوسط وفي نفس الوقت المحافظة على العلاقات.
- اكتساب تجارب ومشاعر أطراف أو أشخاص آخرين لهم وجهات نظر وخلفيات مختلفة.
- لإظهار النزعة الابتكارية من خلال الرغبة في اكتشاف البدائل معا والتي كان من المحتمل أن لا يفكر فيها أي طرف بمفرده.

- للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل.

1 - خضير كاظم حمود الفريجان وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 274-275.

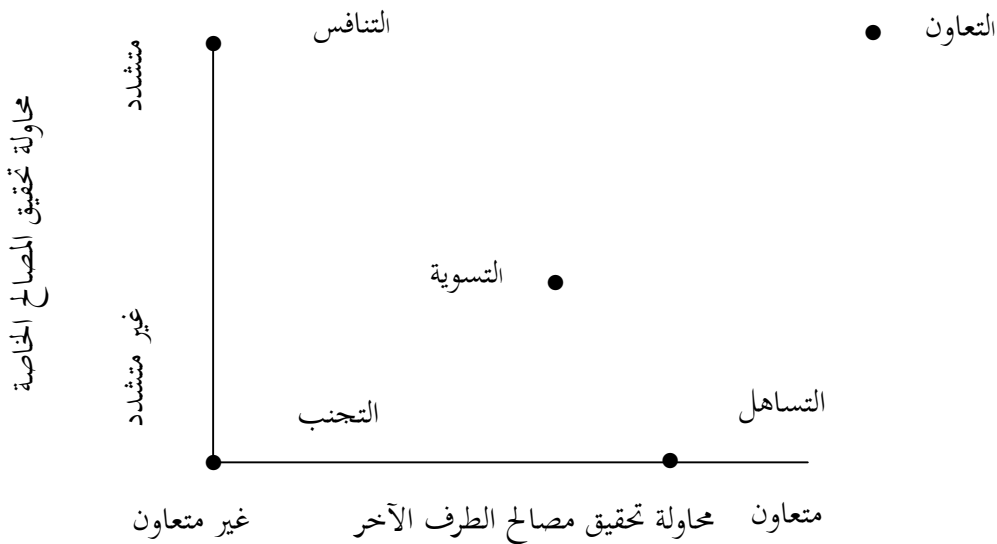
2 - حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص 154.

II. 5: أسلوب التهءئة:

إن هءا الأسلوب ءءطلب أن ءءنازل كل طرف عن بعض مطالبه وهنا ءءبءى معالء الصراع موقفا وسطا بءن التءءءء والتعاون وءسعى لتءقءق مصالء طرفء أو أطراف الصراع من خلال تقربء وءهات النظر، وعاءة ما ءكون هءا موقف الإءارة وممءلء العمال بشأن التفاوض حول عقد شروط ءوظفء ءءءة وبالنالء ءمكن القول بأن أسلوب التءوءة هءا مناسب لمعالءة الصراعات عءءما ءكون قوء الأطراف المءصارعة مءكافئة، أو عءءما ءءطلب الأمر ءءوصل إلى حل مؤقت بشأن مسائل معقءة أو عءءما ءءطلب ضءوط الوقت حلا ملاءما.¹

وبعد ذكر الأسالءب الخمسة الءء ءعمل على ءعامل مع الصراعات ءءظءمءة ءمكن ءوضء الشكل البءانء الءالء:

الشكل رقم (11): ءوضء أسالءب ءعامل مع الصراعات ءءظءمءة



المصدر: أنءرى ءى سءزلاقء، ومارك ءى ولاء، السلوك ءءظءمءى والأءاء، ءرءمة ءعفر أبو القاسم أءمء، معهء الءءارة العامة،

III. نماءء إءارة الصراع ءءظءمءى:

لقد طور الباءءون فء مءال الصراع ءءظءمءى العءءء من الأسس النظرءة للءعامل مع الصراع وإءارءه واقتروءا عدة اسءرائءءءاء لءءمكن القاءء أو الإءارى من إءارة الصراع فء مؤسسته وفق أسس علمءة مءروسة بءلا من العشوائءة وذلك بءرض ءءقءق نءائء إءءابءة ءؤءى إلى ءءطور والتوافق ءاأل المؤسسة وآارءها، فءما ءلء ءءاؤل مءموعة من الأسالءب الإسءرائءءءة (نماءء):

1 - أءمء سءء مصءفى، إءارة السلوك ءءظءمءى، رؤءة معاصرة، عءم ذكر ءار النشر، 2000، ص 392.

III. 1: نموذج روبنز Robbins: وقد أشار إليه الطويل¹، حيث أنه يعارض ثمان أساليب لإدارة

الصراع التنظيمي وتتمثل في التالي:

أ- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة.

ب- الانطلاق من أهداف لها مكانتها، وتتضح بقبول الجهات المتصارعة.

ج- تجنب الصراع.

د- التقليل من أهمية الاختلافات أو ما يمكن تسميته بالتهديئة.

هـ- التسوية أو الحل الوسط.

و- استخدام السلطة أو صلاحية المركز.

ز- إجراء تبديل أو تغيير على المتغير البشري.

ح- إجراء تغيير في البنية التنظيمية للمؤسسة.

III. 2: نموذج مارش وسيمون March and Simon: وي طرح أربعة عمليات أساسية لإدارة الصراع

التنظيمي وهي:²

أ- حل المشكلة: من خلال التعاون وطرح بدائل لحل يرضي الجميع.

ب- الاقتناع: ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.

ج- إجراء الصفقات أو المساومة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه فيتم التدخل لعقد صفقة بين المتصارعين.

د- التحالف أو الائتلاف: وتعكس الحلول في هذا الأسلوب القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

III. 3: نموذج بليك وموتون Blake and Mouton:

والتي تعتبر من بين الدراسات التي تقوم على أن الصراع ظاهرة صحية في المنظمة، أي أنه

دليل على أن هناك نظاماً إدارياً³.

وقد قدم الباحثان نموذجا ثنائي الأبعاد لإدارة الصراع وهما: بعد الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة وبعد الاهتمام بالإنتاج، وقد أوضحا هذين البعدين على شبكة إدارية وجعلا لكل من هذين البعدين أحداث تمدد من (الصفر إلى 9)، وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة

1 - الطويل هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص ص 305، 306.

2 - عبد العليم أسامة، محمد والشريف، المداخل الإدارية الحديثة كفي التعليم، دار المناهج والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 269، 270.

3 - حسين سلامة عبد العظيم، اتجاهات حديثة نفي الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004، ص 98.

في الوسط وبالتالي حدد أساليب خمسة لإدارة الصراع وهي: التجنب، الإيجار، الحل الوسط، التهدة، المواجهة.¹

III. 4: نموذج أندرو سزلاقي ومارك جي والاس Szilgy and Wallas :

يقوم هذا النموذج نقلا عن الزهراني² على أربعة استراتيجيات لإدارة الصراع و تشمل الآتي:

أ- إستراتيجية التجنب: وتتضمن التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة بإتباع عدة أسباب منها:

- * الإهمال: ويعني تجاهل الموقف إلى أن يتحسن، وبالتالي فإن الموقف قد يستمر أو يسير نحو الأسوء.
- * الفصل الجسدي: أي إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها إذا انعدم التفاعل بينهما.
- * التفاعل المحدود: وهنا يتم التفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة وفي المواقف الرسمية فقط كالاجتماعات التي لا يحدد لها جداول أعمال دقيقة صارمة.

ب- إستراتيجية التهدة: وترتكز هذه الإستراتيجية على عنصر الوقت الذي يكفل تهدة عواطف الأطراف المتصارعة وتخفيف حدت الصراع بين الطرفين المتنازعين ، وهذه الإستراتيجية تضمن تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى، أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت ، وهناك طريقتان للتهدة.

* التخفيف: ويقصد به محاولة تقرب وجهات النظر، حيث يتم إبراز المواقف الإيجابية وأوجه الشبه والمصالح المشتركة والتقليل من شأن نقاط الاختلاف بقدر الإمكان.

* التسوية: وهي علاقة أخذ وعطاء ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر ، إذ أن كل طرف يقدم التنازلات للتوصل إلى التسوية، ولهذا السبب فإن إستراتيجية التسوية إستراتيجية مؤقتة لاحتمال ظهور مسببات الصراع التي تنشأ عنها الموقف مرة أخرى في المستقبل.

ج- إستراتيجية استخدام القوة : وفيها يتم إنهاء الصراع بين الأطراف المتصارعة بأسرع وقت ممكن باستخدام قوة القانون وذلك عن طريق:

* تدخل السلطة العليا : وذلك باستخدام إجراء إداري قانوني من قبل الرئيس ضد من يخالف الأوامر.

* السياسة: وهنا يتم معالجة الصراع سياسيا بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

د- إستراتيجية المواجهة : وهي آخر إستراتيجيات معالجة الصراع ، ويختلف عن إستراتيجيتي التجنب والتهدة في عملية تحديد ومناقشة مصادر الصراع ، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، وهناك ثلاث أساليب تصنف كطرق للمواجهة.

1 - العمامرة محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص 24.

2 - الزهراني عبد الله أحمد، إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 1999، ص 36-38.

- تبادل الأدوار: يتضمن تبادل الأدوار زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات بغرض معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.
- التركيز على هدف رئيسي من الأهداف العليا: وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأطراف المتصارعة تركيز الاهتمام عليها.
- اجتماعات لحل المشكلات أو للمواجهة: ويتم ذلك من خلال إحضار الجماعات في اجتماع مواجهة رسمي بدعوة مدير المؤسسة، بغرض إتاحة الفرصة لهذه الجماعات كي تعرض وجهات نظرها، ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب ومن أخطأ.

III. 5: نموذج ثوماس وكيلمان *Thomas and Kilmann*

- قدم ثوماس وكيلمان نموذجا يعتبر تطويرا لنموذج بليك وموتن وهو أيضا على بعدين وهما:¹
- **بعد التعاون:** ويمتد من درجة غير المتعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر ويضع في اعتباره حاجات الآخرين ومصالحهم.
 - **بعد الحزم التوكيدي:** ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته ويؤكد تحقيق حاجاته بغض النظر عن حاجات الآخرين.
- وينتج عن توحيد هذين البعدين خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع:²
- * **إستراتيجية التنافس:** وستهتم هذه الإستراتيجية بتلبية الحاجات الشخصية حتى ولو على حساب الآخرين، وبالتالي يكون نوع من الأنانية، لأن الإداري يكون حازما وغير متعاون.
 - * **إستراتيجية التجنب:** وقد ظهرت في المخطط بأنها الإستراتيجية الأضعف، لأنه لا يوجد حزم ولا تعاون، وبالتالي فهي غير مراعية لحاجات المسؤول ولا لحاجات الآخرين.
 - * **إستراتيجية التعاون:** وتمثل أفضل الإستراتيجيات في إدارة الصراع لأنها مراعية لحاجات الفرد وحاجات الآخرين، وإذا ما تم استخدامها من قبل المسؤول فإنها ترمي إلى درجة متقدمة من التعاون والحزم في الإدارة.
 - * **إستراتيجية التسوية:** وفيها قد يتنازل المسؤول عن بعض اهتماماته للوصول إلى حل وسط مع الآخرين، لأن فيها شيئا من التعاون والحزم.
 - * **إستراتيجية التنازل:** ويكون فيها اهتمام برغبات الآخرين على حساب الحاجات الشخصية وذلك من أجل التآقلم والتكيف مع الآخرين، وهذا الأسلوب سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق، فالموافقة العمياء من قبل الفرد لا تساعد على الاستفادة من الطاقات الموجودة بشكل سليم.

1 - العسكر سمير أحمد، قياس علاقة المتغيرات الشخصية بالمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، مصر، 1991، ص 28.

2 - زايد عادل محمد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات المتحدة، مجلة الإدارة العامة، ع 4، 1995، ص 532.

IV. إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية:

اعتمادا على كل النماذج التي بذلت كل دراساتها وأبحاثها في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة فإننا نستنتج من هذه النماذج أربعة إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي:

IV. 1: إستراتيجية التجنب أو الانسحاب:

في هذه الإستراتيجية يعتمد أحد أطراف الصراع أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الطرف الآخر، بمعنى التقاضي عن أسباب الصراع، في هذه الإستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات وتشمل ما يلي:¹

- الإهمال أو تجاهل الصراع.
- الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها.
- التعامل المحدود بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة بالإضافة أسلوب الانسحاب أو التراجع وهو أسلوب سلبي وممكن للصراع يخفف من حدة التوترات.

IV. 2: إستراتيجية التهدئة:

بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السلمية بين الأطراف المتصارعة، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة وتخف حدت الصراعات بينها على أن يتم خلال فترة كسب الوقت- تسوية نقاط الخلاف الثانوية وترك الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت.²

ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من أساليب التعامل وهي:³

- أسلوب التخفيف بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة.
- أسلوب التسوية أو التوفيق: عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو إيجاد حلول وسط مقبولة من قبل جميع الأطراف.

IV. 3: إستراتيجية استخدام القوة: إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية، حيث تتضمن اللجوء إلى القوة لحسم الصراعات وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق، أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة.⁴ وفي هذه الإستراتيجية يمكن الاعتماد على أسلوبان أساسيان هما:⁵

1 - أندري دي سيزلاقي، ومارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص 277.

2 - عايدة نخلة وآخرون، العلوم السلوكية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 447.

3 - أندري دي سيزلاقي، المرجع السابق، ص 279.

4 - بورغدة حسين، مرجع سبق ذكره، ص 156.

5 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة الإنسان الفردي والجماعي في التنظيمات المختلفة، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 260.

- تدخل السلطة العليا: بمعنى تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى ، حيث يتدخل هذا الأخير بأمر أطراف الصراع بإنهائهم، لا سيتم استعمال العقاب ، وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى، أو يتم استعمال أنواع أسوء من العقاب.

- استعمال السياسة: عادة ما يتم التعامل مع الصراعات وفق هذا الأسلوب، وذلك عن طرق إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

IV. 4: إستراتيجية المواجهة:

هي واحدة من بين إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية وفيها يتم إدارة الصراعات القائمة وتسوية الموقف بالاعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع وذلك بطرح الحقائق بين أطراف أو طرفي الصراع وتحليلها ومحاولة التعرف على المصالح المشتركة لأطراف الصراع والتركيز عليها باستخدام أنماط الاتصالات التنظيمية بين العمال والموظفين وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار ومنه التركيز على الأهداف العليا للمنظمة وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية.¹

وتطبق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب أو التكتيكات التي تستعمل كطرق للمواجهة وتتمثل في:²

- **تبادل الموظفين:** أي زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة بتبادل العمال والموظفين لفترة من الزمن (تدوير العمالة) لأن هؤلاء الذين تم تغييرهم للعمل تفي مناصب أو وظائف أخرى سيتعرفون على الجماعات الأخرى وينقلوا انطباعاتهم وأفكارهم عنها إلى جماعاتهم الأصلية والغرض من هذا الأسلوب هو معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.

- **الأهداف العليا أهداف مشتركة:** وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأفراد المتصارعة تركيز اهتمامهم عليها بغرض تحقيق بقاء واستمرار المؤسسة ، لأنه حين يتعلق الأمر ببقاء واستمرار المؤسسة ستصبح الخلافات بسيطة وأقل أهمية أو غير مهمة على الإطلاق.

- أسلوب عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية ، والغرض من هذا الأسلوب هو إتاحة الفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها وتبحث في الاختلافات بين وجهات النظر المطروحة، وينصب النقاش تفي هذه الاجتماعات حول تحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد مختلف الحلول الممكنة لها.

بالإضافة إلى هذه الأساليب هناك أساليب أخرى مثل:

- أسلوب التحالف : ويتضمن التعاون بين جميع الأطراف من أجل تحقيق الأفكار المشتركة وتقريب وجهات النظر.

- أسلوب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل بغرض تقليل المهام المتداخلة بين مختلف المجموعات والتحديد الواضح لمستويات الأعمال لكل مجموعة.

1 - موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 101.

2 - أندري دي سيزلاقي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

V. دور الإدارة عندما يقل الصراع¹:

إن وجود الصراع داخل المؤسسة أمر ضروري ومطلوب ولكن بالحد المقبول وفي حال ملاحظة اختفاء مثل هذه الظاهرة على المسئول تنشيط الصراع من أجل خلق روح المنافسة والتحدي وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة.

- أما بالنسبة لمظاهر انخفاض الصراع في المنظمة فهي كما يلي:
 - يظهر المرؤوسين موافقة دائمة على كل ما يطلب منهم دون مناقشة.
 - الخوف الدائم للعاملين من إظهار عدم معرفتهم أو فهمهم ومحاولة الاجتهاد.
 - الخوف من بطش الإدارة عند وجود الصراع أو خلاف بين العاملين.
 - سيادة مناخ الحلول الوسطى للأمر في المنظمة.
 - تحاول الإدارة دائما إخماد الصراعات لأنها تضر بسمعة المنظمة
 - كسل وتراخي العاملين ورفض الجديد.
 - انعدام الإبداع ومقاومة التغيير والمحافظة على القديم
- ومن الوسائل المهمة لإثارة الصراع نذكر ما يلي:

* تشجيع المنافسة بين الأفراد والأقسام: عن طريق أنظمة المكافآت والحوافز بجميع أنواعها وإجراءاتها والاستشهاد بإنجازات قسم معين أو فرد من الأفراد ومن المعلوم أن المنافسة وكما أكدها بعض الكتاب والباحثين يمكن أن تكون من العوامل الدافعة ولكن ينبغي أن تراقب بحذر وينبغي إيفامها وتوضيح قواعدها بدقة إذ أن المنافسة التي تتعدى تلك القواعد ينبغي أن توحد.

* الاستعانة بأفراد أو بهيئات من خارج المنظمة: إذ أن استعمال هذا النوع من الوسائل هو لإثارة الأفراد والأقسام البطيئة إذ يتم الاستعانة بأفراد ممكن أن تكون خلفياتهم وقيمهم وأساليبهم الإدارية مختلفة كلياً عما هو موجود في المنظمة مع ملاحظة ضرورة توخي الحذر مع استعمال هذا الأسلوب خوفاً من تأثيره على نفسية العاملين وثقتهم بأنفسهم مما يؤدي إلى تدهور المشكلة نحو الأسوأ.

* الاتصالات: والتي يمكن من خلالها زيادة درجات الصراع عن طريق التحكم بقنوات الاتصال نحو الانحراف عن قنوات الاتصال الرسمية أو حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة كذلك العمل على تسريب بعضها عن طريق بعض الأفراد.

* تغيير الهيكل التنظيمي: الذي يؤدي إلى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد، إذ أن إعادة التنظيم يعني استعمال أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة ينجم عنها نوع من التوتر.

1 - بن معتوق حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

خلاصة الفصل الثالث:

على اختلاف المدارس الإدارية التي تطرقنا إلى ذكرها وكيفية النظر للصراعات التنظيمية، فمنها من يعتبره ظاهرة سلبية غير مرغوب فيها في المنظمة تعمل على تقليل الأداء ونقص الفاعلية لدى العمال، ومنها من يعتبره ظاهرة حتمية ناتجة عن التفاعلات الإنسانية داخل المنظمة لا بد من ضبطها ومسايرتها قبل خروجها عن نطاق المنظمة، وهناك من يؤكد أنها ظاهرة لا بد من تدعيمها و الإبقاء عليها داخل المنظمة من أجل الزيادة في الأداء و الفعالية والقضاء على الكسل والالتكال بين العمال وكل الفاعلين في التنظيم.

مع هذا على للقائد بأي منظمة الاهتمام بهذا الصراع اعتمادا على الأساليب الإستراتيجية ومن أجل إدارته إدارة تخرجه مع الأطراف المتصارعة إلى بر الأمان قائم على التساوي و التعاون .

الفصل الرابع

آة الادلآ آهنم لآ آاء اءلآ ا

تمهيد.

أولآ: آالآ الءرآسة.

آانيا: المنهآ والأءواآ المسآءمة في الءرآسة.

آالآآ: عينة الءرآسة وآيفية آآيارها.

آلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين، وذلك حتى يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانيا، و ذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات.

ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء انجاز هذا البحث، وهي مجالات أو حدود الدراسة، كالمجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، وكذلك المنهج المتبع، والذي يجب أن يكون ملائما لطبيعة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي نستعين بها في جمع البيانات والمعلومات، كالملاحظة و الاستمارة و المقابلة، وكذا العينة التي تم اختيارها في ضوء ما يتطلبه البحث و طبيعته من حيث الحجم والخصائص والأهمية، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحويل هذه البيانات إلى بيانات كمية.

أولا: مجالات الدراسة

يتمثل المجال المكاني للبحث في المكان الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية وفي هذا البحث فإن مكان الدراسة متمثل في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية المسيلة ،اما المجال البشري المقصود به العينة والتي تمثل النسبة الثابتة والمأخوذة من المجتمع الأصلي وتعرف العينة على أنها مجتمع الدارسة الذي يؤخذ منه البيانات الميدانية ، إنها جزء من الكل ،والعينة ليست إلا مثلا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية.

I. المجال المكاني:

لتعريف المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالمسيلة نجد ان سياسة الدولة في السنوات الأخيرة عادة إلى ميدان النقل البري و خصوصا النقل الحضري في المدن و المتمثلة في خدمة عمومية تساهم في إعطاء وجه حضري و تنموي للمدينة الجزائرية ولهذا عملت على اعتماد مؤسسات عمومية ذات طابع عمومي اقتصادي و تجاري في كل ولاية من ولايات الجزائر و كانت ولاية المسيلة من الولايات الأوائل التي استفادت من هذه الخدمة و المتمثلة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية المسيلة وقد تم اعتمادها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 06-505 المؤرخ في 2006/12/24 وتم بداية النشاط الفعلي في 2008/11/01، ويقع مقرها بالمنطقة الصناعية بالمحاذاة للمحطة البرية القديمة للولاية، شرق المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT و مقابل مستودع مؤسسة طحكوت الخاصة بنقل الطلبة الجامعيين بالمسيلة والتي تتربع على مساحة تقدر بـ 14317م².
وقد أنشأت هذه المؤسسة لعدة أسباب:

- عودة الدولة إلى الاستثمار في مجال النقل الحضري.
- خلق روح المنافسة بين القطاع العام و القطاع الخاص في ميدان النقل الحضري .
- تكسير الاحتكار الذي سيطر عليه القطاع الخاص في مجال النقل الحضري .
- تحسين خدمات النقل الحضري في الولاية.
- التقليل من الإرهاق اليومي الذي يعاني منه المواطن في تنقلاته.
- العمل على تحقيق معدل الربح اعتمادا على المداخل التي تقدمها عملية النقل للحافلات .
- تأمين فرص عمل دائمة و جديدة في ميدان النقل .
- فك العزلة على بعض الأحياء و ربطها بالمرافق العمومية الحساسة التي يحتاج إليها المواطن،
تحتوي هذه المؤسسة على هياكل قاعدية كبيرة تتمثل في 30 حافلة من الحجم الكبير ذات سعة 100 مقعد و ورشة صيانة و نظافة بالإضافة إلى مقر للإدارة و التسيير .
وتوظف المؤسسة 142 عامل دائم

II. المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث إلى الميدان ، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة وذلك ابتداء من 10 مارس 2016 حيث يمكن تقسيم الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة إلى مرحلتين هما :

- المرحلة الأولى:

تمت مباشرة القيام بالدراسة الميدانية، بعد اخذ الموافقة من إدارة المؤسسة مكان البحث ، والتأكد من ملائمة كل الظروف ابتداء من 15 / 03 / 2016 إلى غاية 27 / 03 / 2016. وكان الهدف منها التعرف على المؤسسة ميدان الدراسة ، وتحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات ، ذات الارتباط الوثيق بموضوع الدراسة ، وذلك من خلال الزيارة اليومية للمؤسسة محل الدراسة.

- المرحلة الثانية:

امتدت هذه المرحلة من 28 / 03 / 2016 إلى غاية 11 / 04 / 2016، حيث خصصت هذه الفترة للقيام بعملية توزيع الاستمارات على أفراد العينة واسترجاعها.

III. المجال البشري والتنظيمي:

يشغل بالمؤسسة حاليا ما يفوق 142 عاملا على مستوى المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بمدينة المسيلة، وهم موزعون على مجموعة من المصالح والأقسام المتنوعة ونذكرها بالترتيب في ما يلي:

- مصلحة الاستغلال: تحتوي 113 عامل لدي مصلحة الاستغلال مقسمين 55 سائق حافلة و 56 قابض ويمثل 79.57 % من إجمالي عدد العمال.

- مصلحة الصيانة: تحتوي على 10 عمال لدى مصلحة الصيانة و يمثل 7.04% من إجمالي عدد العمال.

- مصالح التسويق و المستخدمين والمالية و المحاسبة والوسائل العامة: تحتوي 19 عامل موزعين بين هذه المصالح و تمثل 13.38% من إجمالي عدد العمال.

ونأخذ كل مصلحة بحسب نشاطها ووظيفتها.

المدير العام: الذي يقوم بتسيير الإدارة للمؤسسة حيث يعمل على احترام القانون الداخلي لها من طرف العمال والسهر على حماية وأمن المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العمال، ثم يليه الامانة العامة وهي واحدة فقط على مستوى المديرية وتقوم بالتنسيق بين المصالح الموجودة في المديرية وضبط اعمال المدير من حيث الخزجات و الزيارات الخاصة بالمدير،و كذلك التنسيق بين لقاءات العمال والمدير وتنظيم الأمور، و ايصال المراسلات للمدير و ترتيبها.

- **مصلحة الاستغلال:** التي تسهر على ضمان الخدمة العمومية للنقل الحضري داخل المدينة وضبط عملية توزيع السواق و القابضين على كل الحافلات يوميا وتنظيمها فيهم من خلال افواج العمل الصباحية و المسائية مع صرامتها لاحترام مواقيت العمل خصوصا اثناء نقل المسافرين من محطة لمحطة كذلك

القيام بعملية التحصيل المالي عند الانتهاء من العمل لكل قابض لمراقب التحصيل ولها خرجات ميدانية مع المراقبين من خلال مراقبة كيفية تصرف سائقي الحافلات والتزامهم التوقيت المقرر عليهم واحترامهم للموافق الحافلات وكذلك في المحطات إضافة إلى ذلك مراقبة ومتابعة القابضين ومدى توزيعهم التذاكر و معاملتهم مع المسافرين مع الاطلاع إلى الأوضاع التي تواجه السائقين و القاضين.

- **مصلحة الصيانة:** والتي تسهر على سلامة الحافلات ومراقبتها يوميا من حيث الميكانيك وقطع الغيار و التشحيم وكذلك الوقود ونظافة الحافلات .

- **مصلحة المستخدمين:** والتي تسهر على تسيير الموارد البشرية من حيث الترتيبات و التكوين و وكذلك ضبط أجور العمال مع مراعاة جميع الشؤون القانونية الخاصة بالعمال من حيث الحضور والغياب و الأمراض وكذلك تتابع النزاعات بين العمال او الشركاء الاجتماعيين و الاقتصاديين و المناقصات القانونية.

- **مصلحة المالية والمحاسبة:** فإنها تهتم بالمصاريف والمداغل المالية التي لها علاقة بالبنك الذي يتعامل مع المؤسسة.

- **مصلحة التسويق:** فإنها تعمل على طرح العمليات الاشهارية للشركات التجارية مقابل مبالغ مالية ولفترة زمنية يتفق عليها الطرفين.

- **مصلحة الوسائل العامة:** فإنها تهتم بالمشتريات اللازمة للمؤسسة والقيام بعملية الأمن و الوقاية و الحفاظ على مخزون العتاد للمؤسسة.

الشكل

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.

I. منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي بأنه: فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها حين (نكون بها عارفين) .
ومما يجدر الإشارة إليه أن هناك مناهج علمية متنوعة ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، حسب طبيعة وأهداف المشكلة التي يعالجها ، وعلى الإمكانيات التي يتيحها في جمع المعلومات.

وانطلاقا من كون الدراسة التي يقوم بها الباحث تهدف إلى التعرف على دور أساليب القيادة الإدارية في التقليل من الصراع التنظيمي، وذلك من خلال وصف هذا الدور والتعبير عنه تعبيرا كميًا، فإنه توجب اختيار المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لهذه الدراسة ويعرف المنهج الوصفي بأنه: طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وهو ما يتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها.

II. أدوات و تقنيات جمع البيانات:

يتوقف اختيار أدوات جمع المعلومات على عوامل كثيرة، فمنها ما هو متعلق بالباحث، ومنها ما هو متعلق بطبيعة المشكلة، ونوع المعلومات المراد جمعها.
وقد تم استخدام ثلاث أدوات لجمع المعلومات في هذا البحث قصد الإحاطة أكثر بجوانب المشكلة التي طرحها الباحث وتمثلت هاته الأدوات فيما يلي:

أ . الملاحظة:

تعتبر الملاحظة خطوة أولية في أي بحث بغية التحقق من صحة الفرضيات، ويمكن الإشارة إلى معناها العام بأنها: توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه.¹

وقد اعتمدنا على أداة الملاحظة بدون مشاركة كأداة تكميلية للاستمارة من أجل التحقق من صدق المعلومات المصرح بها من طرف المبحوثين، لكونها تسمح بإعطاء نظرة أكثر واقعية عن مجتمع البحث، وعن كيفية سير العمل بالمؤسسة، بالإضافة إلى ملاحظة مدى علاقة العمال ببعضهم البعض أثناء أدائهم لوظائفهم وعلاقتهم بالإدارة.

1- عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص ص

ب . الاستمارة:

تعد الاستمارة (الاستبيان) من بين المصادر الثانوية الأكثر استخداما في جمع البيانات الأولية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة ترسل أو تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث، ليقوم بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة".¹

الاستبيان": عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل متسلسل وواضح وبسيط لا يحتاج إلى شرح إضافي".

وقد اعتمد الاستبيان في هذا البحث كأداة رئيسية، ويشتمل على ثلاث محاور تم بناء بنوده على ضوء القراءات الاستطلاعية والعمليات الاستكشافية الخاص بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات المقدمة من طرف بعض الموظفين، وتتمثل محاور الاستبيان فيما يلي:

المحور الأول: وهو محور خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة مثل الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية، نوع الوظيفة .

المحور الثاني: يتضمن معلومات حول دور أسلوب القيادة الديمقراطي في تسوية الصراعات بين العمال من خلال 19 سؤال في خضم المؤشرات المحددة في: المشاركة في تسوية الخلافات، التعاون، الاتصال

المحور الثالث: يتضمن معلومات حول دور أسلوب القيادة السلطوية للحد من الصراع بين العمال و الإدارة من خلال 20 سؤال، في خضم مؤشرات المحددة في: اللوائح والقوانين ، الرقابة.

ج . المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جميع البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في المؤسسة و العاملين إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المدير العام و المشرفين في المؤسسة و العاملين وهذا معرفة الظروف التي يعملون فيها

د . وثائق والسجلات:

فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين و لوائح والتزامات مستخرجة من القانون الأساسي للمؤسسة كونها تعطي لنا معلومات رسمية و رئيسية مؤكدة، خاصة بالنسبة لتعريف و تقديم هذه الشركة و مختلف التطورات التي عرفتتها و معرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

1- رشيد زرواتي، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص219.

ثالثا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

I. عينة الدراسة:

ركزنا عند اختيارنا لعينة البحث على تطبيق العينة العشوائية الطبقية: وهي التي يقوم الباحث في هذا النموذج من العينات بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم يختار وحدات عينة البحث اختيارا عشوائيا من كل مجموعة¹، وقد اخترنا العينة العشوائية الطبقية رغبة منا في تمثيل جميع طبقات ومستويات المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالمسيلة.

حيث قمنا بتصنيف مجتمع البحث إلى طبقات بعد أن قمنا بتقدير حجم العينة الكلي يقدر 142، وبعدها تم اختيار نسبة 25 % من مجموع الموظفين:
تحسب كما يلي:

$$100\% \text{ من } 142 \text{ أي } 142 \times 25 = 35 \text{ مفردة .}$$

وفقا لكل مصلحة :

مصلحة الاستغلال=28 عامل

مصلحة الصيانة=02 عامل

مصلحة المستخدمين ومصلحة التسويق ومصلحة المالية ومصلحة الادارة =05 عمال

تجدر الإشارة أنه تم توزيع 35 استمارة، وتم استرجاعها كاملة.

II. الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل:

بعد اكتمال جمع المادة العلمية تم تفريغها باستخدام نظام SPSS، بحيث تم ترميز البيانات ، و من ثم جدولتها و عرضها على شكل معطيات كمية، وذلك للتوصل إلى معلومات معالجة قابلة للتحليل و الاستنتاج .

III. خصائص عينة الدراسة :

إن عملية تحليل الخصائص المجتمع البحث والمتمثلة في البيانات الشخصية التي تم تحديدها في المحور الأول من استمارة البحث، نذكرها في البيانات الفردية المعبر عنها في الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية و الأقدمية في العمل ونوع الوظيفة، حيث تساعد هذه المعطيات في تحديد ملامح مجتمع البحث، والتي تساهم في الكشف عن التأثيرات الناتجة عنها، حيث لا يمكن فصل تأثيرات الجوانب الشخصية الذاتية لدى الموظفين عن الحياة العملية داخل المؤسسة مجال الدراسة .

1- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط 7 ، ديوان المطبوعات الجامعية ،

جدول رقم (02) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
100	35	ذكر
00	00	اناث
100	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن المبحوثين هم من الذكور بنسبة 100% ونلاحظ غياب تام للإناث وهذا يرجع نوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات جهد كبير متمثل في سيطرة الحافلات و مهنة الميكانيك بالإضافة إلى بعدها عن المحيط الحضري داخل منطقة صناعية .

جدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة%	التكرار	العمر
14.3	05	من 20 الى 30 سنة
54.3	19	من 30 الى 40 سنة
22.9	08	من 40 الى 50 سنة
8.6	03	من 50 سنة فأكثر
100	35	المجموع

من خلال من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(03) يتبين أن نسبة 54.3% من مفردات العينة المبحوثة تتواجد ضمن الفئة العمرية [30 . 40 سنة] ثم تليها الفئة العمرية [40 . 50 سنة] وبنسبة 14.3% فيما يخص الفئة العمرية [20-30 سنة] بنسبة % 14.3، في حين جاءت نسبة 8.6% من أفراد العينة الذين يتجاوزون 50 سنة .

بناء على هذه النتائج الإمبريقية المتحصل عليها نستنتج أن معظم أفراد العينة السائدة ضمن الفئات العمرية بين [20 . 55] أي ما تمثله 91.4% هذا يدل أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد وبشكل كبير على الطاقات الشابة وهذا مؤشر إيجابي في الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في استغلال روح وحيوية الشباب فهي تعتبر مؤسسة شابة من ناحية الموارد البشرية .

جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
20	7	أعزب
74.3	26	متزوج
2.9	1	مطلق
2.9	1	أرمل
100	5	المجموع

يتضح من خلال البيانات المدونة في الجدول رقم (04) ، نلاحظ أن مفردات العينة المبحوثة منقسمة بين متزوجون وعزاب حيث يظهر لنا أن، نسبة المتزوجين تمثل بـ 74.3% وتليها فئة العزاب بنسبة 20% و هذا ما يؤكد لنا ما تطرقنا إليه في الجدول السابق حول الفئات العمرية، أي أن نسبة الشباب الموظفين داخل المؤسسة مجال الدراسة هي نسبة عالية جدا، وعليه يمكن لنا القول أن جل أفراد العينة المبحوثة يتمتعون بروح المسؤولية في العمل، خاصة إذا أحسنت المؤسسة تحفيزهم وخلق روح التعاون والاتصال بينهم، و فيما يخص الأرامل والمطلقين فهم متقاربين بنسبة 2.9% فهي ظروف اجتماعية غير واضحة في المؤسسة وهي جد خاصة.

بناءا على هذه النسب نخلص إلى أن هناك استقرار عائلي حيث أنه عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية و لو كان ذلك بصورة شكلية لدى أفراد العينة المبحوثة ، بالإضافة إلى الاستقلالية التامة التي يتمتع بها العزاب غير المتزوجون ، فيمكن الاعتبار بأن المؤسسة نجحت في استقطاب الموارد البشرية المناسبة لتحقيق أهدافها المسطرة .

جدول رقم (05): يوضح توزيع الباحثين حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	الوظيفة
8.6	3	ابتدائي
17.1	6	متوسط
57.1	20	ثانوي
17.1	6	جامعي
100	35	المجموع

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (05) نجد أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة والتي تمثل ما نسبته 57.1% هي من أصحاب مستوى الثانوي بينما نجد نسبة 17.1% من أفراد العينة هم من أصحاب المستوى الابتدائي و الجامعي وتليها أصحاب الشهادات الجامعية يمثلون ما نسبته 8.6% .

وهذه النتائج تعتبر متوقعة وذلك باعتبار أن كل أفراد العينة المبحوثة هي من فئة عمالية وتفسير على غياب مستوى المتوسط بحسب رأي الباحث يعود إلى اعتماد المؤسسة على إستراتيجية اعتماد الاختيار في التوظيف على أصحاب الشهادات المهنية والمتعلقة بسائق حافلة وميكانيكي وقابض لان مثل هذه المهن لا تتطلب مستوى جامعي وإنما من المستوى الثانوي فما اقل ، وهذا راجع لشروط التوظيف بالمؤسسة ، وكذلك الى طبيعة المهام التي يقومون بها.

جدول رقم (06): يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى الوظيفي.

النسبة %	التكرار	الوظيفة
31.4	11	قابض
45.7	16	سائق
2.9	1	ميكانيكي
20.0	7	اداري
100	35	المجموع

يتضح من الجدول رقم (06) أن نسبة 45.7% من المبحوثين لديهم وظيفة سائق حافلة ثم تليها كل من وظيفة قابض بنسبة بلغت 31.4% وبعدها الإداريون بنسبة 20% ويليهما وظيفة الميكانيك بنسبة 2.9%، وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية الأعمال وطبيعة النشاطات التي تقدمها المؤسسة والتي تعتمد بالأساس على ممارسة مهنة النقل بواسطة الحافلة والتي يكون على متنها في نفس الوقت سائق وقابض مما تؤكد المؤسسة في اعتمادها على هذه الوظائف لأنها تلعب دور كبير زيادة مردوديتها و تحسين مستوى خدماتها بدون نسيان الإداريون القائمون على التنسيق و التوجيه من رؤساء مصالح إلى أعوان إدارة .

جدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة %
اقل من 02سنوات	4	11.4
من 2-4سنوات	2	5.7
من 4-6سنوات	4	11.4
من 6-8سنوات	25	71.4
المجموع	35	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) وفي خضم الشواهد الكمية التي حصلنا عليها من المعطيات الإمبريقية حول أقدميه العمل في المؤسسة مجال الدراسة أن ما نسبته 71.4% من غالبية المفردات المبحوثة هي في الفئة م[6-8]سنوات ثم تليها نسبة 11.4% من المفردات التي تصل مدة خدمتها في الفئة اقل من 02 سنوات ومن [4-6]سنوات .

ومن خلال ملاحظتنا للشواهد الكمية نجد أن عينة البحث أغلبيتهم من حديثي الخبرة وهذا عامل مهم في تحديد مستويات الصراع، فالموظف حديث العهد بالعمل فإنه لا يستطيع أن يلم بجميع المعارف التي تساعده في أداء وظيفته وهذا قد يؤدي به إلى التداخل في الوظائف مما يسببه الصراع مع الموظفين الآخرين، وكذلك يدل على أن المؤسسة تعيش حالة استقرار مهني دلالة على ان حديثه الناشئة ومحافظة على عمالها المؤسسين بنسبة 7%

خلاصة الفصل الرابع:

يعتبر هذا الفصل الرابط بين معطيات البحث النظرية والبيانات الميدانية، إذ أنه يجمع بين جانبي البحث النظري والميداني، بعد التعرض للإجراءات الميدانية للدراسة والمناهج والتقنيات المستعملة، سنحاول في الفصل الموالي تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص نتائج الدراسة.

الفصل الخامس

ج د ا ب ا ل يحقو ر ع

تمهيد:

أولاً: دور أسلوب القيادة الديمقراطي في تسوية الصراع بين العمال.

ثانياً: دور أسلوب القيادة التسلطي للحد من الصراع بين العمال والإدارة.

خلاصة الفصل:

تمهيد:

إن الهدف الرئيس الذي انطلقت منه الدراسة هو ما إذا كانت لأساليب القيادة الإدارية دور في التقليل من الصراع التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه حضري بالمسيلة مجال الدراسة ، وبالاستناد إلى ما توصلنا إليه من تحليل للبيانات الأولية والمتحصل عليها من الدراسة الميدانية نحاول في هذا الجزء إبراز أهم النتائج التي خلصنا إليها، من خلال معرفة مدى دور الأسلوب الديمقراطي و الأسلوب التسلطي عن المتغير المستقل، في التقليل من الصراع بين العمال و الصراع بين الإدارة والعمال عن المتغير التابع.

وعليه سيتم تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال مجموعة من الفرضيات التي تم الاعتماد عليها حول ما إذا كان للأسلوب القيادة الديمقراطي دور في تسوية الخلافات بين العمال، وما إذا كان للأسلوب القيادة التسلطي دور في الحد من الصراع بين الإدارة والعمال. وقد حاولنا في هذا العمل إلى التوصل إلى جملة من النتائج المتحصل عليها من بيانات الاستمارة والتي يتم تحليلها وفق الجداول الإحصائية التالية بالترتيب التسلسلي حسب الفرضيات

أولاً: دور أسلوب القيادة الديمقراطي في تسوية الصراع بين العمال.

I. اعتماد أسلوب المشاركة لتسوية الصراع بين العمال.

الجدول رقم (08): يبين دور القائد في البحث عن أسباب الصراع والعمل على تسويته .

هل القائد يعمل على تسوية الخلافات بين العمال					استفسار عن أسباب الخلافات بين العمال
مجموع	أحيانا	لا	نعم		
09	00	01	08	دائما	
%25.70	%00	%2.85	% 22.8		
18	06	07	05	أحيانا	
%42.84	%17.40	% 20	%14.3		
08	01	05	02	نادرا	
%22.6	%2.85	% 14.30	%5.71		
35	07	13	15	مجموع	
100%	% 20	37.15 %	% 42.86		

حتى يكون هناك اهتمام من القائد في المؤسسة لابد أن يكون لديه القدر الكافي من لمعلومات

التي تلم بالأحداث التي تحصل داخل المؤسسة حتى يتمكن من ضبط مجريات العمل.

ومن خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية المجدولة أعلاه نجد النسبة الأكبر من المبحوثين 22.8%

صرحوا أن القائد يستفسر دائما عن أسباب الخلافات بين العمال ويؤكدون على انه يعمل على تسوية

الخلافات، مقابل نسبة 17.40 % يرون القائد يكون استفساره على الخلافات بين العمال وكذلك تسويته

لهذه الخلافات القائمة بين العمال ،بمقابل نسبة 14.30% من العمال صرحوا أن القائد لا يستفسر عن

أسباب الخلاف ولا يعمل على تسويتها بين العمال.

وبناء على هذه المعطيات الكمية نستنتج انه توجد علاقة كبيرة في تسوية الخلافات بين العمال

أثناء العمل والتي تستند على دور القائد بالإطلاع والبحث إن كان هناك خلاف أولا مع الإلمام بالموضوع

من اجل النظر فيه واخذ الحل الأنسب بين الأطراف المتنازعة وهذا ما أكده السيد المدير العام في المقابلة

عند سؤاله كيف تعامل مع صراعات العمال فيما بينهم يقول "لازم نعرف السبب ومن بعد نشوف كيفاش

نحلها" دلالة على أن المدير يعطي أهمية للصراعات بين العمال أثناء العمل، وبهذا نصل إلى استنتاج

مفاده أنه بالرغم من تطبيق أسلوب الاهتمام بالعمل وبالأخص العلاقات القائمة بين العمال من طرف

القائد أمر ضروري يهم المؤسسة وصفة يتصف بها القائد المهاري الذي يسعى لمعرفة أسباب المشاكل

.II اعتماد أسلوب التعاون لتسوية الصراع بين العمال

الجدول رقم(10):يبين استعداد الأفراد المتنازعين من اجل تسوية الخلاف

كيفية استعداد العمال المتخاصمين لتسوية الخلاف				استعداد العمال في حالة خلافهم أثناء العمل
27	18	استعداد الأطراف معا	نعم	
	09	استعداد كل طرف لوحده		
%77.10	% 25.70			
08		لم يتم استعدادكم	لا	
% 22.9				
35		المجموع		
%100				

من خلال معطيات الجدول المبين أعلاه للبيانات المجدولة يتضح انه أثناء وقوع خلاف بين العمال فان الإدارة تقوم باستعداد هذه الأطراف بنسبة 77.10% وفقا لما صرحت به الفئة المبحوثة ومن خلالها تم استعداد الأطراف معا وجها لوجه بنسبة 50.40% وبنسبة 25.70% تم استعداد كل طرف على حدا أما فيما يخص العينة المبحوثة التي إجابة ب لا أي انه لا توجد صراعات بين العمال بالتالي لم يتم استعدادهم بنسبة 22.9%.

وهذا ما يدل على أن الإدارة أو القيادة على مستوى المؤسسة تعمل بشكل جيد من اجل الحفاظ على هدوء العمل وأداء العمال باستعمالها إجراء الاستعداد للأطراف المتنازعة معا لأنها ترى بإمكانها حل المشكل بدون عناء و لا يستدعي الوقت الطويل حيث يقع للتراضي بينهم وترجع الحالة عادية، أما الإجراء الثاني و المتمثل في استعداد كل طرف على حدا من اجل تفهم المشكل والاستماع كل طرف حو موضوع الخلاف القائم وهنا يتدخل دور القائد في تسوية الخلاف بين الطرفين والذي يتطلب بعض وهذا ما قرره المدير العام أثناء حوارنا حول كيفية دراسة الخلافات القائمة بين العمال أثناء العمل فقال "إن كان هناك خلاف يتم استعداد الطرفين وفض الخلاف في الحال وان تطور الخلاف بين العمال فاني استدعي كل طرف لمعالجة أطراف الخلاف ثم اعمل على تسويته والذي يتطلب مني وقتا"، وهذا ما اشرنا إليه في الفصل الثالث الذي يشرح مراحل الصراع التنظيمي والذي يؤكد على أن القائد كلما كانت لديه دراية و اطلاع عن آلية إدارة الصراعات بإمكانه تسوية أي خلاف وبرضا العمال المتنازعين.

الجدول رقم (12) :يبين العلاقة بين من يتولى تسوية الخلاف و مشورة العمال في حل الخلاف بينهم

هل يتم مشورة العمال في حل الخلافات بينهم					المسؤول حول من يقوم بسوية الخلاف
مجموع	نادرا	أحيانا	دائما		
15	04	09	02	المدير العام	
42.86 %	%11.41	%25.71	5.72 %		
19	08	06	05	رئيس مصلحة	
% 54.28	%22.86	%17.14	%14.28		
01	01	00	00	رئيس فرع	
%2.86	%2.86	%00	%00		
35	13	15	07	مجموع	
%100	%37.14	%42.85	% 20		

من خلال قراءتنا للنتائج الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة المبحوثة أجابت أن المدير العام هو المسؤول عن تسوية الخلافات بين العمال ويتم مشورتهم في حل الخلافات بينهم يكون أحيانا بنسبة 25.71 % ،ويليه رئيس المصلحة بنسبة 14.28% مع انه شارك العمال في تسوية الخلافات يكون دائما ،وفيما يخص رئيس فرع فيكون توليه لتسوية الخلافات بين العمال وإشراكهم في تسوية هذه الخلافات نادرة وذلك ما ظهرته نسبة 2.86%.

ومما يمكن قوله من خلال النتائج المتحصل عليها التي تفسر بان المسؤول في المؤسسة أي المدير العام هو الذي يقوم على تسوية الخلافات بين العمال أثناء العمل باعتباره الرجل الأول على هرم السلطة بالمؤسسة ويليه رؤساء المصالح باعتبارهم المسؤولين المباشرين عن مصالحهم ونشاط عمالهم لكل في اختصاصه ،مما يجعل العمال التقرب إليه أكثر ،غير أنه إذا استعصى عليه الأمر فالرجوع إلى المدير العام في الفصل النهائي للخلافات المطروحة وهذا ما اقره رئيس مصلحة الاستغلال "كي ما نقدرش للخلاف بين العمال نرجع لسيادة المدير العام" ،مع انه يعمل باستشارتهم حول الحلول المقترحة للأطراف المتصارعة من اجل الخروج بالحل الوسط الذي يرضيهم ،وعليه فان احترام السلم الهرمي للمؤسسة مطلوب من طرف العمال لحل خلافاتهم على أساس يرضيهم بما أن العمل يكون مشترك بينهم

III. اعتماد أسلوب الاتصال لتسوية الصراع بين العمال
الجدول رقم (13) :يبين دور الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية

كيف ترى علاقات الإنسانية بين العمال			نعم	عمل الإدارة على تنمية العلاقات الإنسانية
24	9	جيدة		
	13	حسنة		
	02	سيئة		
	24	المجموع		
	11	لا		
	35	المجموع		

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن دور الإدارة في تنمية الإنسانية بين العمال متواجدة بنسبة كبيرة 68.57% وفقا للفئة المبحوثة والتي أجابت بان الإدارة نعم هي تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية فمنهم من يقيّمها بنسبة 54.17% هي علاقات حسنة ومنهم من يقيّمها أنها جيدة بنسبة 37.50% منهم من يعتبرها علاقة سيئة وهي نسبة ضئيلة 8.33%، أما فيما يخص الفئة المبحوثة التي صوتت أن الإدارة لا تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين العمال بنسبة 31.43%.

وعليه فإن الإدارة تعمل و تبذل مجهود كبير لتنمية وتشجيع العلاقات الإنسانية بين العمال لأجل التقرب فيما بينهم وكذلك خدمتهم للمؤسسة من حيث التعاون و الإخلاص و التحاور بينهم ،على الرغم من صعوبة تطبيقها حيث يؤكد رئيس مصلحة الاستغلال أننا نحاول دوما خلق روح التعاون و التفاهم بين العمال على الرغم من التقائهم المباشر مع بعضهم على اعتبار مصلحة الاستغلال تستحوذ على أكبر نسبة من العمال 79.57% ،على أن يتم الإحساس بها جميع العمال .

بالتالي يمكن التوصل إلى أن تنمية العلاقات الإنسانية شيء مهم في المؤسسة ويمكن استعمالها كأسلوب استراتيجي لتسوية الصراعات بين العمال وفقا للأساليب الإستراتيجية المذكورة في الفصل الثالث الخاص بالصراع التنظيمي.

الءءول رقم (14) :ءببىن مءى ءرء القاءء على مءابءة ءءوءة الصراء بءبىن العماء

هل ءءرء القاءء على مءابءة ءءوءة الصراء ءءى ءءءى بءبىن العماء	
21	نعم
60%	
14	لا
40%	
35	المءموء
100%	

من ءلال المعطباء المءءورة فى الءءول أعلاء ءبببىن أن اكبر نسبة من الفءة المءءوءة الءى ءرى أن القاءء ءءرء على مءابءة الصراء إلى أن ءءءى الأوءاء بءبىن المءاءصمبىن بنسبة 60% ،مءابل نسبة 40% ءرى أن القاءء ءءءم ءءول للءلافاء ولكن لءابءءها بعء ذلك.

بالبالى ءمءن نفرء ذلك على إن المءبر العام بالمؤءسة ءؤءء مرة أءرى اءءمامه بالصراء المءواء بءبىن العماء بالءصوء عءء ءءوءبءها فى وقءها وهذا ما اءرنا إليه فى الءءول رقم (06) ولكن الأمر الءى أءافه هو مءابءة هذه الءلافاء إلى أن ءءءى ،وهذه صءة مهمة للقاءء الناءء الءى ءعطبى أهمية لمءابءة كل ما ءءءمه وما ءبهم المؤءسة وءءى ما ءضرها ،وهذا ما أكءه لنا اءء العماء ساءق ءافلة: " إن المءبر ءءابء كل صءبيرة وكببيرة ءكون له العلم بها".

بالبالى نءءءءء أن ءءوءة الصراءاء بءبىن العماء ءءطلب المءابءة للءأكد أن الءلاف ءء اءءفى والأسلوب المءبء فى ذلك ناءء لان ءءوءة الصراءاء ءءطلب المءابءة.

الءءول رقم (15) ءءور القاءء فى إءراءك أطراف ءببىن ءببىن الصراء بءبىن العماء.

هل ءءور القاءء فى إءراءك أطراف ءببىن ءببىن الصراء بءبىن العماء.	
28	نعم
27	أءءقاء العمل
96.43%	
01	أءءاء ءاء العمل
3.57%	
28	المءموء
100%	
07	لا
20%	
35	المءموء
100%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة المبحوثة الأكبر نسبة 80% أجابت بأن القائد يقوم بإشراك أطراف غير قيادية لتسوية الصراع بين العمال واستعان بأصدقاء العمل كوسيلة لتسوية الخلافات العمالية بنسبة 96.43% ونسبة 3.57% استعان بأصدقاء خارج العمل، في المقابل نجد نسبة 20% من الفئة المبحوثة أجابت بان لا يشارك أي أطراف غير قيادية في تسوية الخلافات بين العمال أثناء العمل.

وهذا ما نحاول تفسيره حول الأسلوب الذي يعتمده في تسوية الصراعات بين العمال أثناء العمل هو مشاركة العمال ذوي السن الأكبر وذوي الرأي السديد لان لهم تأثير على العمال، وهذا ما أكده رئيس مصلحة التسويق " يوجد عمال كبار في السن و عاقلين ويحشموا منهم العمال يعتمد عليهم المدير في تسوية الخلافات عند الحاجة"، بالتالي فان الوساطة لها تأثير إدارة الصراع بين العمال قبل المواجهة.

الجدول رقم (16): تدريب العمال على أساليب إدارة الخلافات بينهم داخل المؤسسة.

هل تعمل القيادة بتدريب العمال على أساليب إدارة الخلافات بينهم داخل المؤسسة	
نعم	8 %22.9
لا	27 %77.1
المجموع	35 %100

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة 77.1% من الفئة المبحوثة أجابت بان القيادة لا تعمل بتدريب العمال على أساليب إدارة الخلافات بينهم، وتقابلها نسبة 22.9% ترى عكس ما أجابت به الفئة السابقة.

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

- نتائج الفرضية الأولى:

للقوف على مدى صحة الفرضية القائلة لأسلوب القيادة الديمقراطي دور فعال في تسوية الصراع بين العمال، ومن أجل اختبار وقياس مدى هذه الفرضية في إطار زمني و مكاني، فقد وضعنا مجموعة

مؤشرات (المشاركة - التعاون - الاتصال) دائما في تسوية الصراع بين العمال أثناء العمل ،واستخلصنا من عرض نتائجنا ما يلي:

- تبين أن القائد لما يكون ملم بأسباب الخلافات بين العمال ويعمل على تسويتها بينهم بدون ان لا ننسى الصعوبات التي يواجهها القائد في معرفة الخلافات بين العمال
 - تبين أن عدم تحيز القائد لأي طرف من الأطراف المصارعة يجعل منه أكثر إنصافا عند تسوية الخلافات بين العمال.
 - تبين أن القائد لما يقوم بمشاركة الأطراف المتصارعة في عمل موحد و يحترم مواقفهم وأرائهم كذلك يظهر نجاعته وتمكنه من التقليل من الصراع وتسويته بدون عناء.
 - تبين أهمية استدعاء الأطراف المتنازعين من اجل الحوار بينهم وجها لوجه او على حدا إذا اقتضت الضرورة هي طريقة ناجحة و مقبولة من طرف المتخاصمين
 - تبين انه من يتولى تسوية الخلافات في المؤسسة هو المدير العام او رؤساء المصالح بنسبة 42.85 % وهي قيمة مقبولة لدور القيادة الرسمية خلافا عن دور القيادة غير رسمية .
 - تبين أن الإدارة تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية بين العمال للحفاظ على تفاهمهم واستقرارهم وتقليل الصراعات بينهم من اجل تسويتها
 - تبين أن القائد كلما كان حريصا على حل الصراعات و متابعة تسويتها يجعل منه مساعدا وموجها للعمال المتنازعين
 - تبين أن دور الاتصال بين العمال له قيمة و دور فعال لفتح قنوات الحوار و التشاور بين المتنازعين
 - تبين أن دور القائد في إشراك أصدقاء العمل لتسوية الخلافات بين العمال له اثر كبير و مهم في استقرار المؤسسة (تدعيم الاتصال غير رسمي)
 - تبين دور القيادة في تدريب أساليب إدارة الصراع داخل المؤسسة ينحصر في دور الإدارة الوسطى و العليا أي رؤساء المصالح و المدير العام في التدريب على أساليب إدارة الصراع داخل المؤسسة لأنها هي المسئولة الأولى في تسوية الخلافات بين العمال.
- وعليه تشير هذه النتائج إلى أن المدير العام و مرؤوسيه بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري يعمل جاهدا على تسوية الصراعات بين العمال أثناء العمل باستخدامه الأسلوب الديمقراطي وما ينطوي عنه من مزايا و محاسن من خلال روح التعاون و التضامن وخلق جو ملائم للعمل من اجل تفادي الصراعات بين العمال بالرغم من الإقرار بوجودها إلا أنها تقل في حالة اهتمام القيادة بهذا الصراع و استخدام أسلوب التسوية حفاظا على روح الجماعة و التعاون و المشاورة و توسيع قنوات الاتصال بين القيادة والعمال بكل أنواعه من اجل تسوية الصراع بين العمال، ووضعه كل أسلوب استراتيجي لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

واستنادا لما سلف ذكره نقول أن فرضيتنا قد تحققت وعليه نستنتج أن أسلوب القيادة الديمقراطي له دور في تسوية الصراع بين العمال.

ثانيا: دور أسلوب القيادة التسلطي للحد من الصراع بين العمال والإدارة.

I. الاعتماد على تطبيق اللوائح والقوانين للحد من الصراع بين العمال والإدارة.

الجدول رقم (17): يبين العلاقة بين الأسلوب المتبع وتطبيق اللوائح والقوانين في حالة صراع بين العمال والإدارة.

هل يلجأ القائد إلى التطبيق الصارم للوائح التنظيمية في حالة الصراع بين العمال و الإدارة				
المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	
25	01	13	11	تطبيق النظام الداخلي
%71.43	%8.86	%37.14	31.43 %	الأسلوب الذي يتبعه القائد
10	04	06	00	تطبيق إجراءات أخرى
%28.57	11.43%	%17.14	00 %	
35	05	19	11	المجموع
100%	14.29 %	54.28%	31.43%	

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه تبين ان النسبة المبحوثة الأكثر 37.14% التي صرحت أن الأسلوب الذي يعتمد عليه القائد في تسيير الشؤون اليومية للمؤسسة وهو تطبيق النظام الداخلي مع انه يكون تطبيقه للوائح التنظيمية عن النزاع بين العمال و الإدارة يكون أحيانا بالمقابل يطبق القائد اللوائح التنظيمية دائما بنسبة 31.43% وهي نسبة متقاربة مع الإجابة الأولى، وهناك فئة مبحوثة أجابت على أن القائد يطبق إجراءات أخرى وأحيانا ما يلجأ إلى تطبيق اللوائح التنظيمية بنسبة 17.14%، مع انه توجد عينة أجابت على أن القائد يطبق إجراءات أخرى غير النظام الداخلي للمؤسسة ونادرا ما يلجأ إلى تطبيق اللوائح التنظيمية في حالة حدوث صراع بين الإدارة و العمال.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن القائد يعتمد في تسيير المؤسسة اعتمادا على نظامها الداخلي الذي يقره القانون والذي يحدد مهام كل مصلحة و مكتب و موظف وعليه يمكن القول أن القائد يعتمد على النظرية التaylorية (النظرية العلمية) التي من مقوماتها تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية في تسيير المؤسسة و يستغله كأسلوب في الحد من الصراع بين العمال و الإدارة .

جدول رقم(18) يبين العلاقة بين تمسك القائد برأيه ودفاعه عن الإدارة في حالة نزاعها مع العمال

هل يدافع القائد عن وجهة نظر الإدارة في حالة صراعها مع العمال				
المجموع	لا	نعم		
24	03	21	نعم	تمسك القائد برأيه
%68.57	%8.57	%60		
11	03	08	لا	
%31.43	%8.57	%22.86		
35	06	29	المجموع	
%100	%17.14	%82.86		

من خلال ما يبينه الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 60% من الفئة المبحوثة ترى ان القائد يتمسك برأيه في حالة الخلاف بين العمال و الإدارة مع دفاعه عن على هذه الأخيرة ،ومقابل ذلك نسبة 22.86% ترى أن القائد لا يتمسك برأيه وإنما يدافع عن الإدارة في حالف الخلاف بينها وبين العمال ، أما النسبة الأقل 8.57% من الفئة المبحوثة ترى أن القائد يتمسك برأيه ولا يدافع عن الإدارة وبالنفس النسبة ترى أن القائد لا يتمسك برأيه ولا يدافع عن الإدارة في حالة خلافها مع العمال.

وعليه يمكن أن نفسر هذه النتائج على أن القائد في حالة ظهور صراع بين الإدارة و العمال يعتمد على صلاحياته وفيما يراه مناسباً عند اتخاذ أي قرار للفصل بين الطرفين الإدارة و العمال مع انه يجعل من تقرير الإدارة سندا للعمل ومواصلة الأداء من اجل تطبيق كل الإجراءات القانونية الخاصة بالعمل والتي تتمثل العين المراقبة في غيابه عن العمال ،وباعتبار أن المدير والإدارة في هذه الحالة توجد بينهما حالة توافق لان الإدارة تستمد المساندة من المدير العام في حالة صراع بين العمال و المدير يجعل منها أداة لتطبيق القانون لا من اجل الضغط و التعسف و إلا فان ذلك حتما سيؤدي إلى تفاقم الأمور بين العمال و الإدارة فيما يخص ميول المدير غير عادل للإدارة و ترك العمال.

جدول رقم(19) يبين العلاقة بين تطبيق اللوائح التنظيمية و فرض احترام العمال للإدارة.

هل يفرض القائد على العمال احترام الإدارة				
المجموع	لا	نعم		
20	01	19	دائماً	تطبيق اللوائح التنظيمية
%57.15	%2.86	%54.29		
10	02	08	أحياناً	
%28.57	%5.71	%22.86		
05	03	02	نادراً	
%14.28	%8.57	%5.71		
35	06	29	المجموع	
%100	%17.14	%82.86		

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن الفئة المبحوثة أقرت أن هناك تطبيق دائم للوائح التنظيمية لفصل في الخلاف القائم بين الإدارة و العمال ويؤكدون (نعم) أن القائد يعمل على فرض احترام العمال للإدارة بنسبة 54.29% ،مقابل 22.86% منهم من يقرون أن تطبيق اللوائح التنظيمية في حالة صراع بين الطرفين الإدارة والعمال يكون أحيانا مع فرض احترام الإدارة ،أما نسبة 8.75% ترى أن تطبيق اللوائح نادرا ما يتم ولا يفرض احترام العمال للإدارة.

وعليه نستنتج أن هناك علاقة بين تطبيق اللوائح التنظيمية في حالة حدوث صراع بين الطرفين (الإدارة و العمال) فرض احترام الإدارة من طرف العمال وهذا ووفقا لما يراه المدير مناسبا له ومتوافقا في رأيه على أن الإدارة سندا له في الحد من الصراع بين الإدارة و العمال، مع أن الواقع يعكس الصورة ويبقى الصراع قائم مادام هناك حياد المدير للإدارة ،وعدم رضا العمال على ذلك، بالتالي لا يمكن للقائد أن يطبق اللوائح التنظيمية وزيادة على ذلك فرض الاحترام للإدارة فهذا يزيد من اتساع التناظر بين العمال و الإدارة مع وجود الإجراءات القانونية فهذا لا يحد من الصراع بينهما، على اعتبار انه يمكن للإدارة أن تكون سبب في الصراع بالمؤسسة ، وللإشارة يعود تطبيق اللوائح التنظيمية من طرف العمال لمستواهم التعليمي الثانوي الذي يمتاز به جل أفراد العينة مما يجعلهم مدركون إلى حجم المسؤولية لديهم ويجب أن يكونوا قدوة لباقي العمال داخل المؤسسة مجال الدراسة .

جدول رقم(20):يبين العلاقة تجنب النقاشات حول سير الإدارة و معاقبة صاحب الخطأ في العمل من طرف القائد اعتمادا على تقرير الإدارة.

هل يعاقب صاحب الخطأ في العمل من طرف القائد اعتمادا على تقرير الإدارة.				
المجموع	لا	نعم		
29	04	25	نعم	تجنب النقاشات حول سير الإدارة من طرف القائد
%82.86	%11.43	% 71.43	لا	
06	00	06	المجموع	
17.14%	%00	%17.14		
35	04	31		
%100	%11.43	%88.57		

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتضح أن اكبر نسبة من المشاهدة هي 71.43% والتي تمثل الفئة المبحوثة التي أقرت أن القائد يتجنب النقاشات مع العمال حول تسيير عمل الإدارة مع انه يعاقب صاحب الخطأ وفقا للتقرير الذي قدمته الإدارة بالمقابل 11.43% وهي نسبة قليلة يقرون أن القائد لا يتجنب النقاشات حول سير الإدارة من طرف القائد مع عدم معاقبة صاحب الخطأ وفقا للتقرير المقدم طرف الإدارة.

II. الاعتماد على الرقابة للحد من الصراع بين العمال و الإدارة.

جدول رقم(22):يبين مدى إصغاء القائد للعمال و الإدارة في حالة تطور الصراع بينهم

هل يصغي القائد للعمال و الإدارة في حالة تطور الصراع بينهما	
الإدارة فقط	14 %40
العمال فقط	05 %14.3
الإدارة و العمال معا	16 %45.7
المجموع	35 %100

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين أن أكبر مشاهدة هي 45.5% والتي تمثل العينة المبحوثة التي أجابت على أن القائد يصغي إلى العمال و الإدارة معا في حالة تطور الصراع بينهما، ويقابلها نسبة 40% من المبحوثين اقروا أن القائد يصغي إلى الإدارة فقط ،وبنسبة اقل 14.30% يصغي للعمال فقط.

وعليه فإننا يمكن استنتاج أن القائد يحاول جاهدا في حل الصراع بين العمال و الإدارة بالإصغاء لها في حالة تطور الصراع ،إلا انه يميل إلى الإدارة في إدارة الصراعات القائمة بينها وبين العمال ، وهذا ما يجعل للعمال عدم رضاهم عن الإدارة وكذلك المدير والتالي يكون هناك صراع حاد بين الطرفين ووجود صعوبة في حله لوجود ميول لدى المدير نحو الإدارة والتي يركز عليها كأداة للرقابة و متابعة العمل ،وهذا ما تم تأكيده في الجداول السابقة الخاصة بالفرضية الثانية.

جدول رقم(23)يبين العلاقة بين نوع الرقابة المطبقة و الهدف منها في الحد من الصراع بين العمال و الإدارة.

ما هو الهدف من الرقابة			
المجموع	مراقبة الانضباط	مراقبة الأداء	
17	07	10	رقابة صارمة
48.57 %	20 %	28.57%	
18	11	07	رقابة مرنة
51.43%	31.43%	20 %	
35	31	17	المجموع
100 %	51.43%	48.57 %	

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين أن الفئة المبحوثة التي أقرت أن نوع الرقابة التي تطبق على العمال هي رقابة مرنة من اجل الانضباط بنسبة 31.43% ،وتليها نسبة 28.57% وهي نخص الفئة التي أقرت أن نوع الرقابة المطبقة هي رقابة صارمة تقوم من اجل مراقبة الأداء وتوجد نسبة 20%بين الفئة التي ترى أن الرقابة المطبقة هي مرنة موجهة للأداء وفئة ترى ان الرقابة المطبقة صارمة وموجهة لمراقبة الانضباط.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الرقابة الخاصة بالعمال من اجل الانضباط مع الرغم أنها رقابة مرنة متفهمة للعمال ولظروف عملهم، إلا أنها تبقى مسببة للصراع بين العمال و الإدارة بما أن العمال هم الطرف المستهدف لتطبيق الوظائف المطلوبة منهم وهذا ما يدركونه أنهم مراقبون من طرف الإدارة لان معظم أعمالهم تكون خارج المؤسسة بالتالي الرقابة من اجل الانضباط مطلوبة لأنها تخلق توتر و عدم استقرار لدى العمال وهذا ما أظهرته الانتقادات الموجهة للمدرسة التaylorية والتي تؤدي إلى ظهور صراع حتمي بين الإدارة و العمال ويؤدي ذلك سلبا على الأداء و الخدمات التي تؤديها المؤسسة.

جدول رقم (25): بين حرص القائد على احترام السلم الهرمي .

هل يحرص القائد على احترام السلم الهرمي	
نعم	29 %82.86
لا	06 %17.14
المجموع	35 %100

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه نلاحظ ان الفئة المبحوثة أجابت على ان القائد يحرص على احترام السلم الهرمي للمؤسسة بنسبة %82.86، ويقابلها نسبة %17.14 يرون انه لا يحرص القائد على احترام السلم الهرمي.

وعليه نجد على الرغم من الدور الكبير الذي يلعبه احترام السلم الهرمي للمؤسسة من خلق الانضباط وخلق الاحترام بين الموظفين إلا انه يلقى نوع من عدم القبول لدى العمال لأنه فرض عليهم بدون إشراكهم في ذلك وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة أن السلم الهرمي الذي يقوم عليه المدير العام يلزم كل العمال في حالة أي طرح أي انشغال لابد عليه بالمرور على رئيس الفرع ثم رئيس المصلحة ثم المدير العام وهذا ما يتطلب تضييع للوقت وتطبيق البيروقراطية على العامل، وهذا ما يجعله يفقد الثقة في السلم الهرمي لوصول طلباته أو انشغالاته، وعليه ينشب صراع بين الإدارة و العمال حول الرقابة التي يفرضها المرؤوسون على العمال فيما يخص وصول ما يصبوا إليه العامل.

جدول رقم (26): يبين مدى اعتماد القائد على التقارير الكتابية لتوضيح الخلاف بين العمال و الإدارة

هل القائد يعتمد على التقارير الكتابية من اجل استيضاح الخلافات القائمة بين العمال و الإدارة			
المجموع	لا	نعم	
15 %42.85	02 %5.71	13 %37.14	قدمت تقرير وتم استدعائك
20 %57.14	10 %28.57	10 %28.57	لم تقدم أي تقرير
35 100%	12 %34.28	23 %65.71	المجموع

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 65.71% من الفئة المبحوثة ترى أن القائد يعتمد على التقارير الكتابية لمعرفة أسباب الخلاف بين الإدارة و العمال فمنهم نسبة 37.14% قدموا توضيحات كتابية وتم استدعائهم ونسبة 28.57% لم يقدموا أي تقرير، أما الفئة الثانية التي ترى أن القائد لا يعتمد على التقارير الكتابية بين الطرفين بنسبة 34.28% فمنهم نسبة 28.57% قدموا تقارير و بقيت على مستوى الإدارة ونسبة 5.71% بقيت تقرير اتهم عند المدير العام ولم يتم استدعائهم. وعليه يمكن استنتاج على أن الجهد المبذول من طرف المدير العام للتحقق من أسباب الخلافات القائمة بين العمال و الإدارة و توثيقها كتابيا لأنها تبقى مجرد محاولة ولا يمكن الاعتماد على هذه التقارير الكتابية في الحد من الصراعات بين الطرفين بالتالي يمكن الاستغناء عليه لأنه يبقى بين الأخذ والرد و التحقق فيما وصل أو لم يصل وفيما تم قبوله أو رفضه كل هذا لا يخدم المدير في إدارته للصراع القائم.

جدول رقم (27): يبين مدى تطبيق القوانين و اللوائح و الرقابة للحد من الصراع بين العمال و الإدارة.

كيف ترى آلية تطبيق القوانين و اللوائح و الرقابة للحد من الصراع بين العمال و الإدارة	
13	فعالة
22	غير فعالة
35	المجموع
%37.14	
%62.86	
%100	

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة على تصويتنا من طرف العينة المبحوثة هي 62.86% والتي ترى أن تطبيق القوانين و اللوائح و الرقابة للحد من الصراع بين العمال و الإدارة غير فعالة، فيما ترى الفئة المتبقية أنها فعالة بنسبة 37.14%.

وعليه نستنتج من خلال هذه التصريحات أن تطبيق كل من القوانين و اللوائح التنظيمية و الرقابة للحد من الصراع بين العمال و الإدارة بالقدر الجهد المبذول من طرف القيادة إلا أنها تبقى لا ترقى إلى الهدف المنشود والذي يعمل على الحد من الخلافات بين الطرفين (الإدارة و العمال).

- نتائج الفرضية الثانية:

من المعطيات الكمية المجمع و أثناء عملية تحليلنا لها و للوقوف على مدى صحة الفرضية القائلة لأسلوب القيادة التسلطي دور فعال في الحد من الصراع بين العمال و الإدارة، ومن أجل اختبار وقياس مدى هذه الفرضية في إطار زملي و مكاني، فقد وضعنا مجموعة مؤشرات (تطبيق القوانين و اللوائح التنظيمية، الرقابة) تساعد للحد من الصراع بين العمال و الإدارة، واستخلصنا من عرض نتائجنا ما يلي:

- تبين أن القائد انه من اجل معالجته للصراع المتواجد بين الإدارة والعمال يقوم بتطبيق النظام الداخلي للمؤسسة و الذي يشمل في مجموعة القوانين التي تحكم الإدارة والعمال، والذي في كل الحالات و الظروف يساهم في التحكم في الأداء وفي الخلافات و الذي يعتبره هو المفتاح المتواجد الذي يفصل في الصراع القائم بين الإدارة و العمال.
- تبين أن القائد لما يتمسك برأيه و يدافع عن الإدارة في حالة صراع مع العمال ، ولهذا يمكن القول أن هناك تحيز من طرف المدير العام لطرف واحد وهو الإدارة ومما يجعل من الطرف الثاني وكأنه بدون مساند في المؤسسة ، وهذا ما يساهم في ظهور صراع بين العمال و الإدارة.
- تبين بان القائد يسعى لتطبيق اللوائح التنظيمية مع احترام العمال للإدارة، وهذا ما يتوقع حدوث صدام بين العمال و الإدارة لأن العمال تمارس عليهم مجموعة من الضغوطات الوظيفية إضافة إلى الاحترام الذي لا يفرض، وإنما يطرح بطريقة أفضل من الالتزام والتي تخص أسلوب المدير العام للمؤسسة، وهذا ما يجعل من حالة الصراع قائمة بين الطرفين، وهذا ما يساهم في تعطيل العمل و تكاسل للعمال أثناء العمل، لأنه لا يوجد طرف آخر يهتم بهم في المؤسسة يقدم لهم الاحترام مثله مثل موظفي الإدارة.
- بينت أن المدير العام يتجنب النقاشات حول سير الإدارة مع تسليطه العقوبة على العمال بالاعتماد على تقرير الإدارة بشكل كبير، وهذا ما يتضح على أن المدير متحفظ حول خصوصيات تسيره للإدارة و التي يراها هو كما هي لأنها تحسب إلى جانبه في تطبيق القوانين ،ولهذا مادامت هناك جهة واحدة يعتمد عليها المدير إلا ويكون لدى العمال نوع من التوتر و الانفعال حول التقارير الإدارية التي تقدم للمدير ، وهذا ما يساعد في تطوير العلاقات سلبيًا نحو الإدارة و بالتالي تصاعد الصراع ، لغياب الطرف المدافع الأول عنهم.
- تبين أن حياد القائد عن وجود صراع بين العمال و الإدارة وهذا ما يساهم في تطور الصراع القائم إلى الأسوأ ويساعد في ضعف العلاقة التي تربط العمال بالإدارة لغياب صاحب القرار الأول نحو تدخله للحد من الصراع المتواجد لا أن يبقى متفرجا وكأن الأمر لا يعني المؤسسة التي على رأسها.
- بينت النتائج أن هناك عدم توازن و المساواة في الإصغاء للعمال مقارنة بالإدارة، وعليه من المستحيل وضع حد للصراع القائم مادام هناك تحيز من طرف المدير لأحد الأطراف وهي الإدارة غير العمال
- تبين أن الرقابة المطبقة هي الرقابة المرنة والتي تقوم لهدف الانضباط ،وعلى اعتبار بالدور الذي تقدمه الرقابة في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنها تمثل عائقًا مقلقًا للعمال وتوترًا لاعتبارات عدة تجعل منه ليس مصدر للثقة من طرف الإدارة لأنها صاحبة الدور المتمثل في الرقابة
- تبين الدور الذي يسعى إلى توفيره القائد من اجل تحديد المسؤوليات و الوجبات للعمال والإدارة ومع هذا فهناك صراعات حول تداخل المهام والمتمثل في الأدوار و الوظائف التي تربط العمال بينهما و

خلاصة الفصل:

بعد عرض البيانات والمعلومات التي هي النقطة الأساسية في هذا الفصل والمتحصل عليها من المعطيات الإمبريقية من خلال استجابات المبحوثين لعمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالمسيلة مجال الدراسة، حيث قمنا من خلالها تحليل وتفسير الحقائق التي اتسمت بالموضوعية وهي ما ترجمتها المعطيات الإحصائية الكمية منها والكيفية والتي وردت في الجداول المختارة بدورها حسب ما يخدم موضوع و فروض الدراسة والبالغ عددها 26 جدولا، والتي تم تغطيتها بمجموعة من التساؤلات التي تخدم جوانب الدراسة، وبهذا توصلنا إلى نتيجة عامة مفادها أن أساليب القيادة الإدارية في بعدها الأول المتمثلة في الأسلوب الديمقراطي الذي له نتائج ايجابية بالنظر إلى صبغته الثقافية و المجتمعية و التي تقوم على التعاون و الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بصفة عامة و الذي يجعل العمال فيما بينهم أكثر انسجام و تفاهم مهما كانت الصراعات بينهم و لهذا توصلنا إلى أن للأسلوب الديمقراطي، له دور فعال في تسوية الصراع بين العمال أثناء العمل داخل المؤسسة مجال الدراسة. بينما البعد الثاني والذي هو الأسلوب التسلطي الذي يخلق جوا من التوترات و النفور و عدم الاستقرار المهني لدى العمال بالرغم من ممارساته الرسمية التي لا بد من توفرها و تواجدها في أي مؤسسة إلا انه يبقى الطابع غير رسمي في العلاقات العامة هو المبدأ القوي الذي يلقي قبولا عندا العمال بالمؤسسة .

خاتمة

الخاتمة

نإ أساليب القيادة الإدارية التي تركز على هدف واحد و هو تحقيق الأهداف التي تقوم عليها أي منظمة وفقا للأسس و المبادئ التي يقوم عليها كل أسلوب، والذي يمكن لكل قائد أن يستغل هذه الأساليب أم كان ديمقراطيا أو تسلطيا أو حتى فوضويا من اجل التأثير الايجابي في سلوك الأفراد و تنسيق جهودهم و توجيههم بواسطة الإقناع الشخصي بدل استخدام القوة و الدخول معهم غي صراعات لا حل لها على مختلف مستوياته، مع انه توجد عدة مصادر يمكن للقائد أن يؤثر على الأطراف المتنازعة فمنهم من يعتمد على الاستماع و الاصغاء و الاهتمام لهم و مشاركتهم في الحوار لأجل اتخاذ قرار يرضيهم و الخروج بنتيجة تهم التنظيم و المتمثلة في رفع الروح المعنوية لدى العمال و إثراء ثقافة جديدة و اكتساب مهارات أخرى لإدارة أي صراع ، ومن القادة من يستعمل لغة القانون و تطبيق اللوائح التنظيمية و تغييرها كيفما يشاء و فرض الرقابة على العمال كل هذا قد يتسبب في اتساع نطاق الصراع سلبا على المنظمة من حيث لا يدري القائد لان هناك نوع من التحيز الذي يبديه القائد من جهة الإدارة و التنظيم بالإضافة إلى المحاباة و تفضيل مصلحة عن أخرى و موظف عن آخر، مع انه بإمكانه استعمال هذا الأسلوب التسلطي عند الضرورة والتي يرى انه يوجد مساس بمبادئ المنظمة ولا بد من القضاء عليه قبل أن يخرج عن نطاقه.

وبعد عملية التحليل و التفسير التي قمنا بها توصلنا إلى الإجابة على إشكالية البحث و المتمثلة في دور أساليب القيادة الإدارية في التقليل من الصراع التنظيمي و التي أكدت على أن لأساليب القيادة الإدارية دور فعال ومهم في التقليل من الصراع التنظيمي، والتي أكدت على أن أسلوب القيادة الديمقراطي ساهم في تسوية الصراع بين العمال بشكل فعال، أما الأسلوب الأوتوقراطي(التسلطي) له دور في الحد من الصراع بين العمال و الإدارة إلا انه يترك انطباع لا يرضي العمال في العادة مع أن حدث الصراع تنغير في الظاهر أما في الخفاء فإنه يزيد من توتر و قلق العمال لأنهم دائما يطبقون ما يراه القائد و الإدارة يخدم مصالح المنظمة بدون استشارتهم و تعاونهم، مع أن استعمال هذا الأسلوب القيادي يمكن توظيفه في الحالات الحاسمة و المضرة بالمصلحة العامة، مع الإشارة إلى كل من القادة أن يكون لديهم الاطلاع الواسع حول الأساليب الإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي الذي يخدمهم ويقلل عليهم الضغوط و توفير الوقت من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

قائمة المرادفات

لاو/ نآرقا الكريم

ثانيا/ المصادر:

- 01- فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003.
- 02- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد12، ط1، 2001.
- 03- الجر خليل ، لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، 1987.
- 04- بورونديف، بوزسيكو وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف للنشر، القاهرة، مصر ط1، 2003.
- 05- محمد عاطف غيث و آخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1995.

ثالثا/ المراجع:

I. الكتب:

- 01- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 02- أحمد السيد سميرة ، مصطلحات علم الاجتماع، ط1، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية العربية، 1997.
- 03- أحمد سعيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار النشر للجامعات، مصر، 1998.
- 04- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار النشر للجامعات، مصر، 2000.
- 05- ألويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعة والقيادة، دار المعارف، القاهرة، الجزء الثالث، 1964 .
- 06- أندري دي سيزلاقي، ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الغدارة العامة، السعودية، 1991.
- 07- بدر حامد أحمد، السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1995.
- 08- بشير لعلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 09- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار العرب للنشر و التوزيع، ط2، وهران، الجزائر، 2004.
- 10- ثابت عادل، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط 1، الأردن، عمان، 2008.
- 11- جاري ديسلة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 12- جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس للنشر، ط1، مصر، 1998.
- 13- جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الأردن، 2005.
- 14- الجريسي خالد بن عبد الرحمن، القيادة الإدارية في المنظور الإسلامي والإداري، دار الألوكة للنشر،

- 15- جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- 16- جيري ويزسكي، تسوية الخلافات في العمل، ترجمة مشتركة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 17- حامد عبد الحارس بخشوني وآخرون، تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، مصر، د.س.
- 18- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
- 19- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، د.ط، 2004.
- 20- حسين سلامة عبد العظيم، اتجاهات حديثة نفي الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004.
- 21- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 22- خضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 23- خطاب محمود، بين العقيدة والقيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983.
- 24- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 25- خيرى مصطفى كاتاة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 26- رابع العايب، مدخل علم النفس العمل والتنظيم، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 27- راوية حسن، السلوك في المنظمات، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 28- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط7 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002.
- 29- رشيد زرواتي، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 30- زكي محمود هاشم، السياسات الإدارية، منشورات ذات السلاسل، ط1، الكويت، 2001.
- 31- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- 32- سعود النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط4، مطابع الفرزدق، الرياض، المملكة العربية السعودية 1997.
- 33- سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي، عوامله وطرق إدارته، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 34- سعيد سيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2007.
- 35- سهيل أحمد عبيدات، القيادة، السياسات، مفاهيم قيادة، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 36- السيد عليوة، تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة، مصر، 2000.
- 37- شفيق رضوان، علم النفس الاجتماعي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، د س.
- 38- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 39- الضباب أحمد، التخطيط والتنمية الاقتصادية، مطابع دار عكاظ، الأردن، 1980.
- 40- طارق البدوي، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002.
- 41- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 42- الطويل هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 43- عايذة نخلة وآخرون، العلوم السلوكية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 44- عبد الحليم عبد العال، نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 1989.
- 45- عبد الرحمن محمد العيسوي، المدير الناجح، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 46- عبد العليم أسامة، محمد والشريف، المداخل الإدارية الحديثة كفي التعليم، دار المناهج والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 47- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، د ط، 1997 .
- 48- عبد الكريم درويش وليلا نكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1983.
- 49- عبد الله بن عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي، مفاهيم. النظرية. التطبيقات، دار حافظة للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية، 2003.

- 50- عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2000.
- 51- عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أسيوط، مصر، د س.
- 52- العديلي محمد ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.
- 53- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 54- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 55- عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1984.
- 56- العمامرة محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002.
- 57- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 58- القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط2، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 59- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2004.
- 60- كشرود عمار الطيب، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، انجليزي، عربي، ط1، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1994.
- 61- كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 62- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1973.
- 63- محمد أحمد عبد العظيم، أصول الفكر الإداري في الإسلام، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، 1994.
- 64- محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2001.
- 65- محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 66- محمد الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2003 .

- 67- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 68- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 69- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 70- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، عمان، الأردن، د.س.
- 71- محمد عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996.
- 72- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2000.
- 73- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة الإنسان الفردي والجماعي في التنظيمات المختلفة، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 74- محمد قاسم القريوتي، السلوك الفردي و الجماعات في المنظمات الإدارية، دار الثقافة للنشر، بدون بلد، 1999.
- 75- محمد نصر مهنا، في تنظير الإدارة العامة، مركز الإسكندرية، مصر، 2005.
- 76- محمود الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1979.
- 77- محمود السادة، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ط1، بيروت، لبنان، 2003.
- 78- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.
- 79- محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2010.
- 80- مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 81- مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ط1، أبو ظبي، 2001.
- 82- معن محمود عياصرة، مروان محمد أبي أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، ط2، وهران، الجزائر، 2008.
- 83- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994.
- 84- موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 85- مؤيد السالم، القوة التنظيمية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 86- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 87- نبيل صادق، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة، مصر، 1983.
- 88- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، كيف تنمي مهاراتك الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2006.
- 89- نبيل مرسي وأحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، إدارة تنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 90- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1992.
- 91- النيسابوري مسلم بن حجاج، صحيح مسلم، ط1، دار السلام، الرياض، السعودية، 1998.
- 92- هاشم حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، ط1، 2010.
- 93- الهواري السيد، القائد التحويلي، للعبور بالمنظمة للقرن الواحد والعشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999.
- 94- واصل جميل المؤوني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2011.

II. الرسائل الجامعية:

- 01- بوسالم أبو بكر، فكرة القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي، رسالة ماجستير في القانون، فرع إدارة ومالية، كلية الحقوق الجزائر، 2001.
- 02- الحربي شجاع بن متعب، علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي، دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ البرية والبحرية والجوية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 03- الحريول نوفل، المهارات الإنسانية لدى القيادة النسائية السعودية، دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 04- حمزة بن معتوق، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، شهادة ماجستير، اجتماع تخصص تنظيم عمل، جامعة بسكرة، 2014.
- 05- زايد بن فهد العيباني، الأنماط القيادة وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جمعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011.

- 06- الزهراني عبد الله أحمد، إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 07- سمير صالحى، أسلوب القيادة الإدارية آثاره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008.
- 08- محمد رضا شنه، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم النفس وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 09- ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004.
- 10- نقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
- 11- نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014.
- III. المجالات والملتقيات.**
- 01- أديب محمد الشخص، إدارة الصراعات في المنظمات، مجلة الإداري، العدد 56، 1994، بيروت، لبنان.
- 02- حسين بورغدة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 05، 2005.
- 03- الخليل إبراهيم، استراتيجيات إدارة الصراع، مقال جريدة باب المقال، 2008/02/18، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 04- زايد عادل محمد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات المتحدة، مجلة الإدارة العامة، ع 4، 1995.
- 05- زياد المعشر، الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2005.
- 06- سعود بن محمد النصر، الصراع التنظيمي، عوامله وطرق أدائه، مجلة جامعة مالك بن عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 07، 1994.
- 07- عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، متطلبات القيادة الإدارية الرشيدة في ظل الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية، من تنظيم قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2007.
- 08- العسكر سمير أحمد، قياس علاقة المتغيرات الشخصية بالمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، مصر، 1991.

- 09- النجار فريد، آليات عولمة طبقة الإدارة المصرية "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين" المؤتمر النسوي الثاني، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 1995.
- 10- النمر سعود، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية العدد 7، 1994.

المحور الاول:البيانات الخاصة بالموظفين

1/الجنس: ذكر أنثى

2/العمر:.....

3/الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل

4/المستوى العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5/نوع الوظيفة:.....

6/الأقدمية في المهنة :.....

المحور الثاني : دور اسلوب القيادة الديمقراطي في تسوية الصراعات بين افراد العمل

7/ هل يتخذ القائد حلولا مناسبة للمشاكل التي تحدث بين العمال أثناء العمل.؟

دائما أحيانا نادرا

8/هل يستفسر القائد على أسباب الخلاف الذي يحدث بين العمال؟

نعم لا أحيانا

9/هل يتحاشى القائد التحيز لأي طرف من أطراف الخلاف؟

نعم لا

10/هل يتفهم القائد مواقف ووجهات نظر أطراف الخلاف؟

دائما أحيانا

11/هل يتم استدعاء الأفراد المتنازعين من اجل تسوية الخلاف؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم كيف ذلك:

باجتماع كل الأفراد استدعاء كل طرف لوحده

12/هل يضع القائد أهدافا مشتركة يتم انجازها بتعاون الأفراد المتصارعين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا

لماذا:.....

13/هل يتجنب القائد الخلافات اليومية التي تقع بين العمال؟

دائما أحيانا نادرا

14/هل يسعى القائد إلى توزيع المهام مع مراعاة ظروف العمال؟

نعم لا نادرا

15/هل يقوم القائد بمشاركة العمال المتخصصين اتخاذ القرار؟

دائما أحيانا نادرا

16/ في حالة وجود خلاف بين العمال من يتولى تسوية الخلاف؟

المدير رئيس المصلحة رئيس فرع

17/ هل يعمل القائد بمشورة العمال والأخذ برأيهم في حل النزاعات بينهم؟

دائما أحيانا نادرا

18/هل تعمل الإدارة على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم كيف تقييم هذه العلاقات ؟

جيدة حسنة سيئة

19/هل يحرص القائد على متابعة حلول الصراع إلى أن تهدئ الأوضاع؟

نعم لا

20/كيف ترى الاتصالات بين العمال : فعالة غير فعالة

إذا كانت الاتصالات فعالة: فهل تساهم في تخفيف الصراع؟

نعم لا

21/هل يقوم القائد بإشراك أطراف غير قيادية في تسوية الخلافات التي تحدث بين العمال؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم من هم . أصدقاء العمل أشخاص خارج العمل

22/هل تعمل القيادة علي تدريب العمال على أساليب إدارة الخلافات بينهم داخل المؤسسة؟

نعم لا

المحور الثالث : دور اسلوب القيادة التسلطي في الحد من الصراع بين العمال والادارة

23/ما هو الأسلوب الذي يتبعه القائد في إدارة شؤون العمل اليومي داخل المؤسسة؟

تطبيق النظام الداخلي إجراءات أخرى

24/هل القائد يتمسك برأيه في حالة خلاف الأفراد والإدارة؟

نعم لا

25/هل يدافع القائد بحزم عن وجهة نظر الإدارة في حالة نزاع مع العمال؟

نعم لا

26/هل يلجأ القائد إلى التطبيق الصارم للوائح التنظيمية في حالة حدوث نزاع بين العمال والإدارة؟

دائماً أحياناً نادر لا

27/هل يبالغ القائد في فرض احترام العمال للإدارة؟

نعم لا

28/هل يتجنب القائد المناقشات المفتوحة مع العمال في ما يخص تسيير الإدارة ؟

نعم لا

29/ هل يتمسك القائد بموقف الحياد في حالة النزاع بين الإدارة والعمال؟

دائماً أحيانا نادراً

30/ هل يصغي القائد للعمال والإدارة في حالة تطور مستويات الصراع بينهم؟

الإدارة فقط العمال فقط الإدارة و العمال معاً

31/ ما نوع الرقابة التي يمارسها القائد داخل المؤسسة؟

رقابة صارمة رقابة مرنة

32/ ما الهدف من الرقابة التي يمارسها القائد في اعتقادك؟

لمراقبة الأداء لمراقبة الانضباط

33/ هل القائد يعمل على تحديد الواجبات والمسؤوليات للعمال و الإدارة؟

نعم لا

34/ هل القائد يعاقب صاحب الخطأ في العمل اعتماداً على تقرير الإدارة؟

نعم لا

35/ هل تظهر خلافات بين العمال والإدارة بسبب تداخل المهام؟

نعم لا

36/ هل القائد يحرص على احترام السلم الهرمي؟

نعم لا

37/ هل يعتمد القائد على التقارير الكتابية من اجل استيضاح الخلافات القائمة بين العمال و الإدارة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم: هل سبق لك وقدمت تقريراً كتابياً وتم استدعاؤك؟؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا :لماذا لم يتم الرد عليك؟

التقرير لم يصل للمدير بقي التقرير على مستوى الإدارة

أسباب أخرى اذكرها.....

38/كيف ترى آلية تطبيق القوانين واللوائح و الرقابة للحد من الصراع بين العمال والإدارة ؟

فعالة غير فعالة

إذا كانت غير فعالة

لماذا.....

.....

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

ماستر 02

استمارة استبائية

لا يخفى عليكم ان وجود النزاعات والخلافات في العمل شيء طبيعي ولذلك تبذل إدارتكم جهودا للاستفادة الايجابية من هذه الخلافات في صالح العمل، ولأهمية هذا الموضوع الذي نحن بصدد إجراء دراسة بعنوان :

أساليب القيادة الإدارية ودورها في التقليل من الصراع التنظيمي .

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري المسيلة.

من اجل الحصول على شهادة ماستر 02 في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

ولكونك احد الموظفين في هذه المؤسسة، فأنت أفضل من يجيب على أسئلة هذه الاستمارة، وستحظى إجابتك بسرية تامة .

نرجو منكم التكرم بقراءة محاور الاستمارة ووضع علامة (X) أمام كل عبارة تراها مناسبة.

وشكرا

الطالب /خربوش خالد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

