

جامعة مولود معمري تيزي - وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس



أنماط السلوك القيادي للمدير و
علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من
وجهة نظر عمال مؤسسة نفضال
بتيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم نفس العمل و التنظيم
تخصص تسيير الموارد البشرية

إشراف:

د. صراوي نزييم

إعداد الطالبتين:

- موساوي روزة

- علوي زينب

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

سورة المجادلة ، آية 11

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية للمدير (النمط الدكتاتوري، النمط الديمقراطي والنمط المتسيب) وإدارة الصراع التنظيمي لمدير مؤسسة نפטال (Naftal) بـتيزي زو من جهة، والفروق بين وجهات نظر عمال وعاملات المؤسسة في الأنماط القيادية للمدير وإدارته للصراع التنظيمي من جهة أخرى.

بلغت عينة الدراسة 100 فرداً من عمال وعاملات مؤسسة (Naftal) الدائمين والمتواجدين بمختلف الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة خلال سنة 2015 / 2016 والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان الأنماط القيادية للمدير واستبيان إدارة الصراع التنظيمي للعمال، حيث قامت الطالبتان بتصميم الاستبيانين. وتوصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- 1- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي الدكتاتوري للمدير وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر للعمال.
 - 2- وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي للمدير وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر للعمال.
 - 3- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي المتسيب للمدير وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر للعمال.
 - 4- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات عمال وإجابات عاملات مؤسسة نפטال حول النمط القيادي الدكتاتوري.
 - 5- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات عمال وإجابات عاملات مؤسسة نפטال حول النمط القيادي الديمقراطي.
 - 6- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات عمال وإجابات عاملات مؤسسة نפטال حول النمط القيادي المتسيب.
 - 7- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات عمال وإجابات عاملات مؤسسة نפטال حول إدارة الصراع التنظيمي من قبل للمدير.
- وقد تمت مناقشة هذه النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة.
- الكلمات المفتاحية:** النمط القيادي الدكتاتوري-النمط القيادي الديمقراطي-النمط القيادي المتسيب. إدارة الصراع التنظيمي-عمال وعاملات مؤسسة (Naftal).

Résumé de l'étude :

Le style de leadership du directeur et sa gestion du conflit organisationnel déterminent l'attitude et le comportement de l'employé, et ce qui peut affecter la relation supérieur-subordonné.

La présente étude vise à identifier la relation entre les styles de leadership du directeur (le style autoritaire, le style démocratique et le style laisser-faire) et sa gestion du conflit organisationnel au sein de l'entreprise (Naftal) d'une part, les différences entre les employés de l'entreprise concernant les styles de leadership du directeur, et sa gestion du conflit organisationnel d'autre part.

La revue de littérature effectuée dans le cadre de ce mémoire permet de définir les deux concepts et d'examiner la relation qui peut exister.

Pour identifier la relation entre les trois styles de leadership du directeur et sa gestion du conflit organisationnel, les différences qui peuvent exister entre les employés hommes et femmes, une enquête quantitative a été effectuée.

Les participants sont des employés des différentes unités de production de l'entreprise Naftal de Tizi Ouzou.

Les questionnaires portant sur les styles de leadership du directeur et la gestion du conflit organisationnel ont été complétés par **100** sujets.

L'échantillon a été choisi par la méthode d'échantillonnage aléatoire simple.

Les analyses statistiques et leurs interprétations permettent de relever les résultats suivants :

- 1-** Une corrélation statistique non significative entre le style autoritaire du directeur et sa gestion du conflit organisationnel.
- 2-** Une corrélation statistique significative entre le style démocratique du directeur et sa gestion du conflit organisationnel.
- 3-** Une corrélation statistique non significative entre le style laisser-aller du directeur et sa gestion du conflit organisationnel.
- 4-** Des différences statistiques non significatives entre les employés hommes et femmes concernant leur perception du style autoritaire du directeur.
- 5-** Des différences statistiques non significatives entre les employés hommes et femmes concernant leur perception du style démocratique du directeur.
- 6-** Des différences statistiques non significatives entre les employés hommes et femmes concernant leur perception du style laisser-aller du directeur.

7- Des différences statistiques non significatives entre les employés hommes et femmes concernant leur perception de la gestion du conflit organisationnel.

Le facteur le plus déterminant est le style démocratique du directeur. Les réponses aux interrogations formulées dans le cadre de ce mémoire proposent des pistes de départ pour tout responsable et gestionnaire souhaitant s'améliorer dans l'exercice de son rôle et favoriser ainsi la relation supérieur-subordonné.

Mots-clés : Le style autoritaire-Le style démocratique-Le style laisser-faire- La gestion du conflit organisationnel- Les employés hommes et femmes de l'entreprise Naftal.

إهداء

الاهداء:

- أهدي ثمرة جهدي إلى روح أبي نافع أسكنه الله فسيح جناته .
- و إلى أمي الغالية فطيمة أطال الله في عمرها .
- إلى هبة الرجولة أخي حريز .
- إلى إخوتي : زكية - سامية - ليلة و كهينة .
- إلى خالتي و أبنائها و عمتي .
- إلى عائلة حسايم و الصغير ماسي .
- إلى عائلة سركا و بالأخص الوالدين الكريمين .
- إلى حكيم الذي كان سندا لي و مصدر ثقتي .
- إلى كل زميلات في العمل : السيدة جلواح - درالي - سماعيلي - أمقران - سماح - بوبقل - سليمان - لعربي - مالكي .
- إلى قانة صفية وعائلتها و عائلة أوجاني خاصة و ردية .
- إلى كل زملاء الدراسة خاصة الفوج الثاني و بالأخص حسون فضيلة .
- إلى من طبع هذه المذكرة الياس و عائلته .
- إلى من شاركتني في العمل أختي زينب و عائلتها .

روزة

إهداء

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان و التفاني إلى بسمه الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي ، إلى أغلى الحبيبة "أمي الغالية" .

إلى من كلفه الله بالهيبة و الوقار ، إلى من عمي العطاء دون انتظار ،إلى الذي احمل اسمه بافتخار "أبي الغالي " ، أرجو من الله أن يطول عمرهم .

إلى من بهم اكبر و عليهم اعتمد إلى الشمعة التي تنير ظلمة حياتي ، إلى من بوجودهم أكتسب القوة و المحبة إلى من عرفت معهم معنى الحياة إخوتي محمد، رفيق وزوجته صليحة ، حسن .

إلى من تحلوا بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء إلى ينابيع الصدق الصافي و اللواتي سرت معهم دروب الحياة الحلوة و الحزينة إلى من كانوا معي في طريق النجاح و الخير إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا تضيعهم "أخواتي" .

كما لا أنسى كتاكييت العائلة : وائل ، يوسف ، فتيحة، ريان ، دعاء، ادم ، سماح، صهيب، أنيس.

كما لا أنسى توأم روحي و رفيق دربي إلى صاحب القلب الطيب الذي علمني التفاؤل و المضي إلى الأمام ، إلى من اختارني أن أكون نصفه الثاني و الذي سأكمل معه بقية حياتي "حفيظ".

إلى أمي الثانية حماتي "باية" و إلى أبي الثاني "أحمد" اسأل الله العظيم أن يطول في عمرهما و إلى كل أبنائهم.

إلى عمي و زوجته و أبنائه ، إلى أخوالي و خالاتي و أولادهم.

إلى صديقاتي التي تسكن صورهم و أصواتهم أجمل اللحظات و الأيام التي عشناها معا .

إلى رفيقة دربي أختي التي شاركت معي هذا العمل "روزة" و كل عائلتها.

و إلى كل من اعرفهم و نسي قلمي كتابتهم.

زينب

كلمة شكر

بسم الله و الصلاة و السلام على المصطفى الحبيب .

أولا نشكر الله سبحانه و تعالى الذي أنار دربي و سدّد خطانا و هداني إلى مافيه الخير و الصلاح.

نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان الجميل مع فائق الاحترام و التقدير إلى الذي كان خير عون و معين لانجاز هذا العمل و قدم لنا المساعدة و كان نعمى الموجه و المرشد السيد"صرداوي" أطال الله في عمره و زاده في نعيمه و علمه.

و نشكر الذي سمح لي بمواصلة دراستي السيد المدير "تليحا" و السيد شريقي و فرحات .
و أيضا نشكر السيدة سحوان سعدية و عائلتها .

و نشكر السيد بريك و كل عمال مؤسسة نفضال و خاصة السيد بلوي .

و نشكر كل أساتذة علم النفس عمل و تنظيم تخصص تسيير موارد بشرية الذين كانوا منبع للعلم و المعرفة .

فهرس المحتويات

- اية قرانية.....أ.....
- ملخص الدراسة باللغة العربية ب
- ملخص الدراسة باللغة الفرنسية..... د
- الإهداء..... ه
- كلمة شكر و
- فهرس المحتويات ز
- قائمة الجداول ك
- قائمة الأشكال ل
- قائمة الملاحق م
- مقدمة ن

الجانب النظري

الإطار العام للإشكالية الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة 21
- 2- فرضيات الدراسة 28
- 3- أهداف الدراسة 29
- 4- أهمية الدراسة..... 30
- 5- مفاهيم الدراسة و تعريفاتها الإجرائية..... 30
- 6- الدراسات السابقة..... 32

الفصل الثاني: أنماط السلوك القيادي

- تمهيد..... 46

أولاً: القيادة و أهميتها .

- 1- مفهوم القيادة 46

- 2- لمحة تاريخية عن تطور مفهوم القيادة 49
- 3- أهمية القيادة..... 55
- 4- المفاهيم المرتبطة بالقيادة..... 55
- 5- النظريات المفسرة للقيادة..... 57
- 6- خصائص القيادة..... 79
- 7- وظائف القيادة..... 79

ثانيا : الأنماط القيادية .

- 1- الأنماط القيادية المتداولة 81
- 2- صفات القائد 91
- خلاصة الفصل..... 94

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

- تمهيد..... 96

أولا : الصراع التنظيمي : مفهومه ، أهميته و مراحل تطوره .

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي..... 96
- 2- أهمية الصراع التنظيمي..... 97
- 3- مراحل تطور الصراع التنظيمي..... 98
- 4- المفاهيم المرتبطة بالصراع التنظيمي..... 99
- 5- خصائص الصراع التنظيمي..... 100

ثانيا :أنواع الصراع التنظيمي و مرحله .

- 1- أنواع الصراع التنظيمي 100
- 2- مستويات الصراع التنظيمي..... 101
- 3- مراحل الصراع التنظيمي..... 102

ثالثا : اسباب الصراع التنظيمي و آثاره .

- 1- أسباب الصراع التنظيمي.....103
- 2- العوامل المحددة للصراع التنظيمي.....105
- 3- آثار الصراع التنظيم.....106

رابعا : أساليب و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

- 1- إدارة الصراع التنظيمي107
- 2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي109
- 3- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....113
- خلاصة الفصل.....118

الجانب التطبيقي

الإجراءات المنهجية للبحث

- تمهيد.....121

أولا : الدراسة الإستطلاعية .

- 1- أهداف الدراسة الإستطلاعية121
- 2- مكان إجراء الدراسة الإستطلاعية121
- 3- عينة الدراسة الإستطلاعية121

ثانيا : منهج الدراسة 121

ثالثا : المجتمع الأصلي و عينة الدراسة 122

- 1- الدراسة الأساسية122
- 2- عينة لدراسة122

رابعا : أدوات الدراسة 125

خامسا : إجراءات تطبيق الدراسة 132

سادسا : أساليب المعالجة الإحصائية 133

- خلاصة الفصل 133

الفصل الخامس: عرض و تفسير ومناقشة

نتائج الدراسة الميدانية

- تمهيد 135

أولا : عرض نتائج الدراسة 136

ثانيا : عرض نتائج فرضيات الدراسة 140

ثالثا: مناقشة و تفسير نتائج فرضيات الدراسة 145

- إستنتاج عام 156

- خاتمة 158

- المراجع.

- الملاحق.

قائمة الجداول :

الرقم	الجدول	الصفحة
01	خصائص العينة حسب متغير الجنس.	122
02	خصائص العينة حسب متغير السن.	123
03	خصائص العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	123
04	خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	124
05	خصائص العينة حسب متغير منصب العمل.	124
06	خصائص العينة حسب متغير الأقدمية.	125
07	مكونات إستبيان أنماط لسلوك القيادي للمدير	129
08	مكونات غسستبيان إدارة الصراع التنظيمي	133
09	كيفية توزيع الإستبيان	132
10	تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات نمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير .	135
11	تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجاتنمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير .	136
12	تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات نمط السلوك القيادي التسيبي للمدير .	137
13	تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات إدارة الصراع التنظيمي.	137
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة حول الأنماط القيادية للمدير وإدارته للصراع التنظيمي.	138
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول الأنماط القيادية للمدير وإدارته للصراع التنظيمي.	139
16	العلاقة بين النمط القيادي الدكتاتوري للمدير وإدارته للصراع التنظيمي.	140
17	العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي للمدير وإدارته للصراع التنظيمي.	141
18	العلاقة بين النمط القيادي التسيبي للمدير وإدارته للصراع التنظيمي.	141
19	الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول النمط القيادي الدكتاتوري للمدير .	142
20	الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول النمط القيادي الديمقراطي للمدير .	142
21	الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول النمط القيادي المتسبب للمدير .	144
22	الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول إدارة الصراع التنظيمي للمدير .	144
23	ملخص نتائج التحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.	145

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
61	مصفوفة أوهايو للقيادة	01
65	الشبكة الإدارية	02
66	نموذج تاننبوم وشميدت للقيادة	03
68	نموذج فيدلر لاختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف	04
70	العلاقات الموقفية وفق نظرية هاوس	05
71	العلاقات الموقفية وفق نظرية هاوس	06
73	مضمون نظرية هيرسي وبلانشارد	07
75	نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية	08
77	يمثل نموذج القيادة الثنائية القرن	09
109	عملية إدارة الصراع التنظيمي وفقا لنموذج رحيم	10
112	نموذج ثوماس وكلمان أساليب لإدارة الصراع	11

قائمة الملحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	استبيان أنماط القيادة
02	استبيان إدارة الصراع التنظيمي
03	قائمة المحكمين
04	نتيجة تحكيم استبيان الأنماط القيادية
05	نتيجة تحكيم استبيان إدارة الصراع التنظيمي
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
07	صدق و ثبات استبيان الأنماط القيادية و الصراع التنظيمي.
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى الأفراد حول الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي كل التنظيمي.
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى الذكور و الإناث حول الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي كل التنظيمي.

مقدمة:

واجه المنظمات و المؤسسات الصناعية و الإنتاجية تحديات مصدرها أساس اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطار نشاطها، والتي تحصل منها على مدخلاتها وتعتمد عليها في تصريف مخرجاتها فتحقيق أي منظمة لأهدافها وبقاءها و استمرارها أصبح مرهون بمدى قدرتها على التوافق ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض عليها، و الفاعلية في مواجهة التحديات تعتمد أساسا على درجة كفاءة الموارد البشرية للمنظمة مهما كان المستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه، من والعنصر البشري أساس أي عمل، فهو الذي يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل لكل عوامل الإنتاج .

وقد اعترفت الإدارة الحديثة بأهمية و جود قيادة إدارية واعية و متفهمة و لهذا فسلوك القائد لديه تأثيرات على مجريات الأمور في التنظيم كون توجد عدة أمور تحدث فيه من علاقات بين الإلواة و المرؤوسين و هذا ما يتوجب على القائد معرفة كيفية توجيه هذه العلاقات التي قد يحدث فيها إما اتفاق أو اختلاف في بعض الأحيان و هذا التعارض و الاختلاف يقود إلى نشأة الصراع التنظيمي و الذي يعتبر من الإشكاليات التي تواجه قادة المنظمات في عملهم اليومي .

إن معظم المنظمات ترى بأن الصراع التنظيمي أمر سلبي للمنظمة و لا بد من مقاومته إلا أن هناك من يرى أنه أمر طبيعي و ما على قائد المنظمة تقبله و أعدادا العدة لإدارته .

و تأسيسا على ما تقدم ذكره كان اختيارنا لموضوع "الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي " و الذي تناولناه من خلال تقسيمنا له إلى جانب نظري و تطبيقي.

فالجانب النظري يتكون من الفصل الأول فقد طرحت فيه إشكالية الدراسة ، فرضياتها و أهداف الدراسة و أهميتها، كذلك تحديد المفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة و الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه مفهوم أنماط السلوك القيادي، مفهوم القيادة و لمحة تاريخية عن تطور مفهوم القيادة، أهميتها و المفاهيم المرتبطة بالقيادة و النظريات المفسرة لها و خصائصها و وظائفها، صفات القائد.

أما الفصل الثالث فتناولنا فيه مفهوم الصراع التنظيمي ، أهميته ،مراحل تطوره و المفاهيم المرتبطة به، خصائصه، أنواعه، مستوياته، مرحله و أسبابه و العوامل المحددة له، آثاره و إدارته و أساليبه، استراتيجياته.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي يتكون من الفصل الرابع الذي تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية و أهدافها و مكان إجرائها و عينة الدراسة و المنهج و الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة و إجراءات تطبيق الدراسة و و أخيرا أساليب المعالجة الإحصائية.

أما الفصل الخامس تناولنا فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية، تفسير نتائج الدراسة الميدانية، مناقشة نتائج الدراسة الميدانية ثم ختمنا بحثنا باستنتاج عام تليه خاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة .
- 2- فرضيات الدراسة .
- 3- أهداف الدراسة .
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- مفاهيم الدراسة و تعريفاتها الإجرائية.
- 6- الدراسات السابقة .

1- إشكالية الدراسة:

يحتل المورد البشري موقعا مهما في رفع مستوى المنظمات و كفاءتها ، و زيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها و خارجها في ظل التغيرات و التطورات التي يعرفها المجتمع ، فأصبح ينظر للمنظمة على أنها تكتل بشري لتحقيق هدف مشترك فالقوى البشرية التي تملكها هي أداة للتطور و التغيير للأحسن، و من هنا اتجهت الأنظار نحو الفرد وعلاقته بالجماعة و البيئة التنظيمية و ضرورة وجود نظام إداري يحميه و إنشاء جو عمل منظم من أجل الوصول إلى امتلاك العامل الراضي عن عمله كما هو معمول في النظام الياباني. فالرعاية الشاملة من قبل الإدارة هو إبداع في حد ذاته ، فالمنظمة في عصرنا الحالي تحتاج لمدير ذو سلوك قيادي حكيم و رشيد يسعى لتحقيق مصالح و أهداف المنظمة أو المؤسسة الصناعية و الإنتاجية .

فمصلحة أي منظمة تكمن في مقدرتها على تحقيق إشباع حاجات عمالها و تلبية رغباتهم و العمل على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم من أجور و حوافز يؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المنظمة . فالتقدم و الرقي الذي وصلت إليه المنظمات كان و لا يزال نتاج العمل الدعوب لقيادات هذه المنظمات و مقدره هؤلاء القادة على توظيف الإمكانيات المتاحة و التأثير الفعال و استمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الايجابي المرغوب و الذي يتماشى مع طموحاتها المستقبلية .

وتحتاج المنظمة على اختلاف أحجامها و طبيعة نشاطها إلى قائد يتحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمة و انجاز أعمالها بكفاءة و فعالية ، فالقيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، فيقول وارين بنس - بيرت نانوس (W.Bins et B.Nanous) : " إن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة و لكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة." (عن العجمي، 2010، ص19) .

فالقيادة من مظاهر التفاعل الاجتماعي، و تقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين ويعمل على كسب ثقتهم من خلال القوة التي يستمدتها من القيم و المبادئ، و التي تصبح للقائد التزام أخلاقي تحتم عليه التفكير أبعد من خبرته و التخطيط لما بعد فترة ولايته ، فالرؤية المستقبلية الواضحة مهمة لدى القيادة الفعالة .

ويعرف **تيد (Teed)** القيادة بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه". يوفها **جراهام (Graham)** بأنها: " محاولة التأثير في فكر أو سلوك الآخرين كأفراد أو كجماعات لانجاز نتائج معينة . " (عن السيسي، 2002، ص 310).

فالمنظمة تحكمها مجموعة من العلاقات التي يمثلها الأفراد العاملين بها ، و هذا ما ينتج تفاعل فيما بينهم يؤدي إلى ظهور مواقف تستدعي أسلوب قيادي فعال لمواجهتها . و هناك ثلاثة أنماط للقيادة شائعة الاستعمال في أدبيات علم نفس العمل و التنظيم و السلوك التنظيمي و الإدارة و هي النمط الدكتاتوري و النمط الديمقراطي و النمط المتسيب .

ويعد النمط القيادي نوعا من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقا للأهداف المطلوبة منهم بكل فعالية و قد نالت دراسة أنماط القيادة اهتمام الباحثين و الدارسين في حقل الإدارة حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيرا من المديرين حققوا نجاحا رغم اختلاف سبلهم في العمل فمنهم من يدفع عجلة العمل بشدة و سرعة و منهم من يديرها برفق و منهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يفضل الغير أخذ رأي و مقترحات المرؤوسين . و الأنماط الثلاثة للقيادة انبثقت بعد الدراسات التي قام بها كل من رونالد ليبيت (R.lippit) و رالفيت وايت (R.white) وكيرت لوين (K.lewin) . (عن عياصرة، 2006، - ص 25 -38). و في الواقع يمكن أن يظهر المدبرون نطاقا واسعا في الأنماط المختلفة للقيادة بناء على المهمة أو القرار الذي سيتم اتخاذه، لكن غالبا سيقوم الشخص الذي يتولى مهمة القيادة بإتباع نمط واحد أو نمطين من أنماط القيادة . و في هذا السياق هناك نموذج قام به **تنبوم و شهيتي** يمثل خطأ متصلا ، حيث يركز على درجة الحرية التي تربط العاملين بالسلوك الديمقراطي و الدكتاتوري للقائد أو المدير، أي تضع في إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن المديرين الاستفادة به في معالجة المواقف التي تواجههم ،وفي الانتقال من الطرف الذي يمثل السلوك الدكتاتوري في القيادة إلى الطرف الذي يمثل السلوك الديمقراطي، ستجد أن مستوى الحرية التي يتمتع بها العاملون يتزايد حتى الحصول إلى الدرجة التي يتمتعون بها بالحرية الكاملة في اتخاذ القرار (عن العجمي، 2010، ص 72).

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخططة لها، وأن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة تفيد مؤسساتهم في الاستمرار في الوجود، غير أن دوهم يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها وسلوكهم كقادة في اتخاذ القرار و هذا

ما أكدته الدراسات التي أجريت في جامعة أوهايو (Ohio,1976) والتي من بينها دراسة لوين و رالفت وايت و التي ركزت على سلوك القائد و ليس على صفات القائد مثل نظرية الرجل العظيم.

كما نجد دراسات مورس و ماكوبي و كاتز (Moors , Makobi , Katz,1950) في إحدى شركات التأمين بين مجموعتين من أفواج العمال، حيث تميز أولهما بإنتاجية مرتفعة و الأخرى تتميز بإنتاجية منخفضة فأسفرت لهم وجود ثلاثة فروق رئيسية في سلوك قادة المجموعتين و التي أسفرت أولاً أن قادة المجموعة الأولى يهتمون بالعمال أكثر من اهتمامهم بالعمل ، و ثانياً أن قادة المجموعة الأولى يمارسون إشرافاً عاماً بدلاً من الإشراف الخاص، و ثالثاً تتميز المجموعة الأولى أن قائدها يتميز بسلوك أحسن من قادة المجموعة الثانية من حيث أدوار و واجباتهم و أدوار و واجبات عمالهم .

و قد حاول كاتز و كاهن (Katz et Kahn,1972) في نفس السياق بدراسة العلاقة بين جماعات العمل و المشرفين بعد أن لاحظوا اختلاف مردود العمال فتبين لهم أن هناك اختلاف في دور المشرفين أولاً بحيث المجموعة التي لها مردود مرتفع مشرفوها يقضون وقتاً طويلاً في التخطيط و يمارسون إشرافاً عاماً و تفويض للسلطة و يركزون اهتمامهم بالعمال و لا يهتمون بالعمل كما هو الحال في المجموعة التي لها مردود منخفض ، فسلوك المشرف يمكن أن يزيد الإنتاجية بمهارته و تحفيزه لعماله (عن لوصيف،1991،ص-ص 41-42).

ودعم ليكرت (Likert) نتائج هذه الدراسات بنموذج سمي "بالنسق رقم 4" كأحسن نسق للتسيير و الإشراف حيث ميز بين أربعة أنساق للإشراف، فالنسق الأول هو نسق يكون القائد فيه استغلالي تسلطي حيث لا يترك مجالاً للعمال في المشاركة في اتخاذ القرار أما النسق الثاني فالقائد فيه متسلط لكن يهتم بحاجات عماله المادية ، أما النسق الثالث فالقائد فيه استشاري في اتخاذ القرار لكن القرار النهائي يعود إليه، و النسق الرابع هو نسق المشاركة الكلية بحيث هناك تفاعل إيجابي بين القادة و المرؤوسين، و يعتبر هذا النسق الأحسن بالنسبة لليكرت في التسيير كونه ينشأ هو من الاتصال التنظيمي الفعال الذي يساعد في معالجة أي مشكل يطرأ على أي مستوى من المستويات الإدارية داخل المنظمة فبفضل إستراتيجيتها و نمط قيادتها حققت انسجامها وأهدافها (عن عشوي، 1992، ص 162 - 163) .

فالقيادة بأنماطها المختلفة ظاهرة نلتبسها في مختلف ميادين الحياة ، في المدارس و في الأندية و في المصانع و في الحكومة ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة و هناك أتباع و يتوقف الإنتاج و النجاح و التقدم على نوع و كفاءة القادة، فهي فن و علم تحتاج إلى دراسة خاصة و بحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان و علم النفس والاجتماع.

ويؤكد الباحثون و المفكرون و المهتمون بإدارة المنظمات على ضرورة أن يكون للمدير مهارات عالية في السلوك القيادي فتجده يخطط و ينفذ و يحلل و لا يترك مجال للصدفة و هذا من أجل تحقيق النتائج المرجوة. فمسؤولية القائد تكمن في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية لتحقيق الفعالية القيادية و التي هي: "الدرجة التي ينجز بها القائد مهمة و أهداف العمل من خلال الجماعة التي يقودها ، بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في انجازها" (عن عاشور،1999،ص160).

و لا شك أن فعالية أنماط القيادة لدى المديرين في صنع القرار تتحكم فيها عوامل متعددة و متداخلة ، كون المنظمة لا تظل في سكون و توازن مستمر، بحيث التفاعلات الموجودة على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض، و حتى في الجهات الإشرافية و الرقابية و صولا إلى مجلس الإدارة تنتج مواقف موحدة أو اختلافات ، مما يؤدي إلى ظهور الصراع و الذي ينظر إليه على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها و تختلف درجة حدته و تأثيره على المنظمة و الفرد حسب الموضوع و أطراف الصراع ، و لهذا يعتبر الصراع التنظيمي أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمة وأصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة طبيعية في كافة المؤسسات بحيث يعرفه روبنز (Robenz): "النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص، لإفساد جهود الشخص ، بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص و التي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه" (عن عياصرة،2008،ص34).

و يظهر دور القائد المميز و الناجح في القائد الذي يملك أكبر قدر ممكن من صفات القيادة الفعالة ، و المطلع على الأنماط القيادية ، و كيفية تطبيقها ، و معرفة التعامل مع الصراعات ، و من حيث أنه يحولها من مصدر إزعاج إلى مصدر إنتاج قوي .ومعرفة القائد لكيفية التعامل مع الخلافات داخل المنظمة ينشأ عنه توفر المناخ التنظيمي الملائم داخل المنظمة مما يؤثر ايجابيا في أداء العاملين.

و الصراع بين الأفراد و الجماعات ، كان محل اهتمام الباحثين حيث نجد أجرى دالتون (Dalton,1959) دراسة تناولت موضوع الصراع ، و أوضح من خلال نتائجها ، عن مدى اهتمام الأفراد لتحسين أوضاعهم و لو كان على حساب المصلحة العامة للمنظمة ، و لقد كشف دالتون عن الكفاح المستمر من جانب أعضاء المنظمة من أجل اكتساب القوة و السيطرة على هذه الصراعات (عن عياصرة،2008،ص35).

و حاولت دراسة بوسنر (Posner,1982) تحديد المصادر التي يمكن أن تسبب في حدوث الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات ، و كيف يمكن أن تختلف حدة الصراع خلال المراحل المختلفة لتطور المنظمة و الأساليب الأكثر استخداما لإدارة الصراع من قبل المديرين ، و بينت نتائج الدراسة بأن هناك تباين في حدة الصراع خلال المراحل المختلفة لنمو المنظمة و الأسلوب الأكثر استعمالا من المديرين أسلوب التعاون ثم يليه أسلوب التجنب ثم التنافس .

و أشارت دراسة كروشو يتون (C. Yetton,1987) إلى التمييز بين المدير الذي يستطيع إدارة الصراع التنظيمي بدرجة عالية من الكفاءة و التي تحقق منافع للمنظمة و المدير الذي لا يستطيع إدارتها فبالتالي يكبد خسائر للمنظمة فهذه الدراسة حاولت تسليط الضوء على أهمية المهارات السلوكية التي يجب على المديرين امتلاكها و اللازمة في التعامل مع الصراعات و استخدام المعارف السلوكية للمدير و توظيفها بشكل ايجابي لصالح المنظمة (عن الخشالي،2004،ص08). وقد أصبح التعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتا ليس باليسير من أوقات المدير، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها ، حيث يخصص جزءا من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعايش المنظمات ، فقد أشارت الجمعية الأمريكية للإدارة (American Management Association) إلى أن المديرين في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون حوالي 20 % من أوقاتهم في إدارة الصراع و أصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية التي يطع عليها المدير في عمله اليومي. و أشار توماس (Thomas) أن موقف الصراع بحد ذاته و هو الذي يولد إستراتيجية إدارته و المتمثلة في أسلوب التعاون أو أسلوب التهدة أو أسلوب التجنب أو أسلوب التنازل .

و المنظمة تفرض دائما على قائدها مسؤولية تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية ، و هذا مادفعنا إلى الاهتمام بالنمط السلوك القيادي للمدير الفعال لإدارة الجانب التنظيمي الذي لا يخلو من الصراعات التنظيمية و من هنا تهتم دراستنا التالية بأنماط السلوك

القيادي للمدير و علاقتها بأساليب إدارة الصراع من وجهات نظر عمال مؤسسة نפטال (القطاع العام) بولاية تيزي وزو .

وقد لقي موضوع الدراسة اهتمام الباحثين و الدارسين في ميدان العمل في مختلف الميادين ، حيث هدفت دراسة حراحشة و عبد الفتاح (2009) إلى التعرف على علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بإدارة الصراع التنظيمي من جهة نظر الهيئة التدريسية في جامعتي مؤتة و آل البيت و أثر المتغيرات الديمغرافية : الجامعة الكلية ، النوع الاجتماعي ، الرتبة الأكاديمية ، على درجة ممارسة النمط القيادي ودرجة ممارسة إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة النمط الديمقراطي جاءت مرتفعة ، أما درجة ممارسة إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي فقد جاءت إستراتيجية التعاون التفاهم مرتفعة ،بينما جاءت إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي التجنب و المسيطر و الموفق متوسطة ، و دلت الدراسة نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة نمط القيادة و إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي . كما بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة النمط القيادي و إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجامعة و الكلية و النوع الاجتماعي و الرتبة الأكاديمية (حراحشة و عبد الفتاح، 2009، ص 205) .

و هناك دراسة أجريت تحت عنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، بحيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض برتبة (ضابط،ورئيس رقباء،ورقيب أول) ، و كان الحد الأدنى لحجم العينة 111 استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات و كانت من أهم النتائج المتوصل إليها هي أن نمط القيادة الديمقراطي هو سائد لدى قادة قوة الطوارئ، و أن النمط القيادة الحر غير موافقون عليه ، أفراد عينة البحث محايدون حول واقع الخلافات التنظيمية و أنهم موافقون على أساليب إدارة الخلافات التنظيمية المتبعة ، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية فأقل بين إتباع قادة قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض للنمط الديمقراطي وممارستهم لأساليب إدارة الخلافات التنظيمية (عن العيباني ، 2001، ص1)وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية :

1. هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي (نمط السلوك القيادي الدكتاتوري، نمط السلوك القيادي الديمقراطي ونمط السلوك القيادي المتسيب) لمدير المؤسسة الوطنية نفعال وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر العمال؟.

وتتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

1.1- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي الدكتاتوري لمدير المؤسسة الوطنية نفعال وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر العمال؟

2.1- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي لمدير المؤسسة الوطنية نفعال وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر العمال؟

3.1- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي المتسيب لمدير المؤسسة الوطنية نفعال وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر العمال؟

2- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر عمال وعاملات المؤسسة الوطنية نفعال حول أنماط السلوك القيادي للمدير (نمط السلوك القيادي الدكتاتوري، نمط السلوك القيادي الديمقراطي و النمط السلوك القيادي المتسيب) ؟ .

وتتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

1.2- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر عمال وعاملات المؤسسة الوطنية نفعال حول نمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير؟ .

2.2- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر عمال وعاملات المؤسسة الوطنية نفعال حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير؟ .

3.2- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر عمال وعاملات المؤسسة الوطنية نفعال حول نمط السلوك القيادي المتسيب للمدير؟.

3- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر عمال وعاملات المؤسسة الوطنية نفعال حول إدارة المدير للصراع التنظيمي؟.

2- فرضيات الدراسة:

1.2 الفرضية العامة الأولى:

توجد علاقة دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي (نمط السلوك القيادي الدكتاتوري، نمط السلوك القيادي الديمقراطي ونمط السلوك القيادي المتسيب) لمدير المؤسسة الوطنية نفعال وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر العمال. وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

1.1.2- الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي الدكتاتوري لمدير المؤسسة الوطنية نفعال وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر العمال.

2.1.2- الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي لمدير المؤسسة الوطنية نفعال وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر العمال.

3.1.2- الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي المتسيب لمدير المؤسسة الوطنية نفعال وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر العمال.

2.2- الفرضية العامة الثانية:

توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر عمال وعاملات المؤسسة الوطنية نفعال حول أنماط السلوك القيادي (نمط السلوك القيادي الدكتاتوري، نمط السلوك القيادي الديمقراطي ونمط السلوك القيادي المتسيب) للمدير.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

1.2.2- الفرضية الجزئية الأولى:

توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر عمال وعاملات المؤسسة الوطنية نفعال حول نمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير.

2.2.2- الفرضية الجزئية الثانية:

توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر عمال وعاملات المؤسسة الوطنية نفعال حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير.

3.2.2- الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر عمال وعاملات المؤسسة الوطنية نفعال حول نمط السلوك القيادي المتسيب للمدير.

3.2- الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر عمال وعاملات المؤسسة الوطنية نفعال حول إدارة المدير للصراع التنظيمي.

3- أهداف الدراسة :

- معرفة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي (نمط السلوك القيادي الدكتاتوري ، نمط السلوك القيادي الديمقراطي و نمط السلوك القيادي المتسيب) للمدير و أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر مؤسسة نفعال بولاية تيزي وزو.
- معرفة الأساليب المستعملة من قبل المدير لإدارة الصراع التنظيمي .
- التعرف على أنماط القيادة السائدة في المؤسسات الصناعية الحكومية المتمثلة في مؤسسة نفعال.
- التعرف على أساليب الصراع التنظيمي في مؤسسة نفعال.

فالهدف العلمي لدراستنا هو السعي إلى أن يساهم بحثنا في فتح مجال لدراسات علمية تتناول الأنماط القيادية للمدير و علاقتها إدارة الصراع التنظيمي في قطاعات أخرى انطلاقاً من النتائج التي تحصلنا عليها.

أما من الناحية العملية فيتمثل في معرفة مدى مساهمة النمط القيادي للمدير في إدارة الصراع التنظيمي لإنشاء مناخ عمل ملائم للعمل.

4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نبحث عنه و المتمثل في الأنماط القيادية للمدير و علاقتها بأساليب إدارة الصراع من وجهة نظر عمال مؤسسة صناعية جزائرية للقطاع العام. و تتضح أهمية الدراسة من خلال معرفة النمط القيادي السائد للمدير في إدارة الصراعات التنظيمية كظاهرة طبيعية و الاستراتيجيات المتنوعة لتحويله إلى صراع ايجابي يخدم مصالح المؤسسة . كما تكمن أهمية دراستنا في أن تكون مرجعا يتزود بها المدرين بمعلومات تساعد في إدارة الصراعات التنظيمية التي يواجهونها في مؤسساتهم .

5- مفاهيم الدراسة و تعريفاتها الإجرائية:

1.5 - أنماط السلوك القيادي :

يعرف الهواري النمط القيادي (**Leadership Style**) بأنه: "سلوك القائد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم و ليس كما يراه صاحبه " (عن حيدر ، ص 45). ويعرفه البياح بأنه " الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة و العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة " (عن حيدر ، ص 46). و تتبنى الدراسة الحالية ، المفهوم التالي للأنماط القيادية : " مجموعة من السلوكيات و الممارسات التي يقوم بها المدير في المؤسسة و القدرة على التأثير في الآخرين أفرادا أو جماعات في قيمهم و أفكارهم و سلوكهم و القدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها المدير ، و القدرة على إحداث التغيير في الأهداف و الأساليب و الإجراءات في العمل و المتمثلة في ثلاثة أنماط هي : النمط القيادي الدكتاتوري ، النمط القيادي الديمقراطي ، النمط القيادي التسيبي. و يعرف إجرائيا بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات استبيان الأنماط القيادية المستخدم في الدراسة.

1.1.5 - نمط السلوك القيادي الدكتاتوري:

هو ذلك النمط القيادي الذي يقوم بالاهتمام بالعمل بدرجة اكبر من الاهتمام بالعمال ، و يقوم القائد باتخاذ القرارات و تحديد الأنشطة دون مشاركة المرؤوسين ، و معتمدا كليا على سلطته الرسمية و ما على المرؤوسين طاعة الأوامر دون مناقشة و أي تقصير يستوجب توقيع عقوبات (عن عفلي، 2014، ص112).

و يعبر إجرائيا بالدرجة الجزئية التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات الممارسات الدكتاتورية لمديرهم و التي يحددها استبيان الأنماط القيادية المستخدم في الدراسة.

2.1.5 - نمط السلوك القيادي الديمقراطي :

هو ذلك النمط القيادي الذي يستند إلى الاحترام المتبادل و المشاركة بين القائد و مرؤوسيه بغض النظر عن المناصب التي يشغلونها و هذا ما يخلق جوا من النقاش و الحوار الذي يشجع على الابتكار و تنفيذ الأهداف المسطرة (عن حمادات، 2006، ص28) .
و يعرف إجرائيا بالدرجة الجزئية التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات الممارسات الديمقراطية لمديرهم و التي يحددها استبيان الأنماط القيادية المستخدم في الدراسة.

3.1.5 - نمط السلوك القيادي المتسيب:

وذلك النمط الذي يقوم على أساس عدم التدخل القائد و ترك الحرية الكاملة لمرؤوسيه في ممارسة نشاطاتهم باستقلال تام كما يترك لهم حرية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ مع أدنى حد من مشاركة القائد أو تدخله. (عن الغامدي ، 2010، ص3) .
و يعرف إجرائيا بالدرجة الجزئية التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات ممارسات التسبب لمديرهم و التي يحددها استبيان الأنماط القيادية المستخدم في الدراسة.

2.5- إدارة الصراع التنظيمي :

تعريف محمد القريوتي: "إدارة الصراع التنظيمي هو تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تحصل فيه إما فردي أو جاعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة " (عن القريوتي ، 2006 ، ص206).
تعريف محمود سلمان العميان: "عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبإيجاد الصراع إذا كان منعما " (عن العميان، 2005 ، ص381).
و يعرف إجرائيا بالدرجة الجزئية التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على فقرات استبيان إدارة الصراع التنظيمي المستخدم في الدراسة .

6- الدراسات السابقة :

1.6 - دراسة السابقة التي تناولت الأنماط القيادية :

- الدراسات العربية :

-دراسة الصائع و محمود (1993) :

التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعا لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المعلمون العاملون معهم ، وكانت عينة الدراسة تتكون من 188 معلما سعوديا يعملون في مدارس المرحلة الابتدائية و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها : النمط القيادي الديمقراطي أكثر شيوعا من قبل المديرين ، يليه النمط الأوتوقراطي ثم الفوضوي .

-دراسة السعيد (1998):

التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة (الأوتوقراطي ، الديمقراطي ، الترسلّي) لدى مدري المدارس الثانوية في سلطنة عمان ، كما يتصورها المعلمون و قد تألفت عينة الدراسة من 394 معلما و معلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية و أظهرت نتائج الدراسة إن الأنماط القيادية السائدة لدى مدري المدارس هو النمط الأوتوقراطي ثم يليه الترسلّي (عن السعود ،2009،ص254).

-دراسة المصري (2007) :

التي هدفت إلى التعرف إلى النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، حيث وزع الاستبيان على جميع العاملين المتفرغين في جامعة الأقصى بفروعها الثلاثة(غزة، وتل الهوى، وخان يونس) من أكاديميين وإداريين للفصل الأول، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغير الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري، وتوصل إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص.

- دراسة الشريف (2003) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة، وكذلك على الأداء الوظيفي، ومعرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبيان كأداة للدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تبين أن هناك توافر للأنماط القيادية الثلاثة وهي: النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الأوتوقراطي، والنمط القيادي الحر.
- تبين أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين النمط القيادي الحر، والنمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

-دراسة المزروع (1999):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في القطاعين الحكومي والخاص، وكذلك على رؤية العاملين للأنماط القيادية التي يمارسها مديروهم في القطاعين الحكومي والخاص، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبيان كأداة للدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أن المديرين في القطاع الحكومي يمارسون النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الحر بدرجة متوسطة، والنمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية، بينما يمارس نظراؤهم في القطاع الخاص النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، ويمارسون كلا من النمط القيادي الحر، والنمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة قليلة.

-الدراسات الأجنبية :

-دراسة هاوكينس (Hawkins,2002) :

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون، وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيو جيرسي، حيث شملت العينة (9) مدارس ومعلميهم البالغ عددهم (133) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وقد اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة وصف المناخ المدرسي، ومرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره ليتو ودرز . وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو أثر هام على المناخ العام في المدرسة، إذ كلما كان

السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً، وأن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح. (عن أفلاش، 2012، ص72).

-دراسة كويلر (Cuellar,2002):

هدفت الدراسة لمعرفة أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا. وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً و (300) معلماً، وأشارت النتائج إلى أن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون له تأثير إيجابي وكبير في المعلمين. إذ يعمل على مستوى الرضا المهني عندهم فيجعلهم يبذلون جهوداً إضافية أثناء قيامهم بأعمالهم. (عن السعود، 2009، ص255).

-تعقيب عن الدراسات السابقة :

معظم الدراسات المذكورة ركزت على أن معظم مديري المنظمات يستخدمون النمط الديمقراطي في تعاملاتهم مع مرؤوسيه كما أوضحت دراسات : الصائع و محمود (1993)، الشريف (2003)

(Hawkins,2002) ، (Cuellar,2002) .

و هناك دراسات أكدت على أن النمط الديكتاتوري هو الأفضل للتعامل مع المرؤوسين مثل دراسة السعيد (1998) ، المصري (2007) .

2.6 - الدراسات السابقة التي تناولت الصراع التنظيمي:

- الدراسات العربية:

- دراسة الحنيطي (1993) :

هدفت إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي وطرق إدارته في القطاعين العام والخاص في الأردن، وأخذت عينة الدراسة من (10) وزارات و35 مؤسسة عامة و (20) شركة مساهمة عامة وتم توزيع (405) استبيان ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أسلوب الحل الوسط هو الأكثر استخداماً بين أساليب إدارة الصراع في المؤسسات العامة والخاصة، ويليه أسلوب المجاملة ثم استخدام السلطة وأسلوب التفاوض الأقل وهو استخداماً.

- الأسباب الرئيسية لنشوء الصراع تكمن في تعارض مصالح الأفراد، وصراع الدور، والاعتماد المتبادل في القيام بالنشاطات، وتعارض الأهداف بين الأقسام والدوائر، والتنافس على المصادر المحدودة.
- النتائج السلبية للصراع، تكمن في إضعاف الأداء، وإحداث الآثار النفسية السيئة للأفراد، وإهدار الوقت والجهد وذلك عندما يصل الصراع إلى درجة غير معقولة.
- الآثار الإيجابية للصراع تكمن في إظهار حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشكلات الفعلية في بيئة العمل وإحداث التغيير، ولم تظهر الدراسة أي فروق تعزى للجنس (عن الطائي، 2008، ص 250).

-دراسة النمر (1993) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي، والطرق الملائمة لإدارته. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبيان كأداة للدراسة، و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن هناك مجموعة من العوامل تساهم في نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين يظهر أهمها فيما يتعلق بالعوامل المادية، وفرص الترقية، وتوزيع السلطة.
- أظهر التحليل الإحصائي وجود عدة أساليب تلجأ إليها عينة الدراسة في تسوية الصراعات بين مرؤوسيهم يظهر أهمها في أسلوب "التوفيق والتهدئة".(عن طوالبه، 2008، ص77).

-دراسة زايد (1995) :

هدفت الدراسة إلى تحليل إستراتيجيات أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون وتحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارة الصراع، وقد أجريت الدراسة على ثلاثة قطاعات حكومية هي وزارة التربية والتعليم والبلديات والصحة . وتكونت عينة الدراسة من (578) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الأساليب المتبعة والنتائج الإيجابية للصراع، وهي كما يلي:

- أكثر الأساليب قدرة على تحقيق النتائج الإيجابية للصراع هو أسلوب التعاون، أما أضعفها فكان أسلوب التجنب.

- أسلوب التعاون يساهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية ومنها زيادة إحساس العاملين بفاعلية الإدارة عن طريق خلق ودعم الرغبة في العمل، وزيادة درجة الانتماء التنظيمي بصفة عامة.
- أسلوب التجنب واستخدام السلطة يزيدان من حدة الصراع عند العاملين (عن طوالبه، 2008، ص 82).

-دراسة عباينة (1996) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وطور الباحث أداة لقياس خمسة أساليب لإدارة الصراع معتمداً على نظرية الشبكة الإدارية والأدب المتصل، وتكونت عينة الدراسة من (309) من أعضاء هيئة التدريس العاملين ضمن الكليات الأكاديمية، أشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً، هي التجنب، الإيجار، المجاملة، التعاون، التوفيق ولم تجد الدراسة أثراً لمتغير الجنس باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التعاون وكان ، لصالح الكليات الإنسانية، وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الخبرة التدريسية و لمتغير الرتبة الأكاديمية و لمتغير الجامعة.

-دراسة القرعان (1996) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المرؤوسين في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن إربد، المفرق، جرش، عجلون ، في الأساليب التي يتبعها مديروهم في إدارة الصراع والتي تتمثل في الأساليب التالية :التنافس، التعاون، التجنب، التسوية، والنتائج الإيجابية المتوقعة لإدارة الصراع من حيث حدة الصراع وفعالية الإدارة والصراع البناء، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى معرفة أثر متغير الصفات الشخصية على أساليب إدارة الصراع ونتائجها الإيجابية.

تكونت عينة الدراسة من جميع المرؤوسين مساعدي المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين في حالة عدم وجود مساعدين للمديرين أو رؤساء الأقسام في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن، حيث كان عدد المرؤوسين (461) قام الباحث في هذه الدراسة بقياس أساليب إدارة الصراع باستخدام مقياس توماس وكليمان (Thomas & Klemm) وكذلك مقياس بيكر وزملاءه لقياس النتائج المتوقعة لإدارة الصراع. كما دلت نتائج الدراسة على أن رضا المرؤوسين عن رؤسائهم في استخدام أساليب إدارة الصراع كان مرتفعاً، وأن

أكثر الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع المستخدمة حسب الأهمية و هي : المجاملة، التعاون، التجنب، التسوية، التنافس، كما وجد أن آراء المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم تختلف باختلاف العمر ودرجة الوظيفة وموقع العمل وسنوات الخبرة، كما دلت نتائج الدراسة إلى أن توقعات المرؤوسين من نتائج الصراع الإيجابية عالية نسبياً بينما كان ترتيب تلك النتائج المتوقعة حسب الأهمية فكانت كما يلي:

حدة الصراع الإيجابي، فعالية الإدارة، الصراع البناء ، كما تبين وجود علاقة نسبية بين أسلوب التنافس مع كل من الأساليب التعاون والتسوية والمجاملة ومع علاقة إيجابية مع أسلوب التجنب. (عن طوالبه، 2008 ص ص 80-82).

-دراسة العبيدي (2000):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة من خلال معرفة الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الصراع بين الموظفين، وكذلك معرفة الآثار الناتجة عنه، وسبل التعامل معه من خلال رؤية الموظفين العاملين في هذه المؤسسات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، والاستبيان كأداة للدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن هناك عشرة أسباب للصراع التنظيمي في المؤسسات العامة، وهي ضعف المشاركة في العمل، والبحث عن السلطة والنفوذ، وتعارض المصالح، وسوء البناء التنظيمي، وضعف التعاون والتنسيق والمعاملة غير العادلة، وتداخل الاختصاصات وغموضها، والاختلاف في الاتجاهات، وقلة الموارد والإمكانيات، وضعف الالتزام الوظيفي.
- أن من أهم الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع هي أسلوب التوفيق والتسوية ، أسلوب المواجهة، أسلوب التنازل، أسلوب التفاعل المحدود، أسلوب التجاهل، أسلوب الإكراه والإجبار (عن صفحي، 2011، ص 66).

-دراسة رمضان (2001) :

وهدف الدراسة إلى تحديد أي أساليب الصراع أكثر فائدة وأيها أكثر ضرراً للمنظمة وكذلك كيفية إدارة الصراع وتوصلت الدراسة على أن هناك أساليب لإدارة الصراع تطبق على مستوى الفرد والجماعة، وتبين أن هذه الأساليب متباينة بين كليات جامعة دمشق.

-دراسة قطن (2001) :

هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان ، من وجهة نظرهم، وأثر الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة فيها، وتكونت عينة الدراسة من (184) مدير مدرسة ثانوية (102) ذكور و (82) إناث، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في ممارسة المديرين والمديرات لأسلوب التجنب فقط، حيث أن الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التجنب من الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في ممارسة المديرين والمديرات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير خبرة المديرين في ممارستهم لأسلوب استخدام السلطة فقط (عن طوالبة ، 2008، ص ص 79 -80).

-دراسة السويلم (2001) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة الصراع التنظيمي، ومعرفة الاختلافات بين العاملين اتجاه استخدام هذه الأساليب وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في الدراسة والاستبيان كأداة للدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها:

- أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل المديرين مرتبة حسب كثرة استخدامها: التنافس، التجنب، التعاون.
- كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط سلبية بين كل من العمر والخبرة مع أسلوب التعاون، وعلاقة ارتباط سلبية بين الرتبة وأسلوب التنافس،، وعلاقة ارتباط موجبة ، بين كل من العمر والخبرة وبين أسلوب التنافس. (عن صفحي، 2011، ص65).

-دراسة وشاحي (2002) :

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي، من حيث أسبابه والأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك تحديد اثر بعض المتغيرات الشخصية، كالجنس والخبرة، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، على أساليب إدارة الصراع لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين.

وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب التسوية والتعاون والتجنب كانت الأكثر شيوعاً، بينما كانت أساليب المنافسة والمجاملة الأقل شيوعاً لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة، كذلك وجد أن هناك اختلافاً بين الإداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات للمتغيرات الشخصية، فقد تبين أن الذكور يستخدمون أساليب التسوية والتعاون والتجنب أكثر من الإناث، بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور، كما لوحظ أن حملة درجة البكالوريوس يميلون إلى استخدام أسلوب التسوية، أما حملة درجة الماجستير فيميلون إلى استخدام أسلوب التجنب بينما يستخدم حملة شهادة الدراسة الثانوية العامة أسلوب المنافسة.

(عن طوالبه، 2008، ص 79).

-دراسة حريم (2003) :

هدفت إلى التعرف على أساليب الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية في الأردن، وتحديد أي الأساليب الأكثر تطبيقاً وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق أساليب الصراع، تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، والجنس، وأشارت نتائج الدراسة إلى ميل عينة الدراسة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع بالترتيب التالي : التعاون، فالمساومة، فالإجبار، فالتهرب، فالتنازل.

-دراسة البلبيسي(2003) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية والموزعين على المدارس الثانوية العامة في محافظات عمان التابعة لإقليم الوسط، والكرك التابعة لإقليم الجنوب، البالغ عددهم (401مدرسة ثانوية عامة، اختيرت منها عينة طبقية عشوائية، حيث تشكلت عينة الدراسة من (56) مدرسة ثانوية عامة للذكور والإناث، ومن أبرز نتائج الدراسة:

- أن جميع استراتيجيات إدارة الصراع تستخدم من قبل المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية العامة وفق تصور معلمهم.
- أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة كان مرتفعاً نسبياً.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع، التسوية، والتجنب، الهيمنة، الإرضاء (التي يستخدمها المديرين ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين

- إستراتيجية إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع (التجنب الإرضاء، الهيمنة، التسوية) ،التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمينمن وجهة نظرهم كما بينت الدراسة أن العلاقة الارتباطيه بين إستراتيجية التكامل ومستوى الالتزام التنظيمي ايجابية الاتجاه ، لكنها ليست ذات دلالة إحصائية (عن صفحي، 2011،ص 77).

دراسة المعشر(2005) :

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي المتمثلة بأساليب التسوية و التنافس، والتعاون، والمجاملة، والتجنب (في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن وهي الكرك، ومعان، والطفيلة وقد تم التعامل مع الصراع بخمسة أساليب مشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها بليك وموتون وقام بتطويرها توماس وكيلمان 1974 1976 وهذه الأساليب هي:
- أسلوب التعاون، وأسلوب التنافس، أو الإيجار، وأسلوب التسوية، أو التوفيق، وأسلوب التجنب، وأسلوب المجاملة أو التنازل) وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (498 (موظفاً جمعت منهم البيانات من خلال استبيان صمم لهذه الغاية .
- وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية : أن تقييم المرؤوسين العاملين في الإدارات الحكومية في الأردن لأساليب إدارة الصراع، أظهر أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استعمالاً ثم أسلوب التسوية ، فأسلوب التنافس، فأسلوب التجنب، وأخيراً، أسلوب التنازل.

-دراسة العتيبي (2006) :

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الصراع التنظيمي، وأسبابه وكذلك على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في الدراسة والاستبيان كأداة للدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :
- إن أهم أسباب الصراع التنظيمي مرتبة من الأكثر إلى الأقل هي :محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، تعارض الأهداف .
- إن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً هي : التعاون، التجنب، التناف.

-دراسة السويلم (2001) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة الصراع التنظيمي، ومعرفة الاختلافات بين العاملين اتجاه استخدام هذه الأساليب وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في الدراسة والاستبيان كأداة للدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها:

- أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل المديرين مرتبة حسب كثرة استخدامها :التنافس، التجنب، التعاون.
- كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط سلبية بين كل من العمر والخبرة مع أسلوب التعاون، وعلاقة ارتباط سلبية بين الرتبة وأسلوب التنافس،، وعلاقة ارتباط موجبة ، بين كل من العمر والخبرة وبين أسلوب التنافس (عن أبو عسائر ، 2008،ص 72).

الدراسات الأجنبية:

-دراسة ديتريش (Dietrich,1991) :

حيث أجريت هذه الدراسة في مدينة " كانساس " في الولايات المتحدة الأمريكية ، و هدفت الدراسة إلى تحديد أساليب إدارة الصراع والخصائص النفسية والذكورية و إدراك الأقران والمجتمع لفاعلية ونجاح قادة المدارس في عرض البرامج التربوية واستخدم الباحث أداة (توماس وكليمان) لتقييم أساليب إدارة الصراع واستخدم الاستبيان كأداة لتحديد دور الجنس إضافة إلى استبيان آخر لتقييم فاعلية قادة المدرسة ونجاحهم في تنفيذ البرامج التربوية وقد دلت النتائج على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع المتبعة من قبل مديري التربية ورؤساء مجالس المدارس.

كما لم تظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الجنس وأساليب إدارة الصراع. ووجد أن

أسلوب حل المشكلات فقط كان ذا دلالة إحصائية بإدراك الأفراد عن نجاح رؤسائهم ، وأن هناك دلالات إحصائية بين أسلوب التجنب وعمر مدير المدرسة ومستواه العلمي ، والمنطقة الجغرافية ، وكذلك وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الحزم في الصراع والعمر والخبرة والمنطقة الجغرافية (عن صفحي، 2011، ص 67).

-دراسة هاماك (Hammack ,1999):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص فعالية التدريب على ثلاثة أساليب لإدارة الصراع، وقد صممت هذه الدراسة التدخلات لتعزيز النتائج الإيجابية وتقليل النتائج السلبية للصراع في مكان العمل، كما هدفت الدراسة إلى عرض أثر تدخلات التدريب على إدارة الصراع التقليدية وإطار مرجعي للتدريب، والتي أوجدت نجاحاً في تسهيل بناء الطريق في مجموعات العمل وتوحيد هذين الأسلوبين على ملاحظات مستوى الصراع بين المجموعة المقترحة ولكن معظم النتائج كانت منسجمة مع نظريات الدراسة المقترحة.

-دراسة هاموند (Hamond,1999) :

هدفت الدراسة التعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منطقتين وللطلبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة . وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط التكاملي(التعاوني) احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع، و يليه النمط التنافسي .وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع، كما بينت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق بين الموظفين والطلبة في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع (عن طوالبة، 2008 ، ص 87).

-دراسة والت (Welt ,2000):

هدفت هذه الدراسة لمقارنة أساليب إدارة الصراع بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس الثانوية الشاملة فيما يتعلق بالتوجه الشخصي لإدارة الصراع بين الأفراد، والأسلوب المختار لإدارة الصراع، والرغبة في التغيير في منطقتي ريفيرسايد وسان برنادينو (Riverside , San Bernardino) واستخدمت الباحثة أداة مسح الصراع التنظيمي و المطورة للباحث(Jay Hall) وتكونت العينة من (34) مديراً للمدارس الثانوية الشاملة (39) (مديراً للمدارس المتوسطة وكعينة قصديه غير احتمالية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين مجموعتي المديرين في توجههم الشخصي لأساليب إدارة الصراع ما عدا أسلوب التسوية حيث يوجد فروق لصالح مديري المدارس المتوسطة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس العليا الشاملة في اختيار أساليب إدارة الصراع تعزى للمستوى التعليمي، والخبرة الإدارية، والرغبة في التغيير، ووجدت الدراسة أن المديرين يمتلكون الخبرة الإدارية التي تساعدهم في فهم الأساليب

الخمسة لإدارة الصراع وفي تحليل الأسلوب المناسب لكل حالة، وأن الرغبة لدى جميع المديرين متوفرة في الانتقال بسرعة من إستراتيجية إلى أخرى وفق موقف الصراع، وكانت أبرز التوصيات إجراء دراسات للتعرف إلى أفضل الإستراتيجيات التي تقود إلى روح معنوية جيدة للمعلمين عند إدارة الصراع.

-دراسة ميلر (Miller,2000) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المديرين في المدارس الابتدائية في مقاطعة نورثن كوك (Northern Cook) في التخطيط والتطبيق والتقييم لبرامج حل الصراع، وكان الهدف الأولي من جاءت وفق منهجية البحث النوعي هو التحقق من دور المديرين في التخطيط والتطبيق والتقييم لبرامج حل الصراع للمدارس الابتدائية في مقاطعة نورثن كوك بعد أن تضمنت المناهج الدراسية في محتواها لإستراتيجيات إدارة الصراع بعد تصاعد العنف في المدارس، وجمعت البيانات من خلال المقابلات لوصف دور المديرين في التخطيط والتطبيق والتقييم لبرامج حل الصراع في المدارس للتركيز على دور المديرين . ولم تتطرق الباحثة إلى تحليل مقومات البرنامج المطبق، وأشارت استنتاجات الدراسة إلى أن المديرين لديهم تصور لنقاط القوة والضعف في برامج حل الصراع، إلا أن مشاركتهم ضئيلة في التخطيط للبرامج وتقييمها، كما أن المديرين يمارسون دور التوجيه والإرشاد في تطبيق أوجه من برامج حل الصراع، وهم لا يمتلكون نظاماً منهجياً لتقييم برامج حل الصراع.

-دراسة براور (Brewer 2002) :

أجريت هذه الدراسة في جنوب أستراليا لاختبار العلاقة بين دور الجنس وحالة المنظمة وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث في ثلاث منظمات متشابهة، وشملت الدراسة عينة من (118) فرداً وبمقارنة الدور وجد أن دور الإناث سجل درجة أعلى في نموذج التجنب للصراع بينما وجد أن للذكور دوراً مسيطراً في نموذج إدارة الصراع، وسجلت الدراسة للإدارة الدنيا دوراً هاماً في الطاعة وتفادي الصراع، بينما كان للإدارة العليا دوراً مهماً في نموذج احتواء الصراع (عن طوالبه، 2008، ص ص 83-84).

-دراسة زلمان ورييتشل (Zalman and Richelle, 2001):

وهدفت إلى كشف سلوكيات المديرين التي تؤدي إلى إدارة الصراع فاشلة، أو إلى إدارة الصراع ناجحة، بلغت عينة الدراسة 32 مدير مدرسة، وقد بينت الدراسة أن هناك ثلاثة أنواع من الصراعات يواجهها المدير أثناء إدارته للمدرسة، وهي صراع مع الطلاب، صراع

مع الموظفين ، صراع مع الأهالي ، وأظهرت النتائج أن إدارة الصراع تكون ناجحة عند استخدام عدة سلوكيات ، منها الاجتماع مع الأطراف ، الاستماع لهؤلاء الأطراف وإشراكهم في صنع القرارات ، العمل على صنع استراتيجيات و خطط جديدة لإدارة الصراع ، وأظهرت النتائج أن هناك سلوكيات يتبعها المدير تؤدي إلى إدارة صراعات فاشلة ، منها منها اتخاذ قرارات أحادية الجانب، إصدار واستعمال قرارات غير مناسبة مع البيئة و مع عامل الوقت (عن طوالبه،2008، ص89).

•التعقيب على الدراسات السابقة :

معظم الدراسات المذكورة اتفقت على ضرورة التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي و كيفية التعامل معه و أهم الأسباب و العوامل المؤثرة التي تؤدي إلى ظهوره داخل المنظمة ، و ضرورة معرفة كيفية و طرق إدارته و استعمال الأساليب الضرورية و الإستراتيجيات اللازمة لحله و هذا ما اتفقت عليه معظم الدراسات مثل : الحنيطي (1993)، عابنة (1996)، القرعان (1996)، العبيدي (2000) ، رمضان (2001)، قطن (2001)، السويلم (2001)، وشاحي (2002)، حريم(2003)، بليسي(2003)، المعشر(2005)، (Dietrich,1991).

و هناك من أشار إلى أن المديرين هم سبب الصواع مثل دراسة (Zalman et 2001) و (Richelle, Hammak,1999)، ووجود عدة أنماط للصراع التنظيمي مثل أشارت إليه دراسة (Hammond,1999)، و على المديرين مقارنة الأساليب التي سيستعملونها لإدارة الصراع التنظيمي و تقويم و برامج لإدارة الصراع و هذا ما توصلت إليه دراسة (Walt,2000) و (Miller,2000) وان لمتغير الجنس دور في إدارة الصراع كما ذكرت دراسة (Brewer,2002).

الفصل الثاني

أنماط السلوك القيادي

تمهيد.

أولاً: القيادة و أهميتها .

1- مفهوم القيادة .

2- لمحة تاريخية عن تطور مفهوم القيادة .

3- أهمية القيادة.

4- المفاهيم المرتبطة بالقيادة.

5- النظريات المفسرة للقيادة.

6- خصائص القيادة.

7- وظائف القيادة.

ثانياً : الأنماط القيادية .

1- الأنماط القيادية المتداولة .

2- صفات القائد .

خلاصة الفصل..

تمهيد :

إن اتساع دور المنظمات و كبر حجمها و تنوع العلاقات الداخلية و تأثرها بالبيئة الخارجية تستدعي قيادة واعية لترشيد سلوك الأفراد و دفعهم إلى العمل بمعنوية عالية و تنسيق جهودهم و تنظيمها لخلق التعاون و العمل بروح فريق واحد و هذا ما يسمح بتوجيهه توجيهها صحيحا نحو تحقيق أهداف المنظمة المسطرة.

تشكل القيادة محورا مهما للسير الحسن لمختلف نشاطات المنظمة و بالأخص العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين التي يجب أن تمتاز بالتبادل الايجابي من حيث تحقيق حاجات المرؤوسين و أهدافهم و هذا ما يقدم الولاء و التقدير لقائدهم ، فالقيادة تعكس أهمية المورد البشري كعنصر محرك للعمل فنجاح أي منظمة يتوقف على السلوك القيادي الممارس داخل أي منظمة.

أولا: القيادة و أهميتها :

1- مفهوم القيادة :

تعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق أهدافها المختلفة ولقد تعددت مفاهيم القيادة بحيث لم يستقر العلماء و الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة فالبعض ركز على سمات و صفات القائد و السلطة التي يملكها من أجل تحقيق الغاية و الأخرى ركزت على التأثير في المرؤوسين و استمالتهم، فهذا التباين في مفهوم القيادة يرجع إلى اختلاف الفلسفة التي يؤمن بها كل باحث و يستند إليها.

1.1- التعريف اللغوي للقيادة :

فالقيادة مأخوذة من كلمة قاد ، يقود ، قود ، فالقود في اللغة نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها ، فالقود من الأمام و السوق من الخلف ، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل و القدوة و المرشد (ابن منظور، 2001، ص216) . اشتقت الكلمة الانجليزية (Leadership) من الفعل اليوناني (Arkein) و الذي يعني يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) و معناه يحرك أو يقود ، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد ، أي معنى هناك علاقة بين شخصين واحد يوجه و الأشخاص الآخرون يتبعون هذا التوجيه .(عن كنعان ،2006، ص24).

2.1- التعريف الاصطلاحي للقيادة :

تعددت مفاهيم و تعريفات القيادة لدى المختصين ، تبعا لاختلافهم في تحديد مهام القائد ، و يمكن أن نذكر منها على النحو التالي :

فتعرف القيادة (Leadership) على أنها: " القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، و هذا يعني لأن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير و مرؤوسيه ، حيث يتبادلون المعارف و الاتجاهات و يتعاونون على انجاز المهام الموكلة إليهم " (عن عبد الله ، 2010، ص101) .

بعريف باس (Basse) القيادة بأنها : " العملية التي تتم عن التي تتم عن طريقها ، إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب " (عن العجمي ، 2008، ص56) .

وعرفها ليكرت (Likert) بأنها: " المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة" (عن العجمي ، 2008، ص57) .

و عرفها تيد (O.Teed) بأنها: " النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (عن العجمي ، 2008، ص58) .
و هناك من يعرف القيادة بأنها ذلك النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين ، لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير و الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء و الضرورة (عن أبو الفضل ، 1997، ص33) .

و هناك من يرى القيادة أنها فن التعامل مع الطبيعة البشرية (الإنسانية) ، حيث أنها فن التأثير و تقديم المثال من أجل حثهم على إتباع خط معين أو أسلوب معين من السلوك ، فلا يجب أن تتشابه مع فن أو أسلوب الإيجار و القسوة و القوة على إتباع خط معين في العمل (عن أبو الفضل ، 1997، ص35) .

و يمكن تعريف القيادة هو ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين و يحفزهم و يكسب تعاون و تفاهم أفراد مجموعته و إقناعهم في تحقيق أهداف التنظيم .(عن السلمي، بدون سنة، ص222) .

و عرّف جون ماكسويل (J.Maxwille) القيادة بأنها : " تأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهدافهم و هذا باحترام حريتهم ووجهات نظرهم احتراماً كاملاً (عن العوضي ، 2011، ص4) .

و عرفت القيادة بأنها: "التأثير المتبادل بين القائد و الأتباع ، فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع التأثير على سلوك الأفراد لتقوم بمهمتها في التوجيه و الإرشاد لتحقيق أهداف المنظمة" (عن ماضي، 1990ص10).

و عرفها ريتشارد ايتال (Ritchard ital) بأنها : "تفاعل خصائص القائد الشخصية و خصائص التابعين و كذلك المواقف التي يمرون بها أفراد أو جماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة" (in.Bergeron,2004 ,p399).

فهناك من يرى القيادة أنها تتضمن بعض الدعائم الرئيسية التي تستند عليها و هي أنها نشاط يؤدي إلى التأثير و يتطلب التعاون و ينطوي هذا التعريف على بعدين الأول هو التسليم بقدرة و مهارة القائد على تحفيز الآخرين لأداء المهام المسطرة ، و الثاني ميل و استجابة التابعين لإدراكهم بان ذلك سيحقق رغباتهم و طموحاتهم (عن رشوان ، 2010،ص22).

و عرف كونتز و دنيل (Koontz et Denel) القيادة بانها : "قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس و ثقة لانجاز الأعمال المكلفين بها" (عن حمادات ، 2006، ص16).

كما عرفها فيير (Feer) : " بأنها تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة حيث تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيق أغراضها" . (عن الخطيب ، 2007،ص 13).

و يؤكد كل من جيرارد جرينز (G.Greengerg) و روبرت بارون (R.Baron) أن القيادة هي: " عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة" (عن مجيد ، 2005،ص121).

ويعرف بيرجون (Bergeron) القيادة بأنها: " مجموع النشاطات ، و خاصة الاتصالات بين الأفراد التي من خلالها يؤثر الرئيس على مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و الجماعة لفعالية و بشكل إرادي " (in louche ,2005,p100) .

- تعقيب على التعريفات السابقة :

من التعريفات السابقة نستنتج الجوانب الرئيسية في القيادة و هي:

1- جوهر القيادة هي علاقة التفاعل الاجتماعي المتبادل في عملية أخذ و عطاء مع المحيط و الجو العام الذي نعمل فيه و الوسائل التي نستخدمها ، في لا تتحرك في فراغ ، و إنما حسب المعطيات القائمة ، و التي تحدد هيمنة شخصية القائد و خضوع الأتباع المرؤوسين له .

- 2- وجود موقف أو مشكلة تواجه أعضاء الجماعة أو فريق العمل .
- 3- النشاط الذي يبذله القائد لأداء دوره المتوقع .
- 4- هي قوة دائبة فعالية و الحركة لا تتوقف، قد ترتفع درجة نشاطها ، و قد تنخفض لكنها لا تهمد ، فهي إما موجودة بفعالية أو غير موجودة على الإطلاق .
- 5- توفر مجموعة قدرات معينة في القائد و ما تتضمنه من معارف و مهارات فكرية و إدارية و سلوكية .
- 6- استخدام القائد للسلطة أو القوة للتأثير في المرؤوسين سواء بالترهيب أو الترغيب لأداء العمل المطلوب.
- 7- توجيه القائد للسلوك الجماعي باستخدام أساليب التحفيز المناسبة ، و نظم الاتصالات السليمة ، و المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .
- 8- إيثار المرؤوسين للتعاون الجماعي و العمل كفريق متكامل ، و هو ثمرة الجهد القيادي.
- 9- و القيادة توظيف المبادئ و الوسائل و الأساليب من أجل تحقيق غايات محددة واضحة ، و متناسقة ، و أهداف مشتركة بين القائد و مرؤوسيه التابعين له ، يرجى تحقيقها و تربطهم جميعا.

2-لمحة تاريخية عن القيادة:

عرفت القيادة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية و التي تركت بصمتها لغاية وقتنا الحاضر و التي جاءت على النحو التالي :

1.2- القيادة في الفكر الإداري القديم :

أخذ موضوع القيادة اهتماما كبيرا منذ أمد بعيد و تعاقب الحضارات ، و يرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها و نجاحها ، و ظهر مفهوم القيادة في أهم الحضارات القديمة نجد منها:

1.1.2- القيادة في الحضارة المصرية:

يذهب ماكس فيبر (M.Weber)، ومثال رو ستوف (M.Rosetovtzeff) وجيمس بريستاد (J.Breasted) أن مفهوم القيادة في هذه الفترة ، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية ، من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء و الرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم و أنها بيتهم الواسع مما جعلهم يتبعون الأسلوب الأبوي في القيادة ، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار

موظفي الدولة و تنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما قدمت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية و معنوية للموظفين (عن بوراس،2014، ص37).

و شهدت الإدارة المصرية في تلك الفترة تنظيما و تنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك ، فكان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية ، من أجل تحقيق درجات الرخاء و الرفاهية ، و كان كل هذا تحت قيادة الملك الملقب بفرعون.

2.1.2- القيادة في الحضارة اليونانية :

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال ما ذكره سقراط(Socrate) القيادة تعني : "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية و الخبرة". و هذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب و المهارات الذهنية بالنسبة للقائد و هذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية . أما أفلاطون(Platon) فقد ذكر في كتابه الجمهورية أن القيادة الإدارية هي التي توسع المسافات بين القائد و المرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل ، و مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ(عن بوراس،2014، ص38).

3.1.2- القيادة في الحضارة العربية الإسلامية :

و نقلا عن نوردين بوراس ،(2014، ص 42) عاش المجتمع العربي حالة من التفكك و عدم النظام قبل الإسلام و بظهور الإسلام و إقامته دولته الأولى في عهد رسول الله (ص) ، شهدت الإدارة العربية تنظيما إداريا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة ، و أصبح للعرب و لأول مرة في تاريخهم ، دولة لها أركانها الثلاثة : الأرض، الشعب و النظام . و أوجد الرسول (ص) نظاما إداريا لا علاقة له من أية حضارة سابقة ، بحيث كان التنظيم الإداري يقوم في ظ حكومة مركزية و كان الرسول (ص) هو القائد و من أهم السمات القيادية التي عرفتتها الإدارة هي القدوة الحسنة ، الرحمة و الإيثار ، و طبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام .

و في عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف الإدارية .

و في عهد الأمويين مع اتساع رقعة الدولة الإسلامية لجوء لمبدأ تفويض السلطة للولاة على أن يتوفر فيهم المقدرة و الأمانة كونها مناصب قيادية .

أما في عهد العباسيين فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما بحيث وضعت مبادئ لترشيد السلوك القيادي كالرقابة الأمنية و التوجه إلى بناء علاقات إنسانية و حسن مقابلة المرؤوسين و الاستماع لهم و تفهم مشاكلهم.

2.2- القيادة في الفكر الحديث :

شهد القرن العشرين اهتماما كبيرا بالقيادة من قبل الباحثين و هذا من خلال مختلف النظريات المفسرة لها و التجارب الميدانية التي أقيمت من أجل التوصل و الكشف عن المهارات القيادية الناجحة ، و من بين هذه النظريات نذكر منها :

1.2.2- نظرية التنظيم العلمي للعمل :

استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور (Frederik Taylor) أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، وقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك إن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، و ذلك من خلال تصورات له مهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة. وان يختار مرؤوسيه ويديهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه و يتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ. كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية . ورغم ما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية، العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها في الإنتاج. (عن بوراس 2014، ص43).

2.2.2- نظرية التقسيم الإداري :

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددا، ومن برز رواد هذه النظرية: فيول، جوليك وأرويك (Fayol, Gulickn et Urwick).

على تصنيف وظائف التنظيم الإداري ، وتقوم أفكار هنري فيول (Henry Fayol) إلى ست مجموعات هي :وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي :التخطيط، التنظيم، التنسيق، أو إصدار الأوامر (le commandement) والرقابة وهي المهام الرئيسية للقائد أو المدير .

ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، ومن الإسهامات الرائدة لهنري فيول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في القائد المدير وهي :صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الاطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.

و أسهم لوثر جوليك (Luther.Gulick) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال الكلمة المشهورة (POSDCORB) ، و التي تعني حروفها عناوين المهام الرئيسية للمدير و هي : التخطيط (Planing) و التنظيم (Organizing) و شؤون الموظفين (Stafing) و التوجيه (Directing) و التنسيق (Cordinating) و النشاط المتعلق بالبيانات و الوثائق (Reporting) و النشاط المالي (Budgeting) و هي في الأصل مهام إدارية، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها. أما إسهامات ليندول أرويك في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة حيث رأى إن من مقومات التفويض الناجح : شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لان عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلبا (عن بوراس ، 2014 ، ص44-45).

3.2.2- النظرية البيروقراطية:

في تطوير مفهوم ،لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية:السلطة الشرعية ، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب لقيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية

القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد نابعة من مركزه القيادي أما نموذج السلطة التقليدية: فنقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي ، أما نموذج السلطة الكاريزمية : فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على إنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا على روحه المعنوية (عن بوراس، 2014 ، ص 47).

4.2.2- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها جورج إلتون مايو (George Elton Mayo) في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه (التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك (western Electric copany) بمصنع بهاوثورن (Hawthorne) الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما (1927-1932) وقد كشفت نتائج هذه التجارب على أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وان العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقاربة تايلور) بل بقدراته الاجتماعية أي انتمائها الاجتماعي.

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي

والتنظيم غير الرسمي، وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون، إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم. ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية؛ الدراسات التي قام بها كورت لوين (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى

أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وان مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد (عن بوراس، 2014، ص48).

5.2.2- نظرية التنظيم الاجتماعي :

تنظر نظرية التنظيم الاجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي : دراسات كل من باك ، أجيريس و ليكرت (Bakke, Argyris et Likert). فقد حدد باك أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي :النظام الذي يحكمه ، الموارد البشرية والمادية و الطبيعية ، الأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التماسق والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم، كما أسهم أرجيريس في تطوير مفهوم القيادة الإدارية ، من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على عنصرين أساسيين هما :الفرد والتنظيم الرسمي . ويرى أن هناك تعارضا بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي.

إن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل، مما ينعكس سلبا على الكفاءة التنظيمية ، كما أن استخدام القيادة الإدارية للأساليب الأمرية والشديدة قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذا للتخفيف من أسباب التوتر والإحباط والفشل، فتوصل أرجيريس إلى أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم غير الرسمي، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد والتخفيف من حدة الرقابة وهو ما يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويتاح له المجال لتحقيق نموه وتطوره وزيادة قدراته الفنية في العمل.

أما ليكيرت فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، يتوقف نجاحه على القيادة، الاتصال، الحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، اتخاذ القرارات، تحديد وترتيب الأهداف والرقابة، وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مركزة على الاهتمام بالمرؤوسين ، و النظر على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم على أنهم أشخاص يؤدون عملا كالألات (عن بوراس ، 2014، ص49-50).

3- أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في إمكانية تطبيقها ودورها في تنمية بيئة العمل وتحقيق التقارب في العلاقات، هذا النوع من نمط القيادة يعتمد على كيفية قبول الشخص (المدير) لتغيير نفسه باستخدام النموذج الجديد لأسلوب لقيادة للحفاظ على المنظمة و التقدم بها إلى الأمام باستخدام مع عدم إغفال أهمية مهارات و أنواع القيادات الأخرى.

فالقيادة صمام الأمان لاستمرار أعمال المنظمة فهي التي تساعد جماعة معينة على إنجاز ما أوكل إلى أفرادها من مهام، وتعتبر القيادة مرجعا لهؤلاء الأفراد في توحيد قراراتهم لأن غياب القيادة تشعبت الآراء وتعقدت، فالقيادة تؤلف بين الأفراد الذين تتولى مسؤولياتهم، فالقيادة تحتاج لقائد لديه قدرة التخطيط وتصور فريدة من نوعها حتى يستطيع الوصول إلى الغاية المنشودة، فالقائد هو الذي ترجع إليه كل صغيرة و كبيرة وهو الذي يحل المشاكل المستعصية التي تواجه الأفراد في المنظمة. (عن العوضي، 2011، ص07).

فلا بد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتهم و تقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي (ص) بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال (ص): "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (رواه أبو داود) و قديما قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب" ، ونقلنا عن جمال محمد عبد الله (2010، ص108) فأهمية القيادة تكمن في النقاط التالية:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها ، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء .
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة .
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

4- بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة:

1.4- القيادة و المدير :

فالقيادة هي عملية يقوم بها القائد الذي يعتمد على توجيه و إرشاد الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين شخص موجه و أشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه .(عن حسين، 2004، ص18).

أما المدير فهو فرد مسؤول يمتلك سلطة رسمية من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (in Carron,2001,p55).

2.4- القيادة والرئاسة:

تستند في ممارسة مهامها على ما لديها من سلطة بصورة أساسية . أما القيادة فهي لا تعتمد بشكل أساسي على ما في يدها من سلطة كما هو الحال في الرئاسة، ولكنها تنظر إلى السلطة كمصدر ثانوي تستخدم بهدف بناء الثقة، ومن ثم سلطة الثقة، فبينما تقوم القيادة على النفوذ، تعتمد الرئاسة على السلطة التي يكفلها القانون للرئيس و المدير. وبينما يتسم سلوك الرئيس بطابع الأمر و النهي لاعتماده الصريح على ممارسة سلطة الجزاء فإن القائد يتخذ من أسلوب الإقناع و الاقتناع، وكذلك استعمال النفوذ و التأثير، فتولد بذلك سلطة الثقة ولهذا فإن كل قائد يعتبر رئيسا و ليس العكس، ومن الممكن أن يصبح الإنسان قائدا يملك التأثير في الآخرين دون أن يكون مديرا، كما قد يكون مديرا لكنه يفتقر لقوة التأثير في الآخرين وهي صفة مرتبطة بالقيادة الناجحة (عن مزيان ، 2011، ص19).

3.4- القيادة و الإدارة:

يرى علماء السلوك أن الإدارة شيء و القيادة شيء آخر وهم يؤكدون على أن الإدارة يجب أن تتسم بالبعد القيادي إن أريد لها أن تكون فاعلة، وترى بعضهم أنه يمكن التمييز بين الإدارة و القيادة، ولغايات التوضيح يمكن المقارنة بين الإدارة و القيادة على النحو التالي:

- فالإدارة تنفذ أكثر مما تخطط، فهي معنية بتوفير الظروف المناسبة و الإمكانيات المادية و البشرية العلمية الإدارية، أما القيادة فهي تخطط أكثر مما تنفذ، فهي تهتم برسم السياسة العام للمؤسسة بصورة رئيسية.
- يقتصر عمل الإدارة على تنسيق نشاط العاملين لتحقيق الأهداف أما القيادة تقوم بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- الإدارة تحاول الحفاظ على الوضع الراهن للمؤسسة و لا تحاول التغيير، أما القيادة تحاول دائما التغيير فهي داعية للتغيير ومطلوب إحداث تغييرات في البناء التنظيمي.
- الإدارة تفكر في الحاضر أكثر مما تفكر في المستقبل، أما القيادة تفكر في المستقبل أكثر مما تفكر في الحاضر.
- الإدارة تعمل وفق خطوات محددة سلفا، أما القيادة تبتكر تبدع و تجدد.
- الإدارة مفروضة على الجماعة، أما القيادة تقوم على النفوذ و القدرة على التأثير.

- الإدارة هي التي تمدد الأهداف دون أي إعتبار للمشاركة الأفراد، أما القيادة يشارك الأفراد في تحديد الأهداف (عن عطوي، 2014، ص70).

4.4- القيادة و التسيير:

إن التسيير هو مجموعة من المبادئ و المعلومات التي يكتسبها الفرد فتكسبه نظرة تختلف عن الآخرين فهي عملية معقدة يؤديها القائد في إطار رسمي حيث يعمل على تنظيم مشاريع المؤسسة قصد تحقيق أهدافها القريبة أو البعيدة، فالمسير لديه منصب رسمي في المنظمة يسمح له بممارسة القيادة إلا أن الفرق بينهما فالقائد يسهر على متابعة جماعة العمل و إرشادها و التأثير فيها أما المسير فيقوم بتنظيم كل المشاريع الخاصة به (Sekiou et All,2001,p85).

5.4- القيادة و الإشراف:

فيما يخص الإشراف يعني التأثير في الإلتباع بهدف تحقيق أقل شيء مما تتطلب منهم أعمالهم، فهو يرتبط أكثر بعمل الفرد و الذي يحرص دائما على تحسين أداءه ورفع فعالية بمعزل عن الجماعة، فهو ممارسة السلطة من أجل تحقيق أقصى فعالية في أداء العمل، أما مفهوم القيادة يرتبط أكثر بعمل الجماعة كوحدة تنظيمية، وكنسق إجتماعي متفاعل يحاول القائد التأثير فيها و التنسيق بين أعضائها و دفعهم للعمل مع بعضهم البعض في إطار منظم.(عن لوصيف، 1990، ص34).

5- النظريات المفسرة للقيادة: تعددت النظريات و الاتجاهات الفكرية المفسرة لمفهوم القيادة، حيث قدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى من حيث اعتماد كل نظرية على عوامل مختلفة مثل الطبيعة الإنسانية، وسمات القائد و المواقف التي قد تواجه القائد و من أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة ما يلي :

1.5- نظرية الرجل العظيم:

تعتبر نظرية الرجل العظيم أولى النظريات التي ظهرت في القيادة حيث تعود لعهود الإغريق و الرمان، حيث ساد الاعتقاد فيها أن القادة يولدون و لا يصنعون ، فالقيادة شيء فطري ، حيث لا يمكن للإنسان أن يصبح قائدا من خلال التعلم بل لديه صفات و سمات جسمانية و عقلية و نفسية خاصة و نادرة تجعله صالحا للقيادة، و تباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات و الخصائص ، وأهمية كل منها، و تتطوي تحت هذه النظرية

عدد من النظريات الفرعية و من أمثلتها : 1- نظرية الأمير ، 2 -نظرية البطل ، 3- نظرية الرجل المتميز .

و يعد فرنسيس جالتون (F.Galton) من أبرز المؤيدين لهذه النظرية ، و قد قدم العديد من البيانات الإحصائية و الوراثة تأكد صحة هذه النظرية من حيث تأثير الصفات و السمات الوراثة على القيادة ، و لقد كانت للدراسة التي قام بها جالتون عام 1879 تأثيرا كبيرا في الباحثين و المفكرين الذين ساندوا مبدأ هذه النظرية التي تفسر نشأة القيادة على أساس السمات الوراثة و من بينهم وودز (Woods) الذي قام في سنة 1913 بدراسة عن الظروف القيادية ل 14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشر قرون ، و نستخلص من هذه الدراسة في النهاية إلى أن شخصية القائد و قدراته هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقا لهذه القدرات القيادية . أما جينينجز (Jennings) قام عام 1960 بعمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة ، و قام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم ، حيث قدم نموذج الأمير ، نموذج البطل ، نموذج الرجل المتميز و أمثلة عن كل واحد منهم .

2.5-نظرية السمات:

جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة و السمات هي مجموعة من الخصائص و الصفات التي يمتلكها و يتفرد بها بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف و الأحوال و القائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات و الخصائص . تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء و القادة الناجحين لمعرفة أي الصفات و الخصائص يمكن اعتبارها ضرورية و محددة لنجاح القائد و يشير هاني شعبان ربيع (2008، ص 149) إلى مجموعة من الخصائص هي :

- أ. الخصائص الجسدية: أن يكون للقائد طول القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وسلامة البدن من العيوب.
- ب. القدرات العقلية: أن يكون القائد أكثر ذكاء من غيرهم ولديهم إدراك وعمق في التفكير و البعد في النظر للأشياء القدرة على الحكم السليم والموضوعي ،و القدرة على الإبداع و الابتكار.

ج. سمات اجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية، وقدرة القائد على تحقيق التعاون وزرع الثقة بين العمال، ودفعهم للعمل بروح معنوية عالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

و يحدد طارق عبد الحميد بدوي (2001، ص 56) الصفات القيادية في العوامل البيولوجية (الطول، الوزن، الشكل، القوة...) و العوامل المعرفية و النفسية الذكاء، الثقة بالنفس، الشجاعة، عدم التردد، الشعبية، المبادرة، الطموح، السيطرة، والاندفاع. و دعم تيد (Tead) في كتابه "فن القيادة" هذه النظرية بقائمة من سمات و أوصاف عشرة لا بد من توافرها لنجاح القيادة و هي :

- 1- الطاقة البدنية و العصبية.
- 2- والشعور بالغرض و الاتجاه و الحماس
- 3- الشغف بالعلم-4- الصداقة و المودة
- 4- الكمال و التكامل و الأمانة و الحكم
- 5- المهارة الفنية
- 6- الحسم في الأمور
- 7- الذكاء
- 8- المهارة في التعليم
- 9- الإيمان، الصفة.

كما قدم كيليان (Killian) أيضاً أكثر من قائمة بالصفات الضرورية لنجاح القيادة (عن عبد الشافي، 1997، ص 18).

3.5- النظريات السلوكية :

وفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلاً من التركيز على الخصائص و السمات فاهتم الباحثون بسلوك القائد والذي يعبر بأسلوب أو نمط القيادة (Leadership Style) فمن الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي ما يلي:

1.3.5- دراسات جامعة ايوا (Iwa university):

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من رونالد ليبيت، رالف وايت و كيرت ليفين (R.Lippit ,R.White et K.Lwin) تمثلت

في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسما إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط للقيادة وهي:

1- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي ،

2- الأسلوب الديمقراطي ،

3- الأسلوب الحر أو التسيبي.

في الأسلوب الأوتوقراطي، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا، فهو يميل على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات ، كما اعتمد أسلوب الثواب و العقاب على أساس شخصي ، أسس غير موضوعية ، بينما الأسلوب الديمقراطي فكان عكس الأسلوب الأول حيث تم اتخاذ القرارات جميعها نتيجة للمناقشة الجماعية، ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، ويكون هناك حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة، أما في الأسلوب التسيبي أو الحر، تميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل دون مشاركة القائد أو تدخله، فهو لا يقدم توجيهها ولا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك. وتوصلت هذه الدراسة إلى انه بالنسبة للأسلوب الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولذا كان الدافع للعمل والرضا منخفضين، والميل إلى الابتكار ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم، أما الأسلوب الديمقراطي، فكانت الإنتاجية أكثر استقرارا ، وكانت دافعية الأفراد للعمل أكبر وكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر، أما بالنسبة للأسلوب الحر فكانت الإنتاجية والرضا اقل مما كانت في النمط الديمقراطي ، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى، لقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم (عن كيدر ، 2014 ، ص25).

2.3.5 - جامعة أوهايو (Ohio State University):

ويطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين، حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان تحوي قائمة من الأسئلة عرف ب:"استبيان وصف سلوك القائد" على المؤسسات الصناعية والعسكرية بهدف التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، ومن أبرز رواد هذه النظرية فليشمان و شارتل (Fleishman , Chart) اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما:

أ- القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل: يتركز اهتمام القائد على هيكله العمل (تقسيم وتنظيم الأنشطة)، كما يحرص على توضيح متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به.

ب- القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد: ويشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية اتجاه مشاعر تابعيه، و كل ما يزيد من رضاهم. (عن كيدر ، 2014، ص26).

و بموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين، وإذا وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها أربعة أساليب للقيادة كما في الشكل التالي :

الاعتبارات ↑	عالي	اهتمام عالي بهيكلية العمل وكذلك بالاعتبارات. اهتمام القائد إلى موازنة بين إنجاز الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجامع العمل.	اهتمام عالي بهيكلية العمل وكذلك بالاعتبارات. اهتمام بإشباع حاجات العاملين والاجتماعية من قبل القائد وبناء مجموعات.
	واطئ	اهتمام عالي بهيكلية العمل وواطئ بالاعتبارات. هنا يوجه القائد اهتمامه للعمل وإنجازه أما الاعتبارات الشخصية فلها أهمية قليلة	اهتمام واطئ بهيكلية العمل وكذلك الاعتبارات. دور سلبي واهتمام بالمصلحة الذاتية للقائد.
		← واطئ	عالي →

الاهتمام بهيكله العمل و إجراءاته

شكل رقم(1): م صفوفة جامعة أوهايو للقيادة (عن العامري ، 2008، ص467).

3.3.5- دراسات جامعة ميشيغان (Michigan University):

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، قام بها باحثون أهمهم ليكرت، كان و كاتز (Likert, Kan et Katz)، بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة خلص ليكرت إلى النتائج التالية :

- أن هناك محورين أو بعدين أساسيين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، و القائد المركز على الإنتاج ويتشابه مع النمط الوتكرز على هيكلية الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو.
- أن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا.
- أن الرؤساء الذين يهتمون بمرووسيهم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فاعليتهم.
- إن المشرفين (القادة) في نمط الاهتمام بالمرووسين حققوا إنتاجية مرتفعة، كما أنهم يهتمون بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم، أما القادة في النمط الثاني كانت إنتاجيتهم منخفضة وتركز أسلوبهم في إعطاء أوامر صارمة وعقاب شديد للعمال المخالفين.

وتوصل ليكرت إلى استنتاج عام أن نمط الإشراف (القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرووسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج، ووضع نموذجا يقوم على أربع نظم أساسية للقيادة، مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة (النظام الأول: المتسلط الاستغلالي) يعد اقل النظم كفاءة، و(النظام الرابع: الديمقراطي المشارك) يعد أكثر كفاءة، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة والفعالية. وهذا شرح مبسط لها:

-النظام التسلطي أو الاستغلالي: يركز القادة على الانجاز، ولا يظهر ون ثقة بمرووسيهم، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأسلوب الاتصال الهابط، واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة.

-النظام التسلطي أو النفعي: أقل مركزية من سابقه، يتقبل القائد أحيانا آراء ومقترحات مرووسيهم والسماح لهم بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة، و يلجأون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الانجاز.

-النظام الاستشاري: يظهر القادة ثقتهم بمرووسيهم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات المهمة، وتفوض الروتينية منها إلى المرووسين، وإفساح المجال للعاملين لإبداء الآراء وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين (هابط وصاعد)، وحفز الأفراد عن طريق الثواب أحيانا العقاب.

-النظام الجماعي أو المشارك :حيث يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهـم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقا من الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومنح الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الهدف. إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي ويعتبره الأكثر فعالية من بين كل الأنظمة السابقة لأنه يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى المرؤوسين مما يساهم في انجاز الأهداف. (عن كيدر ، 2014، ص27-28).

4.3.5-نظرية الشبكة الإدارية:

نموذج الشبكة الإدارية لموتون و بلاك (Mouton et Blake) أحد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة، ولقد اعتمدا في بناء هذه الشبكة على نتائج دراسات جامعة ميشيغان و أوهايو، وبال رغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم، إلا أن هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية. قام كل من بلاك و موتون ببناء الشبكة وذلك بوضع البعد الأفقي لتمثيل (الاهتمام بالإنتاج) و البعد الراسي يمثل (الاهتمام بالمرؤوسين)، وتقع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس تدرجي من 0 درجات، تعطى فيها درجة 7 لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج أو المرؤوسين، و 0 درجات لأعلى اهتمام بالإنتاج والمرؤوسين. 3. وعليه فإنه يوجد في إطار الشبكة عدد لا نهائي من أنماط السلوك الإداري، يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين، إلا أن بلاك و موتون ركزا على خمسة أنماط أساسية هي:

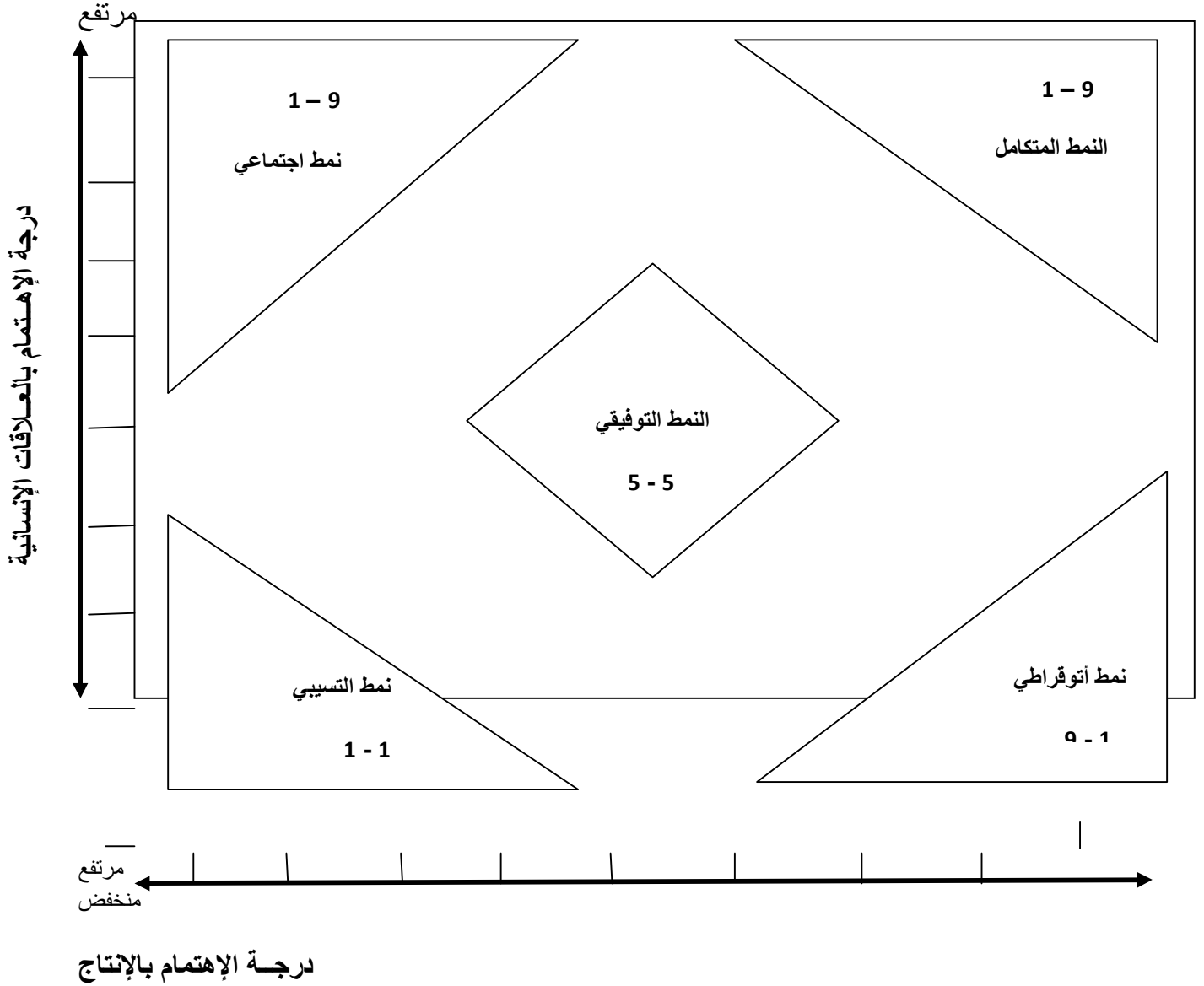
- النمط الأوتوقراطي المتسلط (9-1): يهتم بالعمل بشكل كبير و لكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة وشعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج، فهو يخطط ويدقق في كل التفاصيل، يتخذ كل القرارات، يطلب طاعة مطلقة، يراقب كل النتائج ويستعمل التعليمات والعقاب.

- النمط الاجتماعي (1-9): يهتم بجو العمل و لا يهتم كثيرا للإنتاج ، بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة ، يعمل على تجنب الصراعات و يمارس رقابة بسيطة و يترك الحرية للمرؤوسين في توجيه أنفسهم ، كما يؤمن القائد أن زيادة الإنتاج تكون بتحقيق الرضا لدى الأفراد.

- **النمط التسبيبي (1-1):** هذا النمط يهتم إلى أدنى حد بكل من الأفراد والإنتاج، و القائد لا يتدخل في العمل، أي أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين و يبذل الحد الأدنى من الجهد.

-**النمط المعتدل (5-5):** يحاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) و بين حاجات العاملين (العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر ، و هو ما يجعل اهتمامه متوسط بكل من منهما.

-**النمط المتكامل (9-9):** في هذا النمط يدعم القائد إلتزام العاملين لإنجاز الأهداف بإيجاد جو من الثقة وتشجيع المبادرة، كما يبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات، أي أنه يعطي اهتماما كبيرا للعاملين والإنتاج ويعمل على بناء فريق عمل من الأفراد ملتزمين محفزين للعمل (عن كيدر ، 2014، ص29). كما يوضحه الشكل التالي:

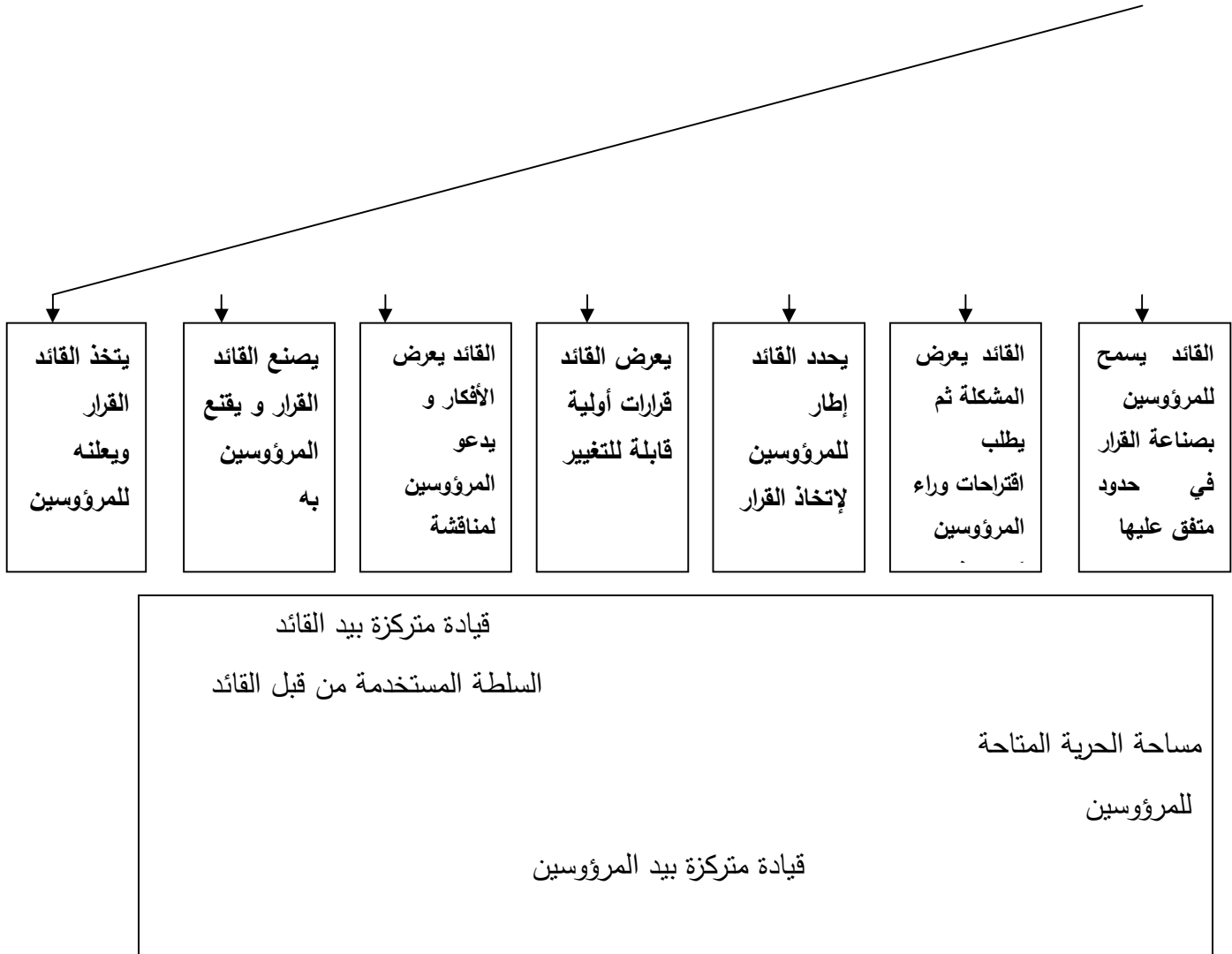


الشكل رقم (02) الشبكة الإدارية (كيدر، 2014، ص30).

4.5- النظريات الموقفية للقيادة:

1.4.5- نظرية تاننبوم و شميدت :

قدم الباحثان تاننبوم وشميدت (Tannenbaum et Schmidt) مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف بالإضافة إلى خصائصه كمدیر أو قائد، تمثل هذه المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار يأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد فيها هذا السلوك كما يظهر في الشكل التالي:



شكل رقم (3) نموذج تاننبوم وشميدت للقيادة (صالح مهدي العامري، 2008، ص470).

نجد ضمن خصائص القائد المؤثرة نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين وشعوره بالأمان أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية واستعدادهم لقبول وتحمل المسؤولية وقدرتهم للعمل في ظل الغموض وعدم الوضوح واهتمامهم بالمشكلة المطروحة وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها. وأبرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم وفاعلية مجموعات العمل وطبيعة المشكلة أو المشاكل المطروحة وضغط الزمن وغيرها. (عن العامري، 2008، ص470).

2.4.5- النظرية الظرفية لفيدلر:

قدم فيدلر (Fiedler) أعماله في منتصف سنوات 1960، وحسبه فان فعالية فريق العمل تقوم على تحقيق التوافق بين الأسلوب القيادي المرتبط بشخصية القائد و متطلبات الموقف، فيدلر ركز أساسا على السيطرة الظرفية أو الموقفية.

أ- **متغيرات شخصية القائد** : يؤكد فيدلر أن القادة يظهرون أنماطا مختلفة من السلوك تبعا لحاجاتهم (حاجات العلاقات الشخصية، حاجات انجاز العمل)، ويتم تحديد نمط القيادة بناء على هذه الحاجات وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا بـ LPC (Least Preferred Co-Worker)، يقوم القائد بملىء هذا الاستقصاء المكون من 16-24 مقياسا فرعيا يحمل كل منها صفات متضادة ويقسم إلى ثماني درجات، تجمع الدرجات ووفقا للنتائج التي يعطيها مقياس LPC تتحدد شخصية القائد، فإذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عاليا، فهذا حسب فيدلر قائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب و العلاقات الإنسانية أما إذا كان تقييمه منخفضا فالقائد في هذه الحالة يميل إلى الاهتمام بالعمل و ليس بالجوانب الإنسانية (عن كيدر، 2014، ص32).

ب- **متغيرات الموقف** : تتمثل متغيرات الموقف في ظروف العمل التي يعمل فيها القائد، و هي:

- **علاقة القائد بالمرؤوسين** : يتمثل هذا المتغير في درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحصل على ولاء وثقة ومحبة المرؤوسين يحتاج إلى قوة ونفوذ أقل لقيادة الجماعة.

- **هيكل المهمة** : يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ومدى تعريفها، وعموما تمثل المهام غير المهيكلة موقفا أكثر صعوبة للقائد عن المهام الواضحة و المهيكلة.

- **القوة الكامنة في المركز القائد** : يعبر هذا المتغير عن مدى سلطات ونفوذ وقوة القائد،

فهو يعكس مثلا قدرة القائد على ترقية ومنح المكافآت لأفراد الجماعة أو العكس، والمركز الذي يحتله في المنظمة ومستوى الوظيفة التي يشغلها و الشكل التالي يمثل النتائج التي

توصل إليها فيدلر وفق نموذج المقترح لاختيار الأسلوب القيادي المناسب بناء على التوافق مع متغيرات الموقف:

3.4.5-نظرية المسار - الهدف:

لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس (Robert House, 1971) وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف سواء كانت أهداف المنظمة أو أهداف شخصية لهم وذلك بتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات و بالتالي يصلون إلى أهدافهم.

ويعتقد "هاوس" أن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي:

1-قيادة توجيهية: يحتاج المرؤوسون إلى توجيه ومعرفة ماذا و كيف ينجز

العمل مع ضرورة وجود معايير وجدولة عمل واضحة.

2-قيادة مساندة: جعل العمل أكثر متعة ومعاملة أعضاء المجموعة بالتساوي

مع علاقات صداقة و احترام و إعطاء اهتمام لكافة العاملين دون تمييز.

3-قيادة متوجهة للإنجاز : توضع هنا أهداف تثير التحدي مع توقع أداء عالي

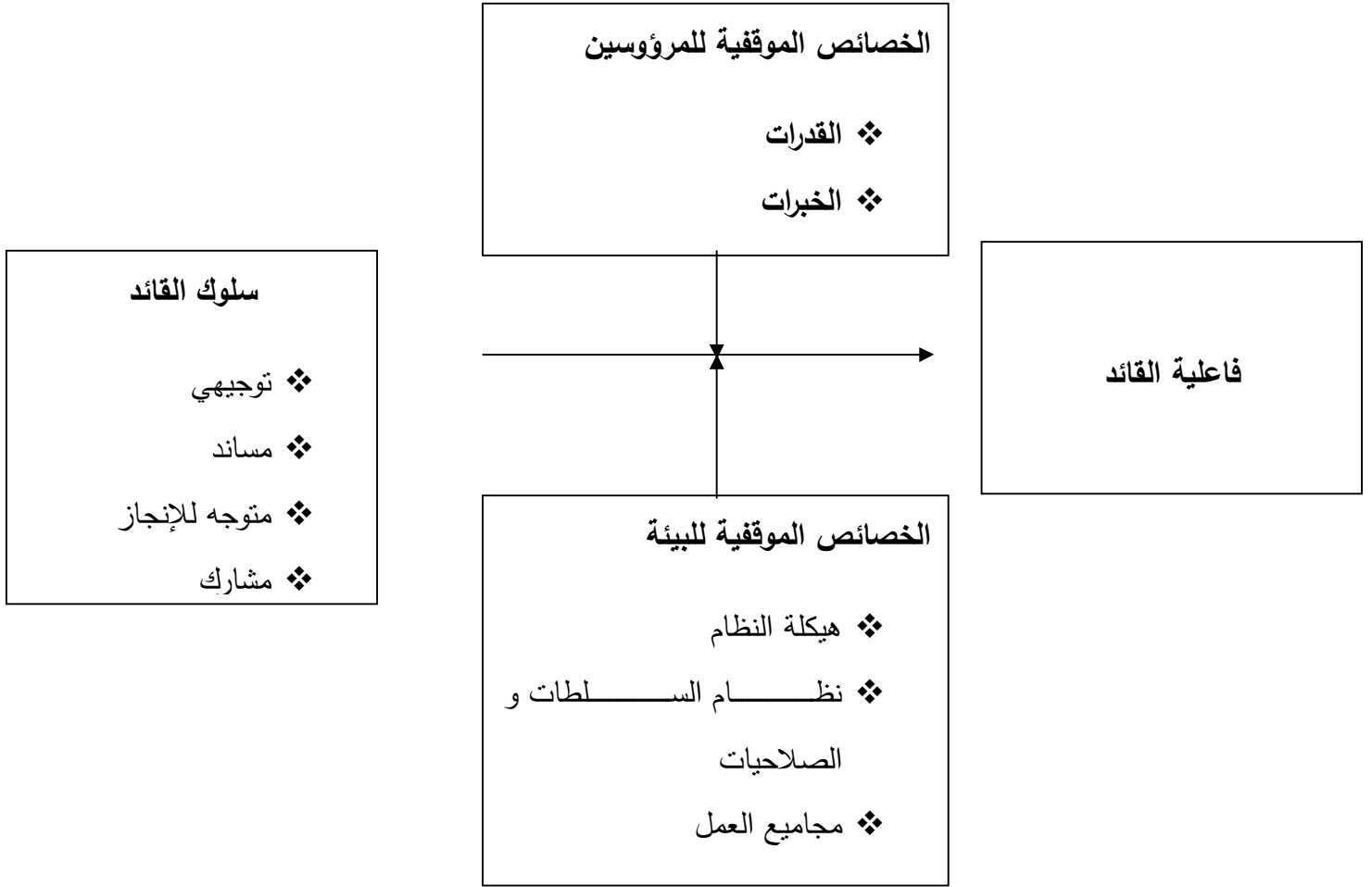
ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

4-قيادة تشاركية: تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار

واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات.(عن عياصرة،2006 ص73-75).

وفي إطار هذه النظرية يفترض استخدام الأسلوب القيادي المناسب للموقف مع

تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة، و الشكل التالي يوضح مضمون النظرية:



شكل رقم (05): العلاقات الموقفية وفق نظرية هاوس (عن العامري، 2008، ص477).

ويتحدد السلوك القيادي الملائم وفق اعتبارات الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو البيئة العمل ولعل الشكل التالي سيوضح مضمون النظرية بصورة دقيقة.



شكل رقم (06) : مضمون نظرية المسار - الهدف (عن العامري، 2008، ص480)

4.4.5- نظرية دورة الحياة :

تقوم نظرية دورة الحياة لبول هرسي و كنيث بلانشارد (P.Hersey et K.Blinchard) على دراسات جامعة أوهايو وشبكة الأنماط القيادية لبلاك وموتون، ويعتمد في تحليله على أن مستوى نضج المرؤوسين هو الذي يحد النمط القيادي الملائم، فالفائد يجب أن يغير نمط قيادته تبعاً لمستوى نضوج العاملين في الوظيفة، ولهذا تسمى هذه النظرية بنظرية دورة حياة القيادة، فالفائد يستخدم مزيجاً من التركيز على العمل والتركيز على العلاقات

ويعرف النضج بأنه: "القدرة والرغبة لدى التابعين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم والنضج له بعدان :

- **نضج العمل:** وتقاس بالخبرة السابقة والإلمام بالعمل وفهم متطلبات الوظيفة؛
- **النضج الشخصي:** يقاس بمدى تحمل الفرد للمسؤولية وتحقيق الأهداف والشعور بالولاء للمؤسسة.

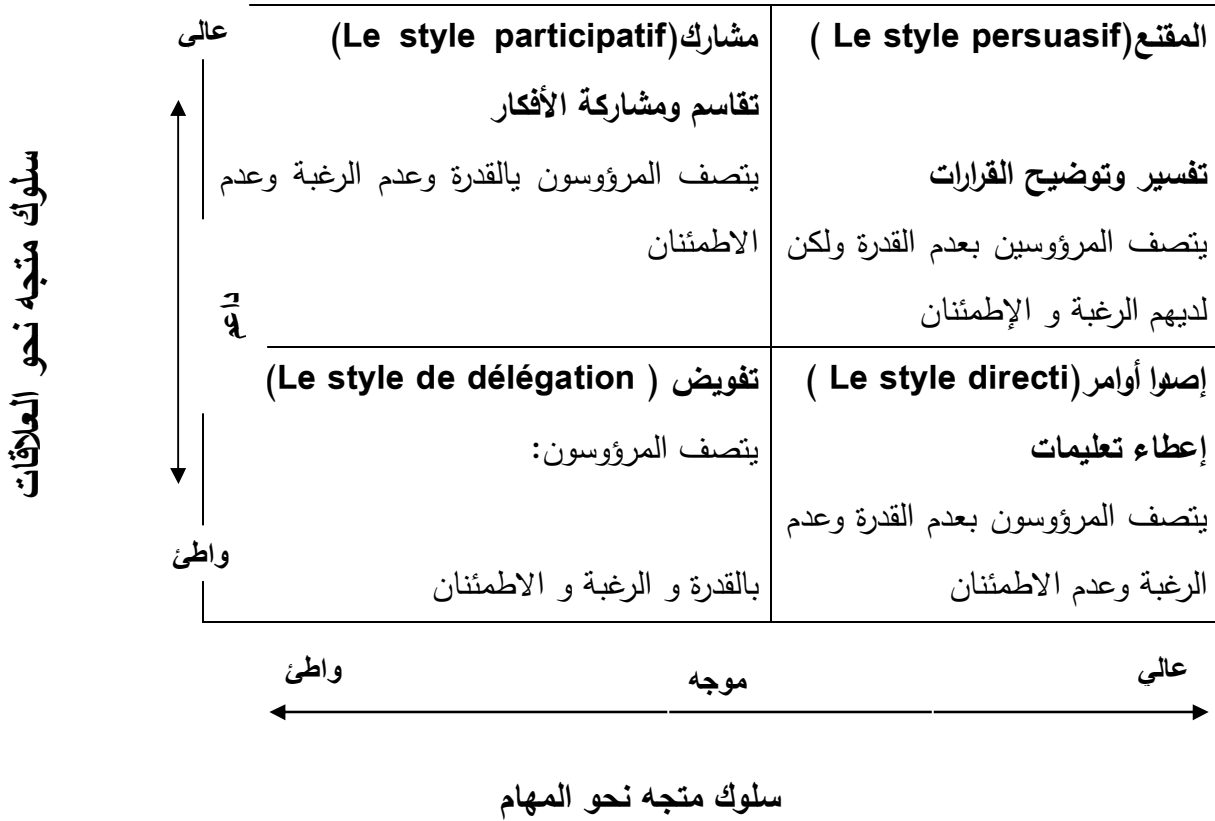
حيث يمكن أن يكون للفرد نضج أكثر لأداء مهام معينة وقصورا في النضج لأداء مهام أخرى، لذلك يتطلب من القائد تغيير سلوكه المرتبط بالعمل أو العلاقات الإنسانية لمقابلة درجة نضج المرؤوسين و حسب هذا النموذج فان هناك أربع مراحل (مواقف) يتخذها السلوك القيادي وفقا للمراحل التي يمر بها نضج المرؤوسين وهذا بناء على التطور في القدرة والرغبة في العمل وهي أربعة مراحل :

- **المرحلة الأولى أسلوب التوجيه (أوتوقراطي):** يتلاءم مع المرؤوسين الجدد قليلو الخبرة أين يكون مستوى النضج عندهم ضعيف، وهو أسلوب يتميز بالناية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويكون للقائد سلطة القرار وللمرؤوسين التنفيذ فقط.

- **المرحلة الثانية أسلوب الإقناع (التحفيز):** يتلاءم مع المرؤوسين الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازهم حيث يكون مستوى النضج من منخفض إلى متوسط، وهو أسلوب يولي اهتماما كبيرا بالمهمة والعلاقات الإنسانية معا، ويعمد القائد هنا إلى اتخاذ القرارات ومحاولة إقناع المرؤوسين بها.

- **المرحلة الثالثة أسلوب المشاركة:** وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة ويتماشى هذا الأسلوب مع المرؤوسين القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية مما تطلب أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل أين يكون مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ المهمات.

- **المرحلة الرابعة أسلوب التفويض:** يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، يتلائم مع المرؤوسين جيد و الخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بقدرة كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبير لتحمل المسؤولية أي مستوى نضج مرتفع وهنا يفوض القائد للمرؤوسين اتخاذ القرار وتنفيذه و يكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم (عن كيدر، 2014، ص36). والشكل التالي يوضح هذا الانتقال المرحلي للأسلوب القيادي:



الشكل رقم (07): مضمون نظرية هيرسي وبلانشارد (عن العامري، ص 475).

هذا إجمالاً ما جاء في النظريات التي اعتمدت سلوك القائد وسلوك المرؤوسين كمحاور أساسية لدراسة ظاهرة القيادة الإدارية، إلا أنه مع تسارع التطور التكنولوجي وظهور متغيرات جديدة ظهرت نظريات حديثة في مجال القيادة، اعتمدت على ما قدمته النظريات السابقة وأخذت بعين الاعتبار ما استجد من عوامل ومتغيرات في دراستها وتحليلاتها؛ وفي ما يلي عرض لأهم هذه النظريات الحديثة.

5.5- النظريات الحديثة في القيادة :

1.5.5- نظرية القيادة الكاريزمية :

ظهرت نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها هاوس و كونجر (House et Koundjer,1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية، تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه ، فالقائد الكريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين

للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع و القائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء و الإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم و يلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة و مضحين من أجل صالح هذه المنظمة، ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من:

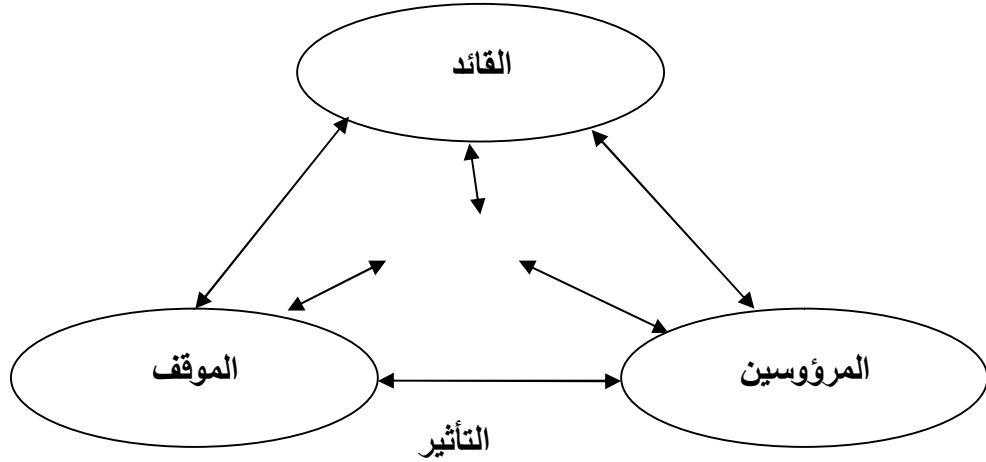
- صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.
- بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
- وعادة ما يون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحجوبة وينظر إليه كبطل ولديه أيضا مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تخاطب قلوب و أحاسيس العاملين جاعلة منهم جزءا أساسيا من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية، فهم ينظرون إلى ما وراء الواقع و الحقائق الظاهرة ويساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براءة و محتملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن، فالرؤية هي مستقبل جذاب و براق موعود وليس حالة آنية جاهزة تصل إليها، ولقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدة في إنجازها، فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير ويتمتع بنظرة بطولية من قبل هؤلاء المرؤوسين، ومن المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون و كالاتي:

- ثقة عالية بالنفس.
- رؤية مستقبلية.
- قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين.
- قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها.
- سلوك غير معتاد و خارق.
- يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار.
- حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث. (عن العامري، 2008، ص78).

2.5.5- النظرية التفاعلية:

في إطار هذه النظرية فإن القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل لتأثير متبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي القائد و المرؤوسين وطبيعة الموقف، لقد عبر بعض الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات و التفاعل المشترك بين القائد و

المرووسين وخصائص الموقف، فإذا كان القائد مؤثراً على المرؤوسين فإن استجاباتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي بينهم مع بعضهم من جهة وبين خصائص الموقف أو البيئة من جهة أخرى ليتشكل في إطار عملية التبادل هذه النمط أو الأنماط القيادية السائدة و المؤثرة في المنطقة. (عن البدي، 2001، ص59).



علية (عن العامري، 2008، ص471).

شكل رقم (08): نمط تأثير القيادة

3.5.5- نظرية القيادة التبادلية :

إن القيادة التبادلية (Transactional Leadership) هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام و المكافآت ونظام الحوافز و الهيكل و بالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين و متطلبات الهام الموكلة إليهم و يضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب و كذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة و متسامحة و متفهمة و ذات عقلية عادلة و سوية، وهي تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفوءة و الجدولة و الوزانات الصحيحة كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف و القيم التنظيمية (عن العمري، 2008، ص479).

4.5.5- نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية إطاراً فكرياً جديداً، مقابلاً للقيادة التبادلية ففي القيادة التبادلية يمارس القائد كمنتمل لإدارة تتم فيها عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، حيث يقدم المرؤوسون أداء و انجاز بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات فالقيادة التحويلية)

transformational Leadership) هي القيادة التي لها القدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للإرتقاء بالأداء و أهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير و تحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم و مساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً، و القيادة التحويلية تخلق تغيراً مهماً على صعيد المرؤوسين و المنظمة فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في الرسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الإرتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية.

إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول بإستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، هنا فإن امتلاك السمات القيادية و المعرفة بالسلوكيات القيادية و العوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة وهذا يعني أن المدير يجب أن يكون مهيباً للقيام بدور إيحائي روحي بدون أي قسر أو إكراه للمرؤوسين، ومن المهم الإشارة إلى أن القيادة التحويلية المهمة بالتطلعات وتحقيق الإلتزام بالأداء. (عن العامري، 2008، ص479).

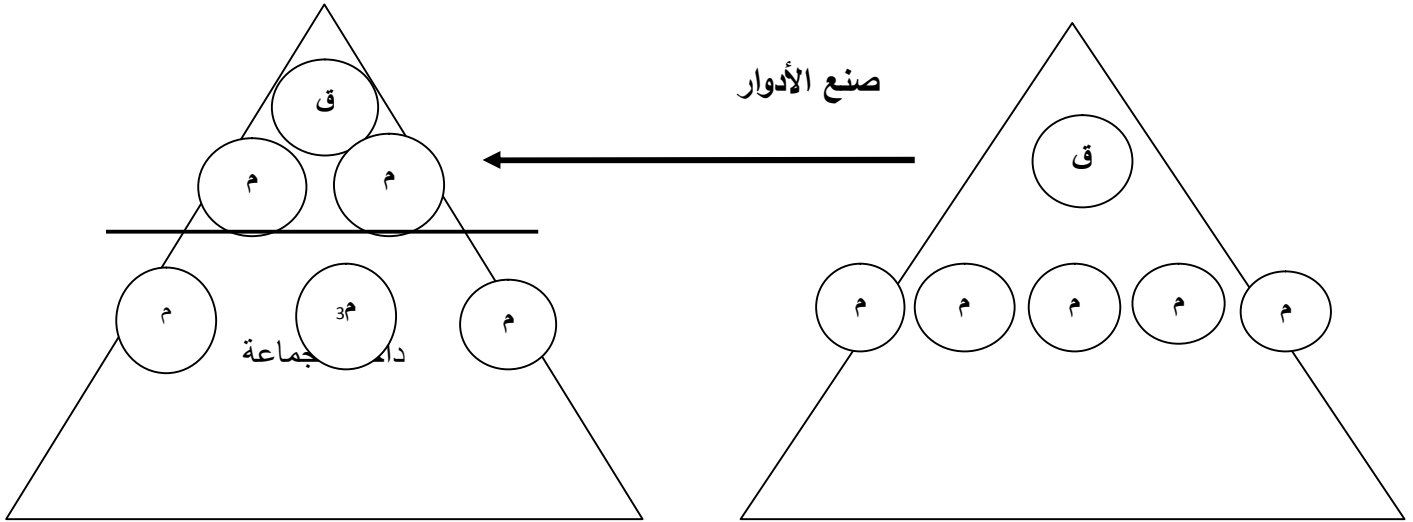
5.5.5 - نظرية القيادة للترابط الثنائي الرأسي :

قدم جورج جرين (G.Green) نموذجاً للقيادة يختلف عن الطرح التقليدي الذي اعتبر أن السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت للقيادة، وان كل المرؤوسين يعاملون بطريقة واحدة، حيث يرى جرين أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدة، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس وقد سمى الباحثون السلوكيون مثل هذا النوع من العلاقات بالعلاقات الثنائية الراسية ومن هنا جاءت تسمية النظرية . وقد توقع جرين وجود نوعين من العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين هما :

أ-العلاقات المتبادلة داخل الجماعة: ينمي القائد بينه وبين المرؤوسين علاقات تتميز بالثقة و الإحترام المتبادلين والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد لديهم الولاء للمنظمة و الشكل رقم(1) يبين أن المرؤوسين (م1، م5) فقط هما أعضاء داخل جماعة القائد .

ب-العلاقات المتبادلة خارج الجماعة :يشير هذا النوع من العلاقات إلى فشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبين المرؤوسين، وتنمية الحس المشترك بالمصير

الواحد، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة و إشراف تقليدي والشكل () يبين أن المرؤوسين (2م ، 3م ، 4م) هم أعضاء خارج جماعة القائد، حيث أن التبادل بين القائد وهؤلاء مبني على الحق في إصدار الأوامر من قبل القائد ووجوب الطاعة منهم لسلطته، مما يؤدي إلى غياب التلاحم والتأثير بالإقناع الذي تتطلبه القيادة.



القيادة الثنائية

القيادة التقليدية

الشكل رقم (09) يمثل نموذج القيادة الثنائية لقرين (عن كيدر، 2014، ص 41).

- ركز نموذج جرين على بعض النقاط الهامة لتحسين جودة المعاملات التبادلية وهي :
- قيام الأفراد الجدد بتقديم ولائهم ودعمهم وتعاونهم لمديريهم .
- محاولة الأفراد الموجودين خارج الجماعة لان يصبحوا عضواً داخل الجماعة .
- محاولة القادة الجادة لتوسيع مجال ونطاق دخول الأفراد في الجماعة.
- حث القادة على إعطاء فرصه حقيقية لمرؤوسيهم لإثبات ذاتهم.
- تعقيب على النظريات السابقة :

من خلال استعراضنا للنظريات التي تناولت السلوك القيادي وجدنا كل واحدة منها لديها نظرتها الخاصة للقائد المثالي فنجد نظرية الرجل العظيم التي اهتمت بالسمات و ركزت على كشف وتحديد السمات الجسمانية و العقلية و الشخصية و نجد أيضا نظرية

السمات التي تعبر تكملة للنظرية السابقة من حيث أنها وفرت مدخلا لدراسة شخصية القائد و إعطاء بعض القيادة إلا أن وجهت للنظريتين انتقادات كونها لم تقدم موقف موحد حول ماهية تلك السمات القيادية و أيضا وجود قادة لا يمتلكون هذه السمات و لكنهم أصبحوا قادة معروفين ، و بالإضافة إلى انتشار آراء المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الاتجاه السابق و تؤكد أن القيادة ليست وراثية و القادة لا يولدون بل يصنعون و دافعت عنها بدراسات جامعة ايوا التي صنفت السلوك القيادي إلى الأسلوب الدكتاتوري و الأسلوب الديمقراطي و الأسلوب المتسيب أما جامعة ميشيغان فركزت على أسلوبين هما سلوك القائد الذي يركز على العمل أو الذي يركز على العاملين و هذا ما يشابه دراسات جامعة أوهايو الأمريكية التي حددت نمطين لسلوك القائد الأول يهتم بهيكل العمل و الآخر يهتم بالعلاقات مع العاملين و مجد أيضا الشبكة الإدارية التي كانت ملخص النظرية السلوكية سو التي توصلت إلى بعدين لسلوك القائد و هما الأفراد و الإنتاج و لكن لقيت النظرية السلوكية انتقادات حول ضرورة و أهمية دراسة المواقف القيادية فنجد منها نظرية تاننوم و شميدت على خصائص الموقف التي تحدد سلوك المدير القائد فالموقف الذي يكون فيه القائد هو الذي يدفعه لإتباع سلوك معين و هناك أيضا النظرية الظرفية لفيلدر و التي ترى أن سلوك القائد يعتمد على بعدين الأول هي العلاقات مع المرؤوسين و الثاني الذي يركز على المهام ، و هناك نظرية المسار (الهدف) لروبت هاوس التي تركز على أن سلوك القائد يكون وفق الأهداف المسطرة و يجب الوصول إليها و لكن نظرة دورة الحياة لهيرسي و بلانشار أكدت على ضرورة تعديل أسلوب القائد وفق لجاهزية مرؤوسيه و استعداداتهم لأداء المهام المسطرة ، و هناك أيضا نظريات حديثة فسرت السلوك القيادي فالنظرية القيادية الكاريزمية التي ترى القائد لديه كارزما خاصة التي تميزه قادر على تحفيز عماله على أداء رائع و لكن النظرية التفاعلية ركزت على ضرورة وجود ذلك التفاعل بين القائد و مرؤوسيه بالإضافة إلى طبيعة الموقف أما النظرية التبادلية التي تعتمد على السلوك الايجابي للقائد في توجيه مرؤوسيه إلا أن سلوك القائد في النظرية التحويلية لا يقدم توجيهها مباشرة بل لديه قدرة على الإيحاء لمرؤوسيه للقيام بأداء أفضل و العمل على مواجهة تحديات المنظمة فالسلوك القيادي يكون واحد مع جميع المرؤوسين عكس نظرية القيادة للترابط الثنائي الرأسي التي تؤكد على ضرورة أن لا يتحدد سلوك القائد بنمط واحد في التعامل مع المرؤوسين بل يجب أن ينمي علاقات فريدة للتعامل مع كل مرؤوس على حدا مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية بين القائد و كل مرؤوس .

فاختلاف النظريات في تفسيرها للسلوك القيادي دافع لزيادة دراسات أخرى .

6- خصائص القيادة:

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، وهذا إقرار بأن لكل جماعة مهما صغرت راعيا يرعى شؤونها ويتولى قيادتها ويسعى إلى تحقيق أهدافها بشرط أن لا تتعارض هذه الأهداف و الصالح العام.

و القيادة صفة ملازمة للجماعة حيث لا يمكن أن توجد قيادة بدون جماعة كما لا تستطيع أي جماعة تحقيق ما تصبوا إليه إلا من خلال قائد يوجه جهودها، وبدونه يبقى نشاطها مبثر لا يمكنه الوصول إلى هدف محدد.

إن لكل جماعة مهما كان شكلها ومهما كان ميدانها اجتماعي، اقتصادي، سياسي، ديني أو أخلاقي إلا و كان لها قائد. فنلاحظ في كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدما ما يستطيع من معرفة ومهارة وجهد و إدارة وذكاء و مشاعر، للتأثير في سلوك أفراد جماعته و العمل على توجيهه وجهة تلاؤم استعداداتهم وميولهم وحاجاتهم لتحقيق هدف معين.

وعلى ذلك فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، وبهذا فهي أمر ضروري تحتته التفاعلات بين الأفراد والجماعات و يثير هادي مشعان ربيع (2008، ص ص 146- 147) إلى مجموعة من الخصائص هي :

- القيادة هي عملية تأثير في الأفراد والجماعات لتحقيق هدف أو أهداف معينة، و التأثير يأتي عن طريق المناقشة و التفاهم و الاقتناع لا عن طريق القوة و الأمر.
- القيادة تتميز بالنشاط و الحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، و القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبيا.
- القيادة هدف حيوي، وعلى ذلك فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- القيادة هي تعاون وعلى القائد أن يعمل على بث هذه الروح بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

7- وظائف القيادة:

إن الدور الذي يقوم به القائد وما يتميز به من تعقد يمكن دراسته باستعراض الوظائف الأساسية لهذا الدور ونذكرها منها:

1.7- وظيفة التخطيط:

من المنطقي أن تسبق وظيفة التخطيط باقي الوظائف الأخرى ولا شك أن الخطوة المنطقية الأولى لوظيفة التخطيط تحديد أهداف المنظمة المستقبلية وكيف يمكن تنفيذها. ويشمل التخطيط تحديد مسار المنظمة في المستقبل و الأهداف موضحا الأعمال و الأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق تلك الأغراض و الأهداف ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال و التقويم ضرورة في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط و إجراء اختبارات على كفاءة الخطة لتسمح بإعادة التوجيه قبل أن تحدد الخطة و التقويم الذي يجري عند نقطة، ما إستراتيجية في عملية التخطيط يمكن أن يحدد إذا كانت هناك حاجة لتحديد الأهداف كما يمكن التقدم نحو الأهداف بعيدة المدى (عن العجمي، 2008، ص39).

2.7-وظيفة التنظيم:

يشير تعتبر التنظيم إلى أسلوب أو العملية التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقتها في العمل وصولا إلى أهداف مشتركة. فوظيفة التنظيم ضرورية للمدير في جميع المستويات فالتنظيم يسمح بتقسيم أعمال ونشاطات المنظمة في وحدات إدارية، طبقا للمبادئ و أسس معينة يتطلب تحديد خطوط المسؤولية و السلطة و العلاقات الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فاعلية وكفاءة يمكن من خلالها أن تؤدي الأنشطة بسهولة وسرعة. فالتنظيم يعتبر أحد المكونات العملية الإدارية ويقوم به المدير أي كان مستواه الإداري ومجال عمله، وبموجب التنظيم يتم تصميم وتحديد الوظائف و الإدارات و الأقسام و المجالس و اللجان و علاقة كل من هذه الرسمية التي ترسم العلاقات التكاملية التنظيمية لتحقيق الهدف المطلوب (عن حديد محمد، 2010، ص112)

3.7-وظيفة التوجيه:

تتضمن وظيفة التوجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة و الإشراف عليها، ثم حث العاملين على إتباعهم وتوفير الاستجابة عندهم و التنفيذ من جانبهم وبذلك يتوفر الجو المناسب للعمل، وتختص وظيفة التوجيه بإصدار الأوامر و التعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف المنظمة، وللقيام بهذه الوظيفة يتولى المديرون عملية إرشاد العاملين وتحفيزهم وقيادتهم بطريقة تحقيق لهم الرضا وتضمن الوصول إلى الأهداف، عما يتطلب التوجيه توفير قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة

للتنظيم ويحتاج أيضا إلى بيان الواجبات و المسؤوليات لمكافئة العناصر الجيدة ومعرفة الانحرافات لتقويمها عن طريق وظيفة الرقابة (عن محمد، 2010، ص114).

4.7-وظيفة الرقابة:

تتطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء في المنظمة، وكذلك على ضرورة إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتشمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات هي: وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير، ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

وينتج عن وضع المعايير في شكل نهائي أن تتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث، لهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية، و التي تعتبر بمثابة نقاط ارتكاز أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي ووظيفة الرقابة هي وظيفة المدراء و المشرفين في مختلف المستويات التنظيمية، لضمان السير الحث للعمل وتحقيق الأهداف المسطرة (عن العجمي، 2008، ص41) .

5.7-وظيفة التنسيق:

يعد التنسيق بين أطراف العمل بإتجاه هدف المنظمة، وهذا يتطلب المدير القيام بالإتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم باستمرار راشد هم مهمم وتحفيزهم للتعاون و العمل على خلق رح الفريق المتكامل، لهذا يجب على المدير أن يواجه كل المواقف و العوائق التي تمنع حدوث تنسيق (عن العجمي، 2008، ص42).
وبطبيعة الحال، فإن المديرين على اختلاف أنواعهم وتخصصاتهم يقومون بتأدية كل وظائف القيادة وبصورة مستمرة.

ثانيا : الأنماط القيادية :

1- الأنماط القيادية المتداولة:

ينظر إلى القائد (المدير الفعال) على أنه الشخص الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا إيجابيا داخل المنظمة، فيختلف النمط القيادي الذي يمارسه المدير لكن نتائجه هي التي تحدد إن كان هذا النمط ملائم أو لا. فالنمط القيادي هو ذلك السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة (عن العميان، 2005، ص: 274).
فلقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة وسوف نبرز أهمها:

1.1- النمط الأوتوقراطي أو التسلطي:

إن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله و خصائصه، ثم يقيم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من مأخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطي، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجازهم العمل. ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسته للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي :

-اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
-عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته،
الاهتمام والتركيز على العمل أولا وأخرا دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم وانشغالاتهم ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
-بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوابا أو عقابا بموضوعية.

-الإنفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات و وضع الخطط و تحديد أساليب العمل.
-اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال.
-السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية (عن كيدر، 2014، ص44).

إلا أن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط، لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معيارا يمكن تمييز سلك القائد الأوتوقراطي عن غيره. ذلك أن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطاته و لا يفوضها لغيره لأنه لا يثق بأحد فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه لمرؤوسيه ، أما طريق تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر (Laflam,1981,p314).

2.1.1- أشكال القيادة الأوتوقراطية:

يميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية وهي :

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية : توصل وليم ريدن (W.Ridden) بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدأ استبدادياً، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات ، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته (عن كنعان، 2009، ص159).

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة : يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته .وقد توصل ريدن من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتقاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام ، ويقوم بنتائج أعماله ويضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة. (عن كنعان ، 2009، ص161).

ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة : وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدأ أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته وأكثر اقتراباً من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدراً ولو بسيطاً من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار (عن كنعان ، 2009، ص163).

ولذلك فإن هذه الأشكال القيادة الأوتوقراطية تمثل درجات مختلفة للسلوك الأوتوقراطي و يرى محمد حسين العجمي،(2010، ص80) بعض السمات و المقومات الشخصية يتميز بها المدير

في النمط الأوتوقراطي نذكر منها :

- قوة الشخصية و خاصة في استخدام السلطة للتحكم و لتهديد العاملين .
- حب السيطرة و التحكم في جميع الأمور الإدارية و بالتالي سلب الكثير من حقوق و واجبات و مسؤوليات الآخرين .
- عدم تقبله النقد و لو كان بناءا .
- عدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها كانت غير سليمة .
- حب المظهرية في جميع المواقف و في كل مكان .
- التفرد في المعاملة بين العاملين في المؤسسة.

3.1.1-مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة:

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى وحسب **كنعان** يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه (مع بعض النوعيات من الموظفين)، وهذا ما أكدته دراسات **ماكموري (Macmourey)** وكل من **بروم و مان (Broom et Manne)** منها :

- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة ، للتخلص من عبء المسؤولية.
- الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس.
- الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

أما **جرابي (Gray)** فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية :

- خلال فترة الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيرا معترفا بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.

-إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين. (عن **كنعان**، 2009، ص167).

إن ما تقدم طرحه من مزايا للنمط القيادي الأوتوقراطي لا يعني فعاليته كأسلوب قيادي في كل الأحوال، ذلك إن كثيرا من الدراسات أثبتت أوجه قصور كثيرة ونتائج سلبية عند تطبيقه، بالنسبة للمرؤوسين من خلال انخفاض معنوياتهم وأدائهم.

3.1.1- عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة:

من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي :

-مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة.

- إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة و إصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل.

-إن إتباع القائد الأوتوقراطي لنمط الاتصالات في اتجاه واحد الاتصالات الهابطة من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.

-استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل.

-استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط ومن ابرز مظاهره(السلوك العدوانى للموظف مثل روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات).

-ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.

-انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم والتي من مؤشراتنا انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل ، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك أو تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع (عن كنعان، 2006، ص180).

إن التقييم السابق للنمط الأوتوقراطي في القيادة ورغم الانتقادات الموجهة إليه فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على إنجاز الأهداف في ظل مواقف

معينة و ظروف محددة إلا أن له تأثيرات سلبية كثيرة تنعكس على أداء المرؤوسين، لذلك يرى بعض المفكرين أن هذا النمط من القيادة لم يعد صالحا للاستعمال في الإدارة الحديثة بسبب تعقيدها وكبر حجمها و زيادة وعي مرؤوسيهها، وانتشار الفكر الديمقراطي القائم على بناء العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والتابعين له ومشاركتهم في صنع القرار وعليه فإنهم ينصحون بإتباع النمط الديمقراطي في القيادة .

2.1- النمط الديمقراطي :

يعتمد هذا النوع من القيادة على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يؤدي إلى التزام الجماعة بساعات العمل، وتحفز لديهم الرغبة على الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد وتتوفر لها كامل الحرية للاتصال والتغير عن مفاهيمها الفكرية والعقائدية فيما بينها أو مع المحيط الخارجي، مما يبعث فيهم روح التفاؤل واستشراف المستقبل ويؤدي إلى خلق القيادة والقادة التي تتبع من حال الرضا لأن أساس العمل التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتيته. فيندفع الجميع نحو العمل بمعنويات عالية وحوافز روحية لتحقيق الهدف أو مجموعة من الأهداف والمصالح المشتركة، فالقيادة الديمقراطية على هذا الأساس هي القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن اتفاق الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة بإطار الولاء له والإخلاص والتفاني للمصالح الجماعية، ويعمل بوحى هذه المبادئ، جاهدا على خلق قيادات جديدة ضمن أعضاء المجموعة نفسها (عن البدوي، 2001، ص 53).

ويرى أوين (Owen) أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي :

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه : يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها وأخيرا إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات :من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهمل التعرف على أفكار و آراء تابعيه، ووجهات نظرهم ومشكلاتهم، مثلما يهمل توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين .

ب- المشاركة : وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة كما يحاول كسب ودهم

وتعاونهم فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها ومن ثم يكون المرؤوسون دائماً على علم تام وعلى د راية ومعلومات وافية بأمر الجماعة وأيضاً على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي تتعرض لها أو تؤثر فيها وهكذا تنتفي الديمقراطية بغياب المشاركة ومن المعروف أن التغيير لا ينجح إلا إذا تم عن رغبة واقتناع و ا رادة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به و إلا فإنه سيلقى المقاومة (عن كنعان، 2006، ص102).

ج- تفويض السلطة: هو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب، منها خوف المدير من فقدان القوة والسلحية و الاعتقاد بان العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة، مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعنى تسرب الأفكار والخطط للمنافسين.

ويشمل التفويض العناصر الآتية :

- واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم.
- سلطة: تمكن المفوض إليه من إنجاز الواجبات التي ألزم بتحقيقها.
- مسؤولية: حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسؤولية إنجاز ما فوض فيه أمام المفوض.

ويحقق التفويض بعضاً من النقاط يا هي:

- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهده في مشكلات ليست كبيرة.

-تدريب المرؤوسين على العمل القيادي.

-السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات (عن رشوان، 2010، ص102).

و من بين مجموعة الصفات المميزة للمديرين ذوي النمط الديمقراطي :

- قوة الشخصية مع التواضع و عدم التكبر .
- تقبل النقد البناء و ذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه .
- الاعتراف بالفروقات الفردية و مراعاتها عند توزيع المسؤوليات و الواجبات.
- الاهتمام بالوقت و احترام المواعيد مع الآخرين و الحرص على الالتزام بها.
- الاهتمام بمشاكل العمال والسعي لإيجاد حلول ملائمة (عن العجمي، 2010، ص84).

1.2.1- أشكال القيادة الديمقراطية:

حدد **كنعان نواف (2006، ص219)** خمسة نماذج لسلوكيات القائد

الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة :

-القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً.

-القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.

-القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه و إذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

-القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

-القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره سيقبله أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم.

2.2.1- مزايا النمط الديمقراطي للقيادة:

كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الايجابية على أداء المرؤوسين للنمط

الديمقراطي في القيادة كثيرة حيث يذكر **العميان محمد سليم (2002،ص261)** المزايا التالية:

- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

-تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم.

-تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.

-تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.

-إنخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب دوران العمل ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج

والأداء.

3.2.1- عيوب النمط الديمقراطي للقيادة:

ومن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات نذكر ما يلي:

-إن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الديمقراطية القيادة لأن الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين إلا أنه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي .

ويرى رشوان حسين عبد الحميد أحمد(2010، ص ص 106-107) أن من المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي:

-أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه .

-كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة.

-القيادة تفشل إذا كان التابع ون ليسوا على مستوى المسؤولية أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة.

ويضيف محمد سليم العميان أن عيوب هذا النمط من القيادة تتمثل في :

-إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.

أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج و مسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين و على إنتاجيتهم.

يتبين مما سبق طرحه أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجيتهم في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي، إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته.

3.1- النمط المتسيب أو الفوضوي :

هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رما للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها فهي غير موجهة وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة مع أقل قدرة من مشاركة القائد لهم في مجالات (المشاركة، التنفيذ، التشجيع ، النقد) و هذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية على المؤسسة و على المرؤوسين بل و على القائد ذاته (عن سقيف، 2002، ص119).

ويشير محمد حسين العجمي (2010، ص82) إلى بعض الصفات المميزة للمديرين ذوي النمط الفوضوي و هي :

- قوة الشخصية مع التواضع و عدم التكبر .
- تقبل النقد البناء و ذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه .
- الاعتراف بالفروقات الفردية و مراعاتها عند توزيع المسؤوليات و الواجبات.
- الاهتمام بالوقت و احترام المواعيد مع الآخرين و الحرص على الالتزام بها.
- الاهتمام بمشاكل العمال والسعي لإيجاد حلول ملائمة.

1.3.1- مزايا النمط المتسيب للقيادة:

أثبتت الدراسات التي أجريت على النمط المتسيب للقيادة أن لديه عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث .
- نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الايجابي والإبداع.
- العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم وحيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة ونقل المشاكل والمشاحنات بينهم.

2.3.1- عيوب النمط المتسيب للقيادة:

على الرغم من مزايا النمط المتسيب للقيادة إلا أنه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها:

- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.

- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.

- اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد أحيانا.

- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية.

- ضعف أداء المنظمة والعاملين.

- غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.

- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين.

- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس.

- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.

- يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.

- الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية.

إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المرؤوسين (تفكك مجموعة العمل ، وفقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية).

مما سبق يتضح أن هذه الأنماط الخاصة بالقيادة يمكننا أن نستفيد منها للتعرف على القادة و التركيز على القيادة الايجابية التي لها تأثير في حث العمال على بذل الجهد لتحقيق الأهداف المسطرة و خلق جو من العمل يسوده الاحترام و الالتزام و حرية التصرف لكن مع مراعاة النظام و القوانين المعمول بها داخل المنظمة.

2- صفات القائد:

بعد تعرضنا للقيادة من مختلف نواحيها، يظهر لنا أن هناك عدة عوامل اعتمدت عليها الدراسات لإظهار مدى فعاليتها، فمتغير الأداء أو الإنتاجية، و متغير الروح المعنوية والرضا من بين العوامل البالغة الأهمية لتقييم القيادة. فالقيادة إذا مارسها فرد ما، يجب أن

تكون فعالة، وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي ترمي إليها، ومن خلال هذا يظهر مدى نجاح القائد في أداء مهمته ، ولهذا يجب علينا التحدث عن بعض الصفات التي يمكن أن تجعل من القائد قائدا ناجحا أو فعالا أو قائدا كفواً و يذكر محمد البدوي و صافي خليفة (2001، ص ص، 188-189) مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر لدى القائد و هي:

1- **التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية

الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، و التكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم.

2- **اليقظة:** على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظروف طارئ يواجه الجماعة.

3- **الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لتقادي السلبيات وتقويم الأخطاء.

4- **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئا ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.

5- **الحماس و الإيجابية و المبادرة:** ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.

6- **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون شخصيتهم.

7- **التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.

8- **قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مطلوبة.

9- **التمثيل الخارجي للجماعة:** وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلا أعلى يحتذي به في كل تصرفاته.

10- **الذكاء:** ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل للمشاكل التي تواجه جماعته.

11- **التخطيط:** على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.

- 12-**الحكمة:** ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.
- 13-**العلاقات العامة:** على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.
- 14-**التواضع:** على القائد الابتعاد عن الغرور و التعاضم والترفع على الجماعة.
- 15-**الروح المرحة:** ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاوناً وتقبلاً له.
- 16-**النزاهة و الأمانة:** يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.
- 17-**الديمقراطية:** وتعني إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.
- 18-**إجادة التعبير والخطابة:** يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماع، وذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة.
- 19-**إنكار الذات:** ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.
- 20-**الإنتاج:** تحديد مستويات الإنتاج التي يطلب من الجماعة بلوغها، وتشجيعهم على أن يبذلوا جهداً أكبر في سبيل تحقيق الغاية المشتركة.
- 21-**التقدير والتحسب:** القدرة على التعبير عن امتنانه لجهود أفراد الجماعة، وتحسبه لنجاح أو فشل الحوافز المعنوية ومدى ارتباط هذه الجهود بالإنتاج والتنفيذ.
- فكما نلاحظ أن كل هذه الصفات ومجموعة من الصفات الأخرى و المتعددة التي اقترحها الكثير من الباحثين، تعمل على جعل العملية القيادية فعالة وناجحة، وبما أن الهدف الرئيسي الذي تسعى القيادة لتحقيقه هو التأثير في المرؤوسين، ووجب على القائد الامتياز بكل الصفات التي سبق ذكره.

خلاصة الفصل :

تعتبر القيادة من الركائز الأساسية التي تساهم في وضع المسار العملي للمنظمة والذي بفضلها تتقدم وترتقي المنظمة، فالقيادة مسؤولة هامة يتحملها القائد بطريقة جديّة وحذرة كونه يتعامل مع العنصر البشري والذي يعتبر من عناصر الإنتاج وطبيعته الإنسانية المتغيرة تلبية حاجاته المختلفة لدفعه للأمام وما يخدم المنظمة. فالقيادة من ضروريات المنظمة فمن خلال الدراسات والنظريات التي بينت هذه الأهمية في تقدم المنظمة، فالعامل ينظر لقائده القدوة وليس فقط القوة، لهذا إن حدث تكامل بين القائد و أتباعه خلقوا معا قوة فعالة وسلاح بشري لنجاح المنظمة في تحقيق الغايات المنشودة

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي

تمهيد .

أولاً : الصراع التنظيمي : مفهومه ، أهميته و مراحل تطوره .

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي .
- 2- أهمية الصراع التنظيمي .
- 3- مراحل تطور الصراع التنظيمي .
- 4- المفاهيم المرتبطة بالصراع التنظيمي .
- 5- خصائص الصراع التنظيمي .

ثانياً :أنواع الصراع التنظيمي و مرحله .

- 1- أنواع الصراع التنظيمي .
- 2- مستويات الصراع التنظيمي .
- 3- مراحل الصراع التنظيمي .

ثالثاً : اسباب الصراع التنظيمي و أثاره .

- 1- أسباب الصراع التنظيمي .
- 2- العوامل المحددة للصراع التنظيمي .
- 3- أثار الصراع التنظيمي .

رابعاً : أساليب و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

- 1- إدارة الصراع التنظيمي .
- 2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي .
- 3- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

خلاصة الفصل .

تمهيد:

لقد إهتم علماء النفس و الاجتماع و الإدارة على إختلاف مدارسهم الفكرية بموضوع الصراع كونه ظاهرة سلوكية لها طرفان يدرك كل طرف موضوع الصراع سواء كان الصراع بين الأفراد و الجماعات أو حتى المنظمات ففاعلية هذه المنظمات يعتمد على الحركية و على العلاقات المتلفة و التي تمتاز في بعض الأحيان بعدم الاستقرار الدائم ولا بد أن تحدث بعض التناقضات و الخلافات التي قد ترقى إلى درجة الصراع ومن هنا تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل و الأحسن بحيث يتم إستثماره لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها، وحتى يتعامل مع الصراع التنظيمي لا بد من فهم ومعرفة الصراع ومستوياته و أسبابه و أساليب إدارته وهذا ما سوف نتطرق له في هذا الفصل.

أولاً: الصراع التنظيمي:

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

نجد العلماء والباحثين اختلفوا في تعريف مفهوم الصراع التنظيمي كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أولاً أو لاختلاف الجانب والزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم، وسوف نستعرض بعض هذه التعاريف:

1.1-التعريف اللغوي :

إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف أو الخصام و الشقاق " أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام. فالصراع إشتقى بمعنى التعارض بين مصالح و آراء (عن عياصرة:2008، ص77).

2.1-التعريف الاصطلاحي:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي و ذلك لاختلاف المدارس و آراء الباحثين ومن بين هذه التعريفات نذكر منا ما يلي:

- عرفه بوندي (Bondi): "تعطل وانهايار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء (عن عياصرة، 2008، ص34).
- وعرفه روبنز (Robbins) بأنه: "النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود الشخص، بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص، والتي تنتسب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه (عياصرة، 2008، ص34).
- ويعرف أيضا على أنه حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح و الأهداف بين الأفراد، والجماعات والمنظمات (عن خضير ،2002، ص142).

- ويمكن اعتبار الصراع التنظيمي هو عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد أو منظمة على فرد آخر أو منظمة أخرى يهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المنظمة (عن العبوي، 2006، ص277).

- كما أن الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن المكسب المادي أو المعنوي إضافة إلى دور الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتعامل مع الصراع بين الأفراد والجماعات (عن العديلي، 1993، ص343).

و يعرف الصراع على انه حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن التعارض أو عدم التوافق بين رغبتين من رغبات الفرد مع غيره من الجماعة (عن عبد الفتاح، 2012، ص9).

و عرفه سميث (Smith) بأنه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف و الممارسات و الأهداف". أما تعريف ليكرت (Likert) فعرفه: "بأنه تلك المحاولات النشطة التي يبذلها الفرد لتحقيق النتيجة التي يفضلها و الذي إذ تحققت تمنع الآخرين من تحقيق النتيجة التي يفضلونها و هكذا ينشأ العداء بين الجانبين فينتج الصراع" (عن الحديدي، بدون سنة، ص303).

و يرى تابيا (Tapia) : "أن الصراع يأخذ أشكالا كثيرة ، من المنافسة إلى الشجار ، المباراة ، من التنافر المعتدل المحافظ على الخطوط الحوار أو التفاوض إلى الاعتداء ، و عدم الانسجام المتصلب بين العاملين ، و يضيف أن الصراع مرتبط بفكرة تفاعل و تغير و تحول واقع أو هيكل و بدونه يحكم على التنظيم بالجمود". (عن غياث، 1992، ص69).

- تعقيب حول التعريفات السابقة :

فمن خلال التعاريف هناك تباين شكلي في تحديد مفهوم الصراع إلا انه لم يلاحظ أي تباين بشأن المضمون الذي ينطوي عليه الصراع على أنه سلوك ينتج عن تعارض في الأهداف و الرغبات لدى الأفراد .

2- أهمية الصراع التنظيمي:

تتضح أهمية الصراع التنظيمي في النقاط التالية :

1.2 الصراع أداة للتكيف و البقاء :

حيث أن وجود الصراع في المنظمة و اكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته و معالجته مما يدفعها للتغيير الذي تضمن من خلاله المنظمة الموائمة و التكيف بهدف استمرار بقائها و نموها .

2.2- الصراع أداة لتطوير و تحفيز قدرات المدير المعاصر :

و تعد مواجهة و إدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهته و إدارته .

3.2- الصراع أداة للإبداع :

ولقد ذكر روبنسون (Robinson) أن هناك علاقة بين الصراع و الأداء و الإبداع فعندما لا يكون هناك صراع يصبح الأداء ناقص و غير فعال ، أما إذا كان الأداء تحت ظروف الصراع فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد المبادرة و الإبداع و في نفس الوقت فان المستوى المرتفع للصراع و الطي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة و الذي يؤثر سلبيا في الأداء و بالتالي في الإبداع .

4.2- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة :

1- يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع لكونه يسبب المزيد من الإرباك و الفوضى قد يؤدي إلى انهيار المنظمة فحسب بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة و تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي و تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة (عن لعبيدي، 2008 ، ص78).

3-مراحل تطور الصراع التنظيمي:

اختلفت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري حيث أن هناك اتجاهها تقليديا نظر إلى الصراع على أنه حالة سلبية وهناك إتجاهها سلوكيا ينظر إلى الصراع أنه أمر طبيعي الحدوث في المنظمات، كما أن هناك نظرة حديثة نجد أن يجب تشجيع الصراع وفيما يلي نستعرض هذه المراحل:

1.1- المرحلة التقليدية:

أشارت تجارب الهوثورن إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال العنيف بين الأفراد في بيئات العمل وعدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافه، فالنظرة في هذه المرحلة للصراع سلبية أساسا أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف و العقاب.

2.3-مرحلة الفكر السلوكي:

تعد وجهة نظر المرحلة السلوكية للصراع تطور للنظرية التقليدية فترى أنه أمر حتمي وطبيعي للمنظمة، وهو بذلك أمر واقعي وقد يكون حيويا أو إيجابيا في المنظمة و إعتبرت أن الصراع فوائد كبيرة تقود على المنظمة.

3.3-مرحلة المدرسة التفاعلية:

تتضمن أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة و المهارة و التجديد.(عن حمو، 2015، ص180).

4- بعض المفاهيم المرتبطة بالصراع التنظيمي:

يجب التمييز بين مفهوم الصراع التنظيمي و ما عداه من المفاهيم الأخرى المرتبطة ب هاو المتداخلة معه حتى يتمكن التوصل إلى الفهم الصحيح للموقف الصراعي و بالتالي اختيار الأدوات المناسبة للتعامل معه .

1.4- الصراع التنظيمي و الاختلاف و عدم الاتفاق و المشكلة :

هناك بعض المفاهيم الأخرى مثل الاختلاف و عدم الاتفاق و المشكلة ، و على الرغم من ارتباطها بمفهوم الصراع التنظيمي و تميزها عنه من حيث الانتشار إلا أنها تتسم بوجه عام بتواضع مضمونها الصراعي مقارنة بمفهوم الصراع التنظيمي فالاختلاف يشير إلى طبيعة بشرية بين الناس حيث هم مختلفون بالميلاد و من هنا ينظر إلى الاختلاف كأمر من أمور الحياة العادية إن لم ينظر إليها باعتبارها من الأشياء التي تتسم بنكهة و مذاق خاص للحياة يضيف عليها قدرا من الحيوية و الفعالية لم يكن ليتحقق فيها لو تساوى الأفراد في كل شيء .

أما فيما يتعلق بعدم الاتفاق ، فان حدوثه يرتبط بتغيير الأفراد عن تفضيلاتهم و أولوياتهم مقارنة بتلك الخاصة بالآخرين ، أما المشكلة تحدث عندما يسبب عدم الاتفاق و الاختلاف بعض النتائج على الأقل لأحد الأطراف (عن رضوان، 2012، ص 18).

2.4- الصراع التنظيمي و النزاع :

يعرف النزاع في دوائر المصادر اللغوية بأنه إعطاء أسباب أو حقائق لتأييد أو معارضة شيء ما أو أنه مناقشة أو مجادلة حول شيء ما، كما يعرف النزاع أيضا بأنه جدال أو شجار يكون بصفة خاصة ذو طبيعة رسمية بين جماعة أو منظمة و بين جماعة أو منظمة أخرى .

و يمكن القول بأن النزاع هو تعارض في الحقوق القانونية قد تتم تسويته بالتوصل إلى حلول قانونية. كما انه يفترض وجود طرفين أو أكثر يعترفان بوجود الاختلافات بينهما و أن بيدي أحد هذه الأطراف على الأقل استعدادا و رغبة في حله .

فالمقارنة بين مفهوم النزاع و مفهوم الصراع توضح أن المفهوم الأول يشير إلى درجة أقل حدة و أقل شمولية في الاختلافات عن الثاني و أنه يمكن احتواءه و السيطرة عليه (عن رضوان، 2012، ص 19).

3.4- الصراع التنظيمي و الأزمة:

يرى البعض أن الأزمة هي تحديد محتوى المشكلة أو الموقف و هناك من كموقف اتخاذ قرار فان تعريفها الإجرائي يؤكد على السمات الجوهرية الأساسية للموقف بدون النظر إلى النظر إلى ماذا كانت حالة خاصة تتضمن على سبيل المثال أزمة داخلية أو خارجية أو حتى أزمة على المستوى الفردي ، أما البعض فيرون مفهوم الأزمة مرادف للضغط أو الانهيار أو الكارثة (عن رضوان، 2012، ص 21).

5- خصائص الصراع التنظيمي :

يشير زهير بوجمعة شلابي (2011، صص 94-95) هناك عدة خصائص أساسية

للصراع التنظيمي و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه ،س و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ و الأهداف .

- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع ، و هو ما يطوي في داخله إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .

- يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع و هو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية .

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على إيذاء بعضهم البعض و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر ، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

- يمثل الصراع و ضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة .

ثانيا: أنواع الصراع التنظيمي ، مستوياته و مراحله:

1-أنواع للصراع التنظيمي:

يرى نور الدين عسلي (2009، صص 8-9) أن الصواع التنظيمي في المنظمة يظهر من

شكلين رئيسيين :

1.1-الأنواع الظاهرة للصراع التنظيمي:

1.1.1-الإضراب:

يمثل الإضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع و نقصد بالإضراب التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن احتجاج أو التمسك بمطالب معينة.

2.1.1- التظاهر و الاحتجاج:

في هذه المرحلة يكون الصراع في أعلى مستويات حدته ، بحيث يلجأ أحد أطراف الصراع إلى التحرك للتغيير بالقوة و إرغام الطرف الأخر (الإدارة، القيادة) من أجل الرضوخ لمطالبها و إجبارها إلى ضرورة التفاوض لحل الصراع و تحقيق مطالب أو مصالح الجماعة التي قامت بالتظاهر .

2.1- الأنواع الخفية للصراع التنظيمي:

1.2.1- التغيب:

تقصد بالتغيب عندما لا يحضر الفرد العامل في المنظمة الى منصب عمله بغير سبب أو مبرر و قد يكون التغيب وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقات بين العمال و المشرفين.

2.2.1-التخريب:

هي تلك السلوكات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الأضرار بوسائل و آلات العملية الإنتاجية للمنظمة .

3.2.1-ترك العمل :

هو التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط عمل أفضل و غالبا ما يكون على شكل استقالة بسبب سوء تفاهم بين العامل و المشرف.

كل هذه الأشكال يلجأ إليها الأفراد و الجماعات في المنظمة للتعبير عن الصراع الموجود و التنفس و إخراج عن المكبوتات التي تعيقهم عن انجاز مهامهم في العمل .

2-مستويات الصراع:

2.6-الصراع بين أفراد التنظيم:

يقع بين الفرد وبين زملائه أو رؤسائه داخل المنظمة، وهو عادة يأخذ شكلا ظاهرا ملموسا، يتراوح بين الاعتراف السلمي وبين استخدام القوة والعنف، والصراع بين أفراد التنظيم بهذا المعنى يختلف عن الصراع الذاتي، الذي يقع في وجدان الفرد بما يجعله يدرك على اختلاف الحقيقة. وجود حالة من النزاع بينه وبين أطراف أخرى خارجية أو بينه وبين المنظمة ذاتها، ومن هنا نجد أن الصراع الذاتي يكون مستمرا ضمينا غير محسوس خارجيا، بحيث لا يترتب عليه غالبا سلوك أو تصرفات ظاهرة وإنما تقتصر إثارة على توليد مجموعة من الضغوط النفسية أو حالة من التوتر لدى الفرد.

وتلعب المتغيرات المعرفية أو الإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين أفراد التنظيم حيث تحدد وعي الأطراف بالنزاع القائم بينهم، كما تحدد أيضا مشاعرهم تجاه هذا النزاع. فإدراك طرف الصراع بأنه ثمة ضرر أو خسارة قد لحقت أو ستلحق به من جرا سلوك الطرف الآخر، يحدد بقدرة كبيرة الموقف والسلوك الذي يبديه الطرف المتنازعة للعلاقة المسببة بين ما يصيبهم من ضرر أو خسارة وبين سلوك أو موقف الأطراف الأخرى هو الذي يحدد مشاعر الصراع (عن العميان، 2005، ص66).

2.2-الصراع داخل المنظمة:

يمتد اصطلاح الصراع داخل المنظمة ليشمل مستويات من النزاع، فهناك الصراع الذاتي، وهناك الصراع بين أفراد التنظيم، إلى جانب الصراع الذي يقع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية، ومن ثم فإن نتائجه وآثاره على جانب كبير من الأهمية، حيث تشمل المنظمة بكاملها فالمنظمة على ما

يبدوا كيان يتألف من جماعات مصالح مختلفة ذات اهتمامات مختلفة، وترتبط فيما بينها بطرق شتى مما يترتب تقوتا في القيم التي يؤمن بها أعضائها، والتوقعات التي يحملونها والمطامح التي يتطلعون إلى تحقيقها، ومثل هذه الاختلافات تمارس عليه دون شك تأثيرا قويا خلال أدائهم لوظائفهم، مهامهم ونشاطاتهم.

وإذا كنا ندرك المنظمة باعتبارها نسقا اجتماعيا نحو تحقيق أهداف محددة، فانا ننظر إلى هذا لنسق باعتبارها كيانا يتضمن عناصر تدعم توازنه وتكامله واستقراره، لكي يتمكن من أداء وظائفه، وعناصر أخرى تثير الصراع بين جماعته المختلفة، تلك الجماعة التي لديها مصالح واهتمامات متباينة إن لم تكن متعارضة ومن الواضح أن هذه الحقيقة تسند إلى مسلمة، مؤداها أن المنظمة تتضمن جماعات متباينة وطبقات متفاوتة، لكل منها مصالحها الخاصة التي تتمثل في الحصول على المزيد من الموارد والقوة، السلطة والنفوذ. ويؤدي الصراع الذي ينشأ داخل المنظمة وظيفة هامة تتمثل في أحداث تغييرات جذرية مختلفة الاتجاهات و الأشكال لا طالما كانت المنظمة مكونة من مزيج من أبعاد بنائية وممارسات إدارية ومتغيرات اجتماعية (عن محمد، 2008، ص، 37).

3.2- الصراع بين المنظمات:

يشير الصراع بين المنظمات إلى النزاع الذي يحدث بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، عندما يشب خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة، خذ على ذلك مثلا: الصراع الذي يقع بين المنظمة وبين غيرها من المنظمات التي تزاخمها في ذات النشاط وعلى ذات العملاء الذين يتلقون ما تخرجه المنظمة من منتجات أو ما تقدمه من خدمات، وهناك أيضا ذلك الصراع الذي يحدث بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تعمل على اجتذاب وتوظيف عمال من مهارات نادرة نسبيا في سوق العمل (عن القريوتي ، 2000، ص44).

3-مراحل الصراع التنظيمي:

و نقلا عن زهير بوجمعة شلابي(2011، ص ص 166-177) يقسم بوندي (Pondy) مراحل الصراع التنظيمي إلى خمس مراحل:

1.3-مرحلة الصراع الضمني:

يوجد في أي نظام وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع و التي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع غير أن هناك مقدمات لذلك فهي تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف وجود الحاجة إلى إستقلال في العمل أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2.3-مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ الأفراد في النظام إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها وهنا يتخذ أحد الأطراف موقفا معينا معتمدا على معلومات إخبارات غير صحيحة أو غير كافية و بالتالي يمكن إدراك وجود الصراع على الرغم من عدم وجود حالات سابقة من الصراع الكامن.

3.3-مرحلة الشعور بالصراع:

حيث يتبلور الصراع بشكل أوضح وتتولد أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، نتيجة إدراك أحد الأطراف وجود خلاف بينه و بين الآخرين.

4.3-مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى التصريح علنا عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، وذلك بإظهار كل طرف منهم أشكالا مختلفة من السلوك أثناء المناقشة و المفاوضة أو أي موقف بينهم، ويكون التعبير بطرق مثل العدوان، المشاحنات العلنية، الإنسحاب.

5.3-مرحلة ما بعد الصراع أو مترتبات الصراع و آثاره:

وهنا تبدأ عملية الصراع و التعامل معه بالإيجاب أو الكبت فإذا كانت إدارة صراع ذات نتائج مرضية لأطراف الصراع فسوف يسود جو التعاون بينهم، و إذا كانت نتائج إدارة الصراع سلبية وغير مرضية سيؤدي ذلك إلى كبت كل طرف شعوره صراع و بالتالي تتعاظم أسبابه و يكون أكثر خطورة في المستقبل.

ثالثا : أسباب الصراع التنظيمي و آثاره :

1-أسباب الصراع التنظيمي:

إن وجود ظاهرة الصراع والتناقضات بين العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها أمر لاشك فيه، فهو حقيقة لا أحد ينكرها أو يتجاهلها، وإن لهذه الظاهرة أسباب ودوافع مختلفة أقر بها الباحثون وهي في نظرهم تكون وراء ظهورها ولم يتفق الباحثون على تصنيف محدد لتلك الأسباب والدوافع.

1.1- الأسباب الإدارية:

يعود أساس وجود هذه الأسباب إلى وجود مواقف توجب اتخاذ القرارات ذات صيغة مشتركة بين عدة جهات إدارية في المنظمة وهذا يعني اعتماد قسم معين على قسم آخر.

وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد والجماعات، وهذه العلاقات الاعتمادية تولد الصراع والتناقض، وكلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض ومرد ذلك إلى التباين في النظرة إلى الموضوعات واختلافات الرأي والتعصب لها، وكلما زادت الاستقلالية للأقسام والأفراد قل الصراع وانعدمت أسبابه، وفي حالة مركزية اتخاذ القرارات ووحدة الأمر في المنظمة، فإن ذلك يقضي على

الاعتمادية في اتخاذ هذه القرارات، وبالتالي تتخفف درجة التناقض والصراع القائم في المنظمة (عن القريوتي، 2000، ص48).

وكذلك فإن محدودية الموارد (موارد مالية، معدات أو موارد بشرية وغيرها) قياساً بما تصبوا الإدارة إلى تحقيقه من أهداف تؤدي إلى التنافس في الحصول على هذه الموارد وبالتالي تولد الصراع بين الأفراد و الأقسام والمنظمات. ومن الأسباب الإدارية درجة الغموض في المهام والتي تشكل إحدى خصائص السلوك داخل الجماعات تشكل محوري تدفق المعلومات لاتخاذ القرارات في المنظمة، فكلما زاد حجم الغموض أدى إلى نقص في المعلومات نتيجة حجبها وتعتمد بعض الجهات أو الأملين إلى إخفاء المعلومات و الانفراد بالسلطة زاد ذلك من حدة الصراع في المنظمة (عن جعفر أبو القاسم ، 1991، ص123).

2.1- الأسباب التنظيمية:

من هذه الأسباب تحديد الوصف الوظيفي وتحديد المهام والمسؤوليات المحاطة بالأفراد في المنظمات واختلال التوازن فيها، وبمختلف المستويات الإدارية، ومن مبررات الصراع بين المستويات الإدارية والتفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين لبعض السلطات ومحاولة تمسك كل طرف بمكتسباته وتفرد بالنفوذ والسيطرة أو لعدم الثقة، أو السعي لتحقيق أهدافه الخاصة والتي قد تتعارض مع أهداف المنظمة وهذا الحال ينطبق على الأقسام الفرعية في المنظمة وعلى الأشخاص (عن القريوتي، 2000، ص53).

وكما تعود هذه الأسباب إلى تعدد أساليب الوقاية وضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة ككل، وفي وقتها المناسب. ففي حال ضعف هذه القنوات فإن ذلك سيؤدي إلى تضارب القرارات الإدارية وتعدد جهات إصدارها، وبالتالي إلى وجود الصراعات بين الأقسام و الأفراد العاملين في المنظمات (عن القحطاني ويوسف، 2001، ص56).

3.1- الأسباب الاجتماعية:

تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، في طبيعتها ونوعيتها، وهذه العلاقات تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبينهم وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسيتهم في المستوى الإداري التابع له. وعندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في أسلوبه الإداري وفي قراراته وممارسة التمييز بين العاملين دون وجه حق يعمل ذلك على إيجاد الكراهية والتنافر بين العاملين مع بعضهم ومع إدارتهم. وبالتالي يسود العلاقات بين العاملين للتشاحن، العدا، البغضاء والصراعات. كما تؤدي تعدد التنظيمات غير رسمية في المنظمة إلى مثل هذا التناقض، خاصة إذا ما كان للإدارة العليا دور في إيجاد بعضها (عن رفاعي، 2004، ص481).

4.1- الأسباب الثقافية:

إن التباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات، معتقدات، عادات وأعراف نابغة من المجتمع التي أتى منها، والتي نشأ وترى فيها. فالمنظمات جزء من المجتمع الذي تكون فيه، وعندما تختلف الثقافة التي تعتنقها المنظمة وتتضمن أهدافها، منها تجد من يتعارض معها ومن يساوم عليها وكلما زاد التمسك بها زادت احتمالات الصراع، كما يمكن أن تعود الصراعات إلى أسباب عرقية، أو تباين في العادات والمستوى الاجتماعي (عن العميان، 2002، ص73).

5.1- الأسباب السلوكية:

يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع، ويعود ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم في المنظمة وأهداف المنظمة، وهذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم وأهدافهم، ومن مصادر هذا النوع من الصراع أن نمط شخصية بعض العاملين تكون عدوانية أو أحادية المزاج، أو للتباين بين الأفراد وتفاوت السمات الشخصية بين العاملين والذي يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة ومقلقة لإدارة المنظمة (عن القحطاني ويوسف، 2001، ص59).

6.1- الأسباب النفسية:

إن امتلاك الأفراد لسمات وخصائص شخصية مبرر لظهور الصراعات، وهذه السمات قد تكون موروثية أو أنها مكتسبة من بيئة التجربة والخبرة والتدريب أو الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين، والتي تولد في مجموعتها أو في جزئياتها للصراع داخل المنظمة (عن القريوتي، 2000، ص55).

2- العوامل المحددة للصراع التنظيمي:

إن هناك اختلافا في نتائج الصراعات وما يطرأ عليها من تغيرات فهناك مواقف الصراع التي تبدأ بخلاف على أمور بسيطة ثم تتسع لتشمل جوانب أخرى وهناك مواقف الصراع التي تتصاعد فيها حدة الصراع بين الأطراف بسرعة وتستخدم فيها الأطراف أساليب تحقق من خلالها أضرار كبيرة لبعضها البعض أو تجعل الاتفاق فيما بعد غير ممكن فيما بينها ، كما أن هناك مواقف من الصراع التي تظل في دائرة محدودة وتنتهي بتعاون واتفاق الأطراف على ما بينهم من تناقض . ويذكر أحمد صوق عاشور (1990، ص267) بأن هناك أربعة عوامل تؤثر في الاختلافات في وجهات النظر في أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته وهي:

1.2- إدراك الأطراف لحدة الصراع وأثاره : فكلما أدركت أطراف الصراع أن مدى التناقض بينها كبيرا وأن الضرر والخسارة التي ستلحق بهم من جراء مواقف الطرف الآخر كبيرة كلما زاد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع.

2.2- قوة أطراف الصراع:

فكلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع كبيرة كلما ازداد هذا من احتمال استخدامه

لهذه القوة إما في تصعيده أو في إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات.

3.2- سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع:

أي مدى تأثير سلوك كل طرف من الأطراف فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر فهذا يدعو لاستخدام الآخر أساليب أكثر عدوانية.

4.2- شخصية أطراف الصراع:

حيث تتأثر الاستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية للأفراد ذوي الصفات الشخصية التي تتصف بالجمود الإدراكي فهم يميلون إلى تصعيد الصراع كما أن الأفراد من ذوي صفات عدم الثقة غالباً ما يستخدمون أساليب انتقامية واستغلالية أما المسالمون والمعتمدون على الآخرين فيستخدمون استراتيجيات تعاونية .

3- آثار الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية، وقدرة مدير المؤسسة على إدارته هي التي تحدد الآثار، وهنا سوف نذكر الآثار الإيجابية والسلبية للصراع:

1.3- الآثار الإيجابية:

قد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد والتنظيم، مما يعكس آثار إيجابية على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين. ومن أهم الآثار الإيجابية كما يذكرها الراجحي (2008، ص66) هي كالتالي:

- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير الوضع القائم في التنظيم، فقد تزيد حدة هذه الخلافات من حيوية وفاعلية المنظمة، وذلك باستثمار هذه الخلافات لإيجاد جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.

- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما ما يلجأ أطراف الصراع إلى البحث عن الإستراتيجية التي تكفل حل الصراع فيما بينهم وهذا ينمي قدرات الأفراد ومواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم أثناء العمل.

- يساعد الصراع أحياناً على إشباع الحاجات النفسية لدى معظم الأفراد، وخاصة ذوي الميول للعدوانية.

- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية داخل المنظمة.

ويضيف حسين حريم (2004، ص100) بعض الآثار الايجابية للصراع التنظيمي على النحو التالي:

- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل.
 - يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.
 - عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما بالنتيجة
- 2.3- الآثار السلبية:

نقلا عن عبد الباقي (2002) يورد المومني (2006، ص ص 57 - 58) بعض الآثار السلبية للصراع وهي:

- حدوث إثارة ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
- انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إهدار الوقت والجهد والمال في نتيجة محاولات إدارته وعلاجه.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم.
- يلجأ أحد المتصارعة إلى تحريف المعلومات وبث الإشاعات المعرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر.
- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني.

رابعا : أساليب و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

1- إدارة الصراع التنظيمي:

يعتبر وجود الصراع شيء محتوم و لا بد منه، وعدم وجود الصراع في أي منظمة أو وجوده بمستوى منخفض يؤدي إلى الركود و إنهيار المنظمة مع الزمن و أيضا في المقابل وجود الصراع بشكل عال يؤدي إلى خلل في المنظمة أما المطلوب فهو وجود الصراع بشكل معتدل، ولهذا طرح مارش و سيمون (March and Simon) أربع عمليات أساسية يمكن أن تتعامل المنظمة من خلالها مع الصراع:

- أسلوب حل المشكلة.
 - الإقناع.
 - المساومة أو عقد الصفقات.
 - التحالف أو الائتلاف.
- أما روبنز (Robbins) فقد قدم تسعة سبل لتناول الصراع التنظيمي:

- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة وهذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المخطأ أو من الراجح أو الخاسر حيث أن هذا يكمن في حل مشكلة الصراع.
- الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة.
- تجنب الصراع مع هذا الأسلوب لا يشكل علاجاً حاسماً للصراع ولكنه أسلوب شائع كحل مؤقت.
- التقليل من أهمية الخلافات.
- التسوية أو الحل الوسط.
- استخدام السلطة أو صلاحية المركز.
- أسلوب إجراء تغيير على المتغير الإنساني وهذا من أصعب سبل حل الصراع لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصية وقيمه وإتجاهاته وغالباً ما يكون مكلفاً.
- أسلوب إجراء تغيير أو تبديل على المتغير البنيوي للنظام وهذا الأسلوب في متناول إداري التنظيم خاصة إذا ما تأكد لكم أن سبب الصراع يكمن في البعد البنيوي للنظام.
- التوزيع العادل لمختلف مصادر المنظمة وهذا التجنب للإكتظاظ الذي قد يولد الصراع.

(عن عياصرة، 2008، ص54)

وقد قد بعض الباحثين نماذج لإدارة الصراع ومنهم رحيم (Rahim, 2001) الذي قدم نموذج من أربع خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية وتالياً عرض لموجز لهذه الخطوات:

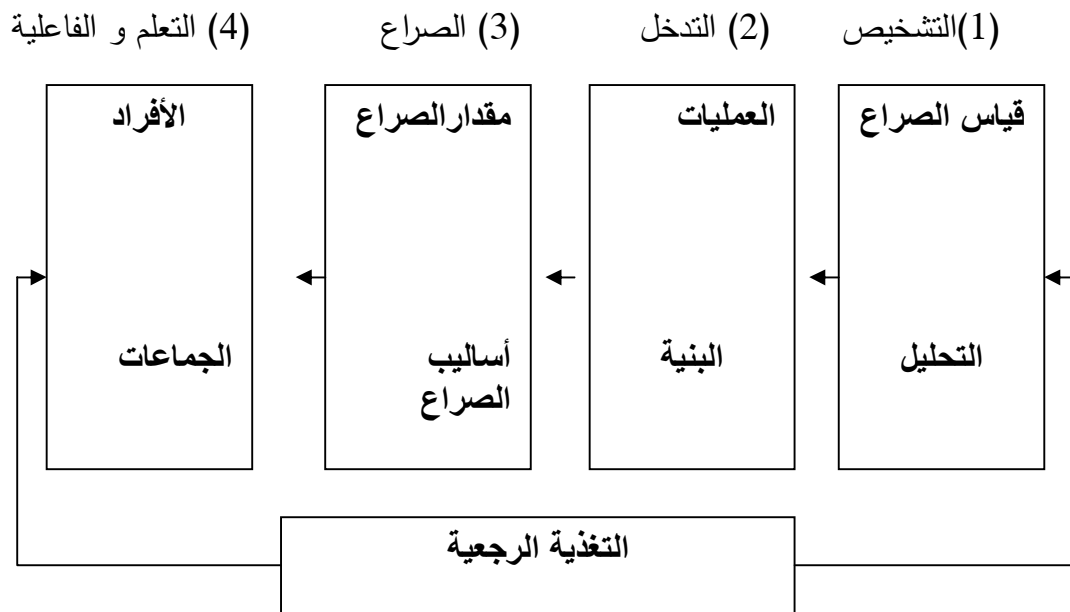
1- **التشخيص:** تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي حيث إنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدة هذا الصراع وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع لا أعراض الناتجة عنه وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع و المقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

2- **التدخل:** يأتي التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين أهم:

- أ- **العمليات الإنسانية:** حيث تشمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال، وإتخاذ القرارات و القيادة الفاعلة، و العمل على التغيير في ثقافة المنظمة، وتعل كيفية إدارة الصراع.
- ب- **البنية التقنية:** وتعود إلى عادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأشطة و الفعاليات، و التحديث في الأجهزة و المعدات و الآلات و الوسائل المستخدمة في العمل، و التعديل في هيكل وبنية المنظمة، كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف بالنسبة للعاملين و المنظمة.

3- الصراع: في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل، و الوجداني غير وظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد يكون الصراع متباينا في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية وقد لا يكون ظاهرة للعيان وفي حالة تدني مستوى الصراع تعمل على استشارته للزيادة من درجة شدته أو العمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على الحد المعتدل منه ولا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي الذي يؤثر سلبا على المنظمة و العامل.

4- التعلم و الفاعلية: حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع و الذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها و القادر إلى التأثير في المرؤوسين و المثير للإبداع (عن عياصرة، 2008، ص ص 55-56) ولا بد أن تتبع كل خطوة من خطوات إدارة الصراع التغذية العكسية الراجعة بهدف تقييمها.



شكل رقم (10) يبين عملية إدارة الصراع التنظيمي وفقا لنموذج رحيم(عن العامري،2008،ص 57).

2-أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات .تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة ,وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية

أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي والتي سوف نستعرضها وكما يلي .

استعرض انتوني و هوداج (Anthony et Hodage) الطرق التالية لحل الصراع:

- 1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .
- 2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
- 3- التجنب والانسحاب.
- 4- التوفيق بين أطراف الصراع.
- 5- المجابهة.

أما ماري باركر فولت (Mary Parker Follet) فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

- 1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر .
 - 2- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
 - 3- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.
- وتعتبر فوليت إن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

أما كلي (Kelly) فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

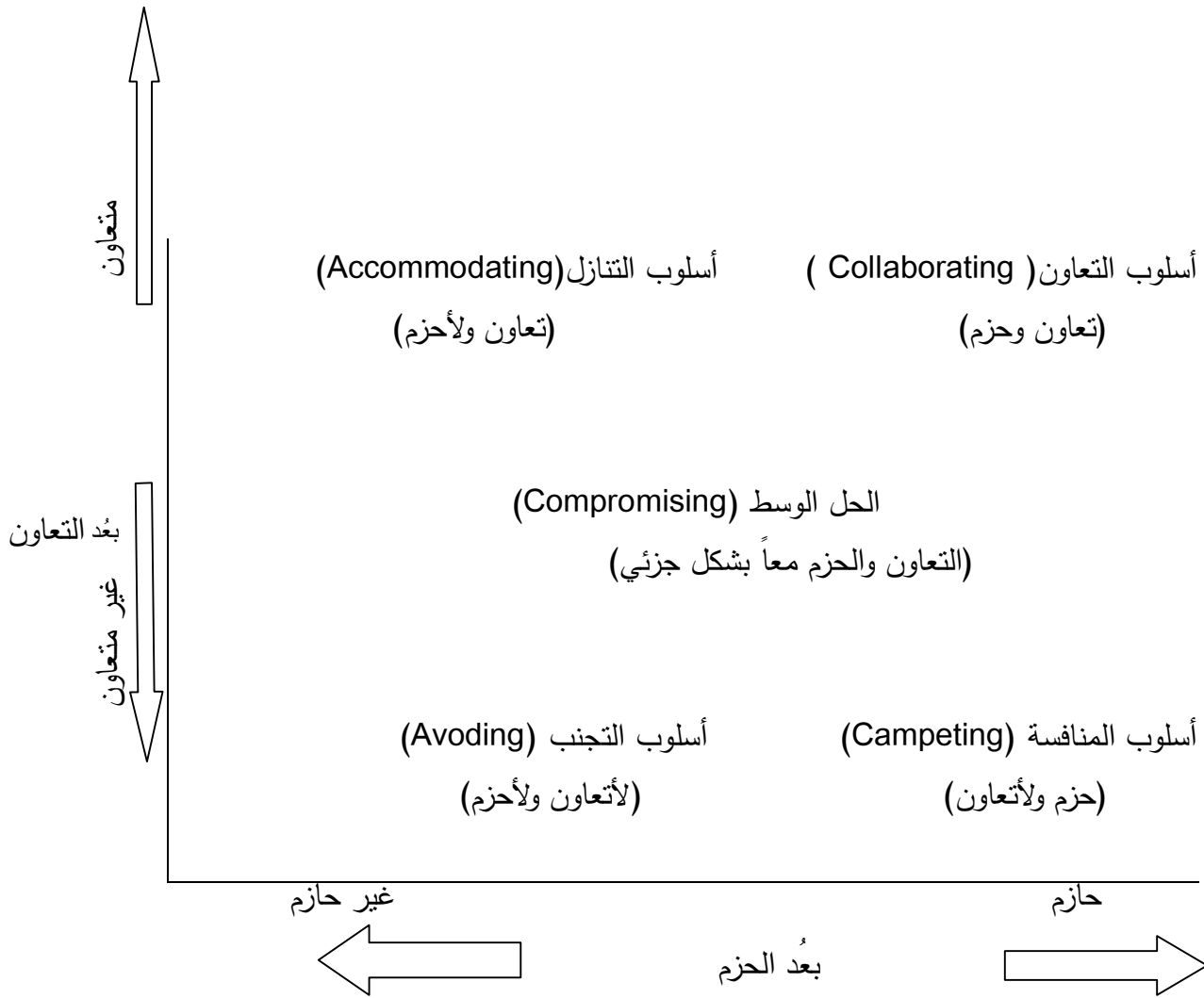
- 1- التفاوض .
- 2- التوسط.
- 3- التحكيم.

ويرى (أندرو دي سيزلاكي) و (مارك جي والاس) أن أسلوب إدارة الصراع له بعدين أساسيين هما :

- أ- التعاون: وهو محاولة أحد الأطراف تأمين مصالح الطرف الآخر.
 - ب- الائتئات: وهو محاولة أحد الأطراف تأمين مصالحه فقط.
- وتنبثق من خلال هذين البعدين خمسة أساليب رئيسية لمعالجة الصراع وهي:

- **أسلوب التنافس:** مفاده هو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز الطرف الأول على حساب ذلك الطرف، ويتمثل أحيانا في استخدام القوة لإنهاء الصراع وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم في هذا الأسلوب إما على السلطة العليا أو السياسة.
- **أسلوب التساهل:** وفي هذا الأسلوب يعطي طرف أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات حسنة، ويعتبر هذا الأسلوب سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق.
- **أسلوب التجنب:** مفاده إهمال طرف الصراع لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض والاختلاف وبالتالي الانسحاب من موقف الصراع، ويستخدم هذا الأسلوب حينما تكون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير.
- **أسلوب التعاون:** وهو محاولة تأمين مصالح كلا الطرفين، فبموجب هذا الأسلوب تعمل الأطراف المتصارعة معا لتحقيق مطالبهم، وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، كذلك يتم في هذا الأسلوب تبادل المعلومات بغرض الوصول إلى قرار يرضي جميع الأطراف ولا يترتب عليه أي خسارة بالنسبة لأي طرف.
- **أسلوب التسوية:** ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع وفيه تسعى أطراف الصراع إلى حل مقبول وذلك من خلال محاولة تحقيق مصالح الطرفين بصورة جزئية من خلال التعاون والتضحية، أي تحقيق جانب من طلب كل طرف وعلى كل طرف أن يتنازل عن شيء ذي قيمة، ويعتبر القرار المتوصل إليه ليس مرضيا للطرفين بصورة كاملة بل وسيطا بينهما وهي بمثابة علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين الطرفين ولا ينتج عنها ربح أو خاسر، والجدول التالي يعطي تفصيلا أكثر عن هذه الأساليب الخمسة والمواقف المناسبة لاستخدام كل أسلوب (جعفر أبو القاسم ، ص 278). فقد استخدم **ثوماس وكلمان (Thomas et kilman)** مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد ، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

- 1- بُعد التعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
 - 2- بُعد الحزم حدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته .
- وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما موضح في الشكل رقم (11) :
- نموذج ثوماس وكلمان



الشكل رقم (11) يمثل نموذج ثوماس وكلمان أساليب لإدارة الصراع(عن

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المنظمة وبالتالي ضعف الانجاز الرياضي وعدم الحصول على النتائج المطلوبة وهذا شرح مبسط لكل هذه الأساليب:

- التجنب:

تتضمن هذه الإستراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع , على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال, الفصل الجسدي بين أطراف الصراع ,التفاعل المحدود

- التهدة :

تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتنف حده الصراع بينها وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف , والتوفيق).

- الإِجبار :

يعتمد إلى القوة لإنهاء الصراع ,ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطه من خلال الأمر بإنهاء الصراع.

- المواجهة :

يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع ,حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها (عن القريوتي , 2000, ص ص258-260) .

- المساومة :

تعكس هذه الإستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط .

يعتمد اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع على عدد من عوامل المرتبطة بالموقف الذي حدث فيه الصراع، ومن بين أهم هذه العوامل أهمية القرار المراد اتخاذه في ذلك الموقف، والقوة النسبية التي يتميز بها كل طرف من أطراف الصراع، وكذلك موقع الأطراف المتصارعة في التنظيم، على اعتبار أن الموقع التنظيمي يحدد نسبة القوة، والمثال التالي يوضح ذلك: قد يرى أحد المسؤولين في النقابة مثلاً أن الرواتب والمزايا الإضافية ذات أهمية قصوى بالنسبة لأعضاء النقابة في المفاوضات القادمة مع الإدارة بشأن قضية ما، على أنها هامة بالدرجة التي تجعل هذا المسؤول يعتقد أن هذا الموقف يستدعي استخدام أسلوب التناقص المباشر.

لقد توصل الباحثون في الولايات المتحدة الأمريكية بخصوص اتجاهات المديرين حول أساليب معالجة الصراع، إلا أن المديرين الذين شملهم المسح يعتقدون أنهم يستخدمون أسلوب التعاون أو أسلوب المصالحة(التسوية)، فيما يتهمون خصومهم باتباع أسلوب التناقص بصورة مطلقة، وبعبارة أوضح ينظر المديرين للخصوم على أنهم متعصبون ومتصلبون، فيما يرى المديرين أنفسهم بأن لديهم الاستعداد لتقديم التنازلات لحل المشكلة، ولعل مثل هذه الآراء تكشف عن أسباب الصراع كسلوك مفتش في المنظمات.

3- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

هناك العديد من الأنماط و الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها مع ظاهرة الصراع التنظيمي، إذ لا توجد استراتيجيات محددة، وهذا يرجع إلى أن فاعلية أي إستراتيجية دون غيرها مرتبط بعدة متغيرات يجدر الانتباه إليها في عملية السيطرة على الصراع.

فهناك موضوع الصراع أو مجاله، وكذلك أطراف الصراع وما يحملونه من فروق فردية وشخصيات متباينة، كما أن البيئة التي ينشأ فيها الصراع تؤثر على الاستراتيجيات التي يتم اختيارها.

لقد طور الباحثون في مجال الصراع التنظيمي العديد من الأسس النظرية للتعامل مع الصراع وإدارته، واقترحوا عدة استراتيجيات ليتمكن القائد أو الإداري من إدارة الصراع في مؤسسته وفق أسس علمية مدروسة بدلاً من العشوائية وذلك بغرض تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى التطوير والتوافق داخل المؤسسة وخارجها.

و يمكن تصنيف الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع في أربع فئات و هي :التجنب ، التهذئة ، استخدام القوة ، المواجهة .

1.3- إستراتيجية التجنب: وما ينبغي الإشارة إليه هو أننا نقصد بالتجنب هنا كإستراتيجية وليس كأسلوب، وعليه تتضمن إستراتيجية التجنب بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة، وهناك ثلاثة إجراءات شائعة تتبع بموجب إستراتيجية التجنب تشمل: الإهمال، الفصل الجسدي، التفاعل المحدود (عن الراجحي، 2008، ص66).

-**الإهمال:** هو تجاهل الموقف السيء كلية ويميل الأشخاص عادة إلى إهمال أو التغاضي عن التصرفات العدائية على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه، وبما أن هذه الطريقة لم تحدد مصادر الصراع، فمن المحتمل أن يستمر الموقف أو يسير نحو الأسوأ بمرور الزمن.

-**الفصل الجسدي:** وهو إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها، والفلسفة التي تستند إليها هذه الإستراتيجية هو أنه إذا انعدم التفاعل زال الصراع، ولا تكمن نقاط ضعف هذه الإستراتيجية في عدم تحديد مصادر الصراع فحسب بل في التأثير السلبي للفصل الجسدي على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين المجموعات، فهو في أحسن الأحوال إجراء مؤقت قد يتطلب في آخر الأمر المزيد من موارد المنظمة لمراقبة بقاء الجماعات في حالة انفصال.

-**التفاعل المحدود:** لا تتصف هذه الإستراتيجية بالشمولية مثل إستراتيجية الفصل الجسدي، إذ يسمح فيها للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة، وعلى العموم تتم التفاعلات في المواقف الرسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي تحدها جداول أعمال دقيقة وصارمة، ومن الممكن أن تنتج عن هذه الإستراتيجية نفس السلبيات التي تحدثها إستراتيجية الفصل الجسدي أي وجود مصادر الصراع بصورة مستمرة ومشكلات الاعتماد المتبادل والتأثيرات السلبية المستقبلية.

2.3- إستراتيجية التهذئة: تسعى إستراتيجية التهذئة إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة، وتخفف حدة الصراع بين الطرفين المتنازعين، وتتضمن تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك نقاط الاختلاف الجوهرية لتبقى أو يتناقض خطرهما بمرور الوقت، وهناك طريقتين للتهذئة هما التخفيف و التوفيق:

-**التخفيف:** مفاد هذه الطريقة هو التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين المجموعتين، وإبراز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، والتركيز على هذه الجوانب في آخر الأمر، إلى أن تدرك هذه المجموعات أنها ليست متباعدة كما كانت تعتقد.

وعلى العموم فمن سلبيات هذه الطريقة أنه لم يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يؤدي إلى ظهور القضايا الأساسية للصراع على السطح عاجلاً أم آجلاً مما يؤدي إلى مواقف أخطر مستقبلاً.

-**التوفيق:** وهو أسلوب التسوية وقد تطرقنا إليه، حيث يعتبر علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين الطرفين ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، ويمكن أن تستخدم في حالة إمكانية تقسيم الهدف أو المورد موضوع الصراع بين الأطراف المتصارعة، وفي حالات أخرى يمكن أن تتخلى إحدى المجموعات عن ميزة من الميزات في مقابل ما تخلت عنه، ويمكن اعتبار بعض أنواع المفاوضات التي تتم بين الإدارة والنقابة على أنها تسوية، فمثلاً توافق الإدارة على زيادة علاوة غلاء المعيشة إذا ما تكفل العمال بزيادة الإنتاج، وتكون التسوية فعالة، في حالة وجود تناسب في قوة كل من الطرفين، غير أنه في حالة يكون أحد الأطراف أقوى، أو في موقف أقوى من الطرف الآخر، فمن المحتمل أن تكون إستراتيجية التوفيق غير فعالة، وذلك أن الطرف الأقوى سيعرض حلاً ذا جانب واحد (عن الراجحي، 2008، ص 68).

3.3- إستراتيجية استخدام القوة: وهي إستراتيجية يلجأ إليها في كثير من الأحيان لإنهاء الصراع، وقد يتم أو لا يتم التعرف على مصادر الصراع في هذه الإستراتيجية لأن الهدف منها هو معالجة الصراع بأسرع ما يمكن، وتشمل هذه الإستراتيجية طريقتين: تدخل السلطة العليا والسياسة.

-**تدخل السلطة العليا:** تتضمن هذه الطريقة إقحام مسؤول أعلى في مركز أقوى في بيئة الصراع، ويعالج الموقف بأن يأمر المسؤول الأطراف بإنهاء الصراع وإلا ستعرض للعقاب، أو قد تبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف وتعين في وظائف أخرى، أو حتى أنواع أسوأ من العقاب.

-**السياسة:** عادة ما تتم معالجة الصراع سياسياً، وذلك بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، فإذا كان في مقدور أحد الأطراف الحصول على قدر كاف من القوة (من خلال تجميع الموارد وتكوين ائتلاف) يمكنه أن يمارس قدراً من التأثير فيما ينتهي إليه القرار أو حل المشكلة، وكغيره من الطرق السالفة الذكر، فمن الممكن أن تحدث المشكلة مرة أخرى في حالة استخدام السياسة في معالجة الصراع، ما لم يتم تحديد مصادر الصراع (عن الطويل، 2001، ص 301).

4.3- إستراتيجية المواجهة: تعتبر المواجهة آخر استراتيجيات معالجة الصراع، وتختلف عن الاستراتيجيات السالفة الذكر في عملية تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم من خلال هذه

العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، وهناك ثلاث طرق للمواجهة: تبادل الموظفين، التركيز على هدف سام، عقد اجتماعات لحل المشكلات أو للمواجهة. -تبادل الموظفين: تتضمن هذه الطريقة زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة بتبادل العاملين لفترة من الزمن، وتقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن الموظفين الذين يتم تبادلهم يستطيعون أن يتعرفوا على جماعات أخرى وينقلوا انطباعاتهم و أفكارهم إلى جماعتهم الأم، ومن الممارسات الشائعة في المجال الصناعي مثلا: أن يتبادل مشرفو الشحن ومندوبو البيع الأدوار، والغرض من التبادل لفترة زمنية قصيرة بين ثلاثة وستة أسابيع، هو معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه محدود، إذ أنه حل مؤقت فقط، علاوة على ذلك فقد يعتبر الموظفون الذين تم تبادلهم مع جماعة أخرى غرباء عند عودتهم لجماعتهم الأصلية، وقد يؤدي ذلك إلى عدم الاستفادة من المعرفة و الآراء التي اكتسبها بصورة تامة.

-التركيز على هدف سام:تعتبر الأهداف العليا أهداف مشتركة، وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأطراف المتصارعة تركيز اهتمامها عليها، ولا يمكن لجماعة واحدة تحقيق مثل هذه الأهداف فهي تنسخ كل الأهداف الأخرى لأي جماعة، ومن الممكن أن يكون الهدف الأسمى المشترك هو بقاء واستمرار المنظمة، وحينما يتعلق الأمر بهذا الهدف فإن الخلافات البسيطة تعتبر أمورا ذات أهمية دنيا.

إن فعالية هذا الأسلوب في معالجة الصراع يتوقف على عدد من الشروط الأساسية، أولها لا بد من وجود اعتماد متبادل بين الجماعات، ثانيا لا بد أن يكون الهدف الأسمى مرغوبا فيه ومتصفا بقيمة عالية من قبل كل مجموعة، وأخيرا أن تكون هناك صورة من صور المكافآت لإنجاز الهدف، ومن خلال تحديد مصلحة مشتركة والعمل على تحقيقها، توفر الأهداف العليا إستراتيجية واقعية لحل الصراع بين الجماعات.

-اجتماعات لحل المشكلات: ويتم من خلال هذه الطريقة إحضار الأطراف المتصارعة في اجتماع مواجهة رسمي، والغرض من هذا الأسلوب هو إتاحة الفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها وتبحث عن الاختلافات بين وجهات النظر والمفاهيم، ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب ومن أخطأ، وإنما ينصب النقاش فقط حول تحديد المشكلات والحلول الممكنة لها، ويكون هذا الأسلوب أكثر فاعلية عندما يتم تحليل المشكلة تحليلا شاملا وتحديد نقاط الاتفاق المشتركة وتقديم بدائل لحل المشكلة تكون قيد النظر، ومع ذلك يتطلب أسلوب حل المشكلات فترة طويلة من الزمن ومستوى عال من الالتزام (عن عبد الحليم، 2009، ص:269).

و هناك أيضا بعض النماذج التي تطرقت لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

-نموذج روبنز:

يذكر الطويل(2001،ص ص 305-306) أن نموذج روبنز يشير إلى ثمانية أساليب لإدارة

الصراع التنظيمي تتمثل في ما يلي وهي:

- المقابلة وجها لوجه بين الفئات.
- الانطلاق من أهداف لها مكانتها، وتمتع بقبول الجهات المتصارعة.
- التقليل من أهمية الاختلافات أو ما يمكن تسميته بالتهدئة.
- إجراء تعديل أو تغيير على المتغير البشري.
- إجراء تغيير في البيئة التنظيمية للمؤسسة.
- التسوية أو الحل الوسط.
- تجنب الصراع.
- استخدام السلطة أو صلاحية المركز.

-نموذج مارش وسيمون:

ويرى عبد الحليم و الشريف (2009، ص ص 269-270) أن نموذج مارش و سيمون يشير

إلى أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي و هي:

- حل المشكلة: من خلال التعاون وطرح بدائل التوصل كي يرضي الجميع.
- الاقتناع: ويفترض هذا الأسلوب على إمكانية وجود اختلاف في الأهداف الفردية وينطوي على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.
- إجراء الصفقات أو المساومة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد صفقة بين الطرفين أو الأطراف المتصارعة.
- التحالف أو الائتلاف: وتعكس الحلول في هذا الأسلوب القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

يتضح لنا من خلال هذا أن إدارة الصراع في المنظمات واحد من أهم واجبات المدير، ويتضمن اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع التشخيص الشامل للموقف، والإمام التام بجوانب الضعف والقوة لكل طريقة من الطرق المتوافرة لمعالجة الصراع، فإذا كانت المسألة بسيطة مثلا ولكنها تحتاج لحل عاجل فقد يكون التجنب أكثر الطرق فعالية، أما إذا كان أسلوب الأخذ والعطاء مقبولا وعامل الزمن مهما إلى حد ما، فإن إستراتيجية التهدئة هو الأفضل، أما إذا كان لم يكن عامل الزمن أمرا مهما، بل المهم هو الدخول في جوهر الصراع، فقد يكون استخدام صورة من صور مواجهة الصراع أكثر فاعلية، وهكذا تبرز الحاجة إلى مهارة التشخيص الجيد مرة أخرى.

خلاصة الفصل:

تسعى المنظمات دائما إلى إظهار جانب الاتفاق والتكامل الموجودة داخل منظماتها كونه يعبر عن استقرارها وقدرة قادتها على التحكم في زمام الأمور وأنه كل شيء يسير بالشكل الإيجابي والمرغوب فيه إلا أن إغفالها عن جوانب الصراع التنظيمي والتغير فيها أمر منافي للواقع كون الصراع التنظيمي يحدث بشكل من الأشكال على مستويات المنظمة وحدثه دليل على أن و اكب التغير الذي يحدث من حولها وأن المنظمة التي تبحث على معالجة هذه الصراعات وعدم تجنبها أو إخفائها أو تجاهلها أو التقصير في حلها خير دليل على أن المنظمة قوية في مواجهة هذا الصراع بطرق تجعله تستفيد منه وتحويل الصراع داخل المنظمة من صراع سلبي قد يدمر المنظمة إلى صراع إيجابي يحييها ويزيد من قوتها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد. أولا : الدراسة الإستطلاعية .

1- أهداف الدراسة الإستطلاعية .

2- مكان إجراء الدراسة الإستطلاعية .

3- عينة الدراسة الإستطلاعية .

ثانيا : منهج الدراسة .

ثالثا : المجتمع الأصلي و عينة الدراسة .

1- الدراسة الأساسية .

2- عينة لدراسة .

رابعا : أدوات الدراسة .

خامسا : إجراءات تطبيق الدراسة .

سادسا : أساليب المعالجة الإحصائية .

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تهدف الدراسة إلى تحديد علاقة الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة نפטال، ولتحقيق ذلك لا بد من إتباع طريقة أو إجراءات للدراسة، ففي هذا الفصل تم التطرق إلى فرضيات الدراسة الاستطلاعية التي تبين أهدافها وعينتها ومكان إجراءها، ثم منهج البحث، وبعها تناولت الدراسة الأساسية وفيها المجتمع الأصلي وعينة الدراسة، وخصائصها وكيفية إختيارها ومكان إجرائها، ثم أدوات الدراسة، إجراءات تطبيق الدراسة وإجراءات تفريغ البيانات و إعدادها للتحصيل الإحصائي، ثم أساليب المعالجة الإحصائية و أخيرا خلاصة الفصل.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف دراستنا الاستطلاعية إلى التحقق من صلاحية الأدوات التي يمكن استخدامها في الدراسة الأساسية من حيث وضوح عباراتها وسلامة تعليماتها ودراسة خصائصها السيكو مترية. ولتحقيق ذلك اتصلنا بالجهة المسؤولة في مؤسسة نפטال بمدينة تيزي وزو والمتمثلة في رئيس قسم الموارد البشرية بغرض الحصول على الموافقة الكتابية لإجراء الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية لتوضيح أهداف الدراسة وإمكانية التعاون معنا.

2- مكان إجراء الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة نפטال بمدينة تيزي وزو، وذلك خلال الأسبوع الثالث من ديسمبر 2015.

3- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة قوامها (30) فرداً بواقع (20) من الذكور و(10) من الإناث من العمال المشتغلين بصفة دائمة بالمؤسسة الوطنية بمؤسسة نפטال بتيزي وزو.

ثانياً: منهج الدراسة:

يتحدد منهج الدراسة في إطار أبعاد طبيعة المشكلة وأهدافها، ولما كان موضوع دراستنا هو التعرف إلى بعض جوانب شخصية مدير مؤسسة نפטال من وجهات نظر عمال وعاملات مؤسسة نפטال والمتمثلة في أنماط السلوك القيادي للمدير وكيفية إدارته للصراع التنظيمي. وقد تم استخدام في الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يقوم أولاً بتحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة وإعطاء تقرير وصفي عنها وأن طبيعة الموضوع تهدف إلى وصف الظاهرة واكتشاف الواقع الصناعي الإنتاجي كما هو.

وتتدرج الدراسة الحالية ضمن البحوث والدراسات الوصفية المقارنة التي تهدف إلى الدراسة الظاهرة بوصف وتحليل مكوناتها والكشف عن الفروق الفردية التي قد تظهر بين أفراد العينة في أنماط السلوك القيادي للمدير وإدارته للصراع التنظيمي.

ثالثاً: المجتمع الأصل وعينة الدراسة:

1-المجتمع الأصل:

بلغ العدد الإجمالي لأفراد المجتمع الأصل (580) من العمال والعاملات المتواجدين بالمؤسسة الوطنية نפטال بتيزي وزو.

2-عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة الأساسية (100) فرداً بواقع (80) من العمال الذكور و(20) من العاملات المتواجدات بمؤسسة نפטال خلال العام 2015-2016.

ولاختيار عينة تتكون من (100) فرداً من مؤسسة نפטال تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة.

1.2-خصائص عينة الدراسة:

1.1.2الجنس:

جدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

البيانات	العدد	%
الجنس		
ذكور	80	80
إناث	20	20
المجموع	100	100

يتبين من جدول رقم (01) أن نسبة العمال الذكور أعلى من العاملات، حيث بلغت 80 % و 20 % على التوالي. ويمكن تفسير ذلك على أن طبيعة العمل بمؤسسة نפטال الإنتاجية تلائم العمال الذكور أكثر من العاملات إلا في بعض المناصب كالإدارية والمكتبية.

2.1.2- السن :

جدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق فئات السن

البيانات	العدد	%
فئات السن		
30-20 سنة	18	18
40-31 سنة	63	63
50-41 سنة	14	14
أكثر من 50 سنة	05	5
المجموع	100	100

يتبين من جدول رقم (02) أن أعلى نسبة بلغت 63% وتتعلق بفئة 40-31 سنة ثم يليها فئة 30-20 سنة بنسبة 18% وفئة 50-41 سنة بـ14% على التوالي. بينما أصغر نسبة بلغت 5% والتي تتعلق بفئة أكثر من 50 سنة.

3.1.2- الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية للعمال

البيانات	العدد	%
الحالة الاجتماعية		
أعزب/عزباء	36	36
متزوج(ة)	64	64
المجموع	100	100

يتبين من جدول رقم (03) أن نسبة العمال المتزوجين والعاملات المتزوجات أعلى من العمال العازبين والعازبات، حيث بلغت 64% و 36% على التوالي.

4.1.2-المستوى التعليمي:

جدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي للعمال

البيانات المستوى التعليمي	العدد	%
مرحلة المتوسط التعليم	11	11
مرحلة الثانوي التعليم	28	28
مرحلة العالي التعليم	61	61
المجموع	100	100

يتبين من جدول رقم (04) أن أعلى نسبة بلغت 61% وتتعلق بالعمال ذوي مستوى التعليم الجامعي ثم تليها نسبة 28% لذوي مستوى التعليم الثانوي ثم نسبة 11% لذوي مستوى التعليم المتوسط. وهذه النتيجة تدل على أن أفراد عينة الدراسة تتميز بمستوى تعليمي مرتفع.

5.1.2-منصب العمل:

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق منصب العمل

البيانات منصب العمل	العدد	%
إطار سامي	40	
إطار	35	
عامل بسيط	25	
المجموع	100	100

يتبين من جدول رقم (5) أن نسب مناصب العمل لأفراد عينة الدراسة موزعة توزيعاً متقارباً حيث بلغت نسبة 40% لمنصب إطار سامي و 35% لمنصب إطار و 25% لمنصب عامل بسيط.

6.1.2-سنوات الأقدمية في العمل:

جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية في العمل

البيانات	العدد	%
سنوات الأقدمية في العمل		
من سنة إلى 10 سنوات	59	59
من 11 إلى 20 سنة	17	17
أكثر من 20 سنة	24	24
المجموع	100	100

يتبين من جدول رقم (6) أن أعلى نسبة لسنوات الأقدمية في العمل بلغت 59% وتتعلق بالعمال ذوي أقدمية في العمل من سنة واحدة إلى 10 سنوات، ثم تليها 24% لذوي أقدمية في العمل أكثر من 20 سنة، ثم 17% لذوي الأقدمية في العمل من 11 سن إلى 20 سنة .

رابعا : مكان إجراء الدراسة :

تم إجراء وتنفيذ الدراسة الفعلية في مجموعة من المصالح الإنتاجية المتواجدة بمؤسسة نفطال الوطنية بمدينة تيزي وزو، وذلك خلال شهر مارس من عام 2016

رابعا: أدوات الدراسة :

5-استبيان أنماط السلوك القيادي:

1.1.5-خطوات بناء الاستبيان:

هدف الاستبيان إلى تحديد مجموعة من أنماط السلوك القيادي للمدير في المؤسسة الإنتاجية. وقد تم بناء وإعداد هذا الاستبيان وفق الخطوات التالية:

-الخطوة الأولى: تحديد الهدف من الاستبيان

تمثل الهدف من أداة الدراسة إلى تعريف أنماط السلوك القيادي من خلال الاطلاع على الأدبيات والأطر النظرية المرتبطة بموضوع الأنماط القيادية لدى المدير .

-الخطوة الثانية: تحديد الأبعاد المختلفة لاستبيان أنماط السلوك القيادي:

تمثل تحديد أبعاد استبيان أنماط السلوك القيادي من خلال الاطلاع على الأدبيات والأدوات التي تناولت المفاهيم المرتبطة بمفهوم نمط السلوك القيادي مثل مفهوم نمط السلوك القيادي الدكتاتوري ومفهوم نمط السلوك القيادي الديمقراطي ومفهوم نمط السلوك القيادي المتسيب. قامت الطالبتان باطلاع وفحص ودراسة مجموعة من الاستبيانات التي تناولت هذه المفهوم مثل: استبيان الأنماط القيادية لعبد الله محمد الفهيدى(2009) واستبيان أنماط القيادة لحسن محمد حسن ناصر(2010) واستبيان الأنماط القيادية لمحمد زكي العامودي(2013).

-الخطوة الثالثة: صياغة عبارات استبيان أنماط السلوك القيادي:

لصياغة عبارات الاستبيان تم القيام بالإجراءات التالية:

- 1-مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بكل بعد من أبعاد استبيان أنماط السلوك القيادي.
- 2-مراجعة أدوات الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على الأنماط القيادية للمدير.
- 3-قامت الطالبتان بصياغة ثلاثة أبعاد ومجموعة من العبارات المرتبطة بتلك الأبعاد والتي بلغ عددها 63، وكانت موزعة على الأبعاد التالية: 1-نمط السلوك القيادي الدكتاتوري. 2-نمط السلوك القيادي الديمقراطي. 3-نمط السلوك القيادي المتسيب.

-الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات الاستبيان

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من الأداة، وروعي في ذلك أن تكون العبارات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

-الخطوة الخامسة: عرض الاستبيان على المحكمين

بعد وضع الاستبيان في صورته الأولية تم عرضه على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في علم نفس العمل والتنظيم من أساتذة جامعة مولود معمري تيزي وزو وذلك للتأكد من مدى مناسبة العبارات والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى صياغتها اللغوية وإخراجها، وإضافة أية تعديلات يرونها مناسبة. وقد استقرت الطالبتان على صورة الاستبيان التي تم عرضها على المحكمين طبقاً لدلالة نتائج الصدق والثبات التي تميز بها الاستبيان. بذلك استقرت الطالبتان على صورة الاستبيان التي تم عرضها على المحكمين والتي تم تطبيق خلال الدراسة الاستطلاعية حيث استقر الاستبيان على 3 أبعاد وعدد عبارته 63 وضعت لقياس أنماط السلوك القيادي.

2.1.5- أبعاد الاستبيان :

1- البعد الأول: نمط السلوك القيادي الدكتاتوري

هو نوع من السلوك القيادي الذي يقوم على أساس مبدأ الدكتاتورية والتسلطية والاستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات وإتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر مما يشيع جواً مشحوناً بالترهيب والتهديد وأرقام عبارته هي:

22,19,16,13,10,7,4,1,58,55,52,49,46,43,40,37,34,25

2- البعد الثاني: نمط السلوك القيادي الديمقراطي

هو نوع من السلوك القيادي الذي يقوم على أساس مبدأ القيادة الجماعية حيث يقوم التفاعل فيه على أسس التعاون والتشارك والتشاور وعلى أساس الاحترام المتبادل بين القائد وأتباعه، واعتبار كل أفراد الجماعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها، وأرقام عبارته هي:

63,62,61,59,56,53,50,47,44,41,38,35,32,29,26,23,20,17,14,11,8,5,2

3- البعد الثالث: نمط السلوك القيادي المتسبب

هو نوع من السلوك القيادي الذي يقوم على أساس عدم تدخل القائد أو المدير في مجريات الأمور وهو غير قادر على اتخاذ القرارات. فيترك مؤسسته دون توجيه، حيث يشعر العاملون معه بالضيق والإحباط وعدم الاحترام لشخصيته كقائد، وأرقام عبارته هي:

60,57,54,51,48,45,42,39,36,33,31,30,28,27,24,21,18,15,12,9,6,3

2.5- استبيان إدارة الصراع التنظيمي:

1.2.5 -خطوات بناء الاستبيان:

هدف الاستبيان إلى تحديد عبارات متغير إدارة الصراع التنظيمي. وقد تم بناء وإعداد هذا الاستبيان وفق الخطوات التالية:

-الخطوة الأولى: تحديد الهدف من الاستبيان

تمثل الهدف من أداة الدراسة إلى تعريف إدارة الصراع التنظيمي من خلال الاطلاع على الأدبيات والأطر النظرية المرتبطة بموضوع إدارة الصراع التنظيمي للمدير.

-الخطوة الثانية: تحديد الأبعاد المختلفة لاستبيان إدارة الصراع التنظيمي

تمثل تحديد أبعاد استبيان الصراع التنظيمي من خلال الاطلاع على الأدبيات و الأدوات التي تناولت المفاهيم المرتبطة بمفهوم إدارة الصراع التنظيمي مثل مفهوم أسلوب استخدام السلطة و أسلوب التعاون و أسلوب التسوية و أسلوب التجنب و أسلوب المجاملة و التهذئة و أسلوب التنازل.

-الخطوة الثالثة: صياغة عبارات استبيان إدارة الصراع التنظيمي

لصياغة عبارات الاستبيان تم القيام بالإجراءات التالية:

- 1-مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بكل بعد من أبعاد استبيان إدارة الصراع التنظيمي.
- 2-مراجعة أدوات الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على إدارة الصراع التنظيمي للمدير.
- 3-قامت الطالبتان بصياغة 6أبعاد ومجموعة من العبارات المرتبطة بتلك الأبعاد والتي بلغ عددها 45، وكانت موزعة على الأبعاد التالية: - أسلوب استخدام السلطة 2- أسلوب التعاون 3- أسلوب التسوية 4- أسلوب التجنب 5- أسلوب المجاملة و التهذئة 6- أسلوب التنازل.

2.2.5 -أبعاد الاستبيان:

1-البعد الأول: أسلوب استخدام السلطة

يقصد به استخدام مدير المؤسسة التنظيمية وسائل القوة والسيطرة وقوة المركز لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة. و أرقام عباراته هي: 9.8.7.6.5.4.3.2.1.

2-البعد الثاني: : أسلوب التعاون:

بقصد به تعاون أطراف الصراع على إيجاد حل ملائم بهدف إشباع اهتمامات جميع الأطراف وهو أسلوب حازم وتعاوني فيقوم مدير المؤسسة بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف وطرح بدائل الحل ومناقشتها حتى يتم علاج الأمر، موضوع الصراع علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع. و أرقام عباراته هي: 17.16.15.14.13.12.11.10.

3-البعد الثالث: أسلوب التسوية:

يقصد به حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع أو جزئياً. فيعمل المدير على التوليف بين آراء الأطراف المتصارعة وتحقيق المنافع لهم للوصول إلى رضا الجميع. و أرقام عباراته هي : 24.23.22.21.20.19.18

4- البعد الرابع : أسلوب التجنب :

يقصد به تهرب أو انسحاب مدير المؤسسة التنظيمية من إدارة الصراع، تاركاً مشكلة الصراع للأطراف المتصارعة لتجد حلاً لمشكلتها. وأرقام عباراته هي : 33.32.31.29.28.27.26.25

5- البعد الخامس: أسلوب المجاملة و التهذئة :

يقصد به استخدام مدير المؤسسة التنظيمية وسائل معينة لتهذئة أطراف الصراع مثل العبارات المهذبة وإبداء تعاطف وتفاهم لموقف كل طرف من أطراف الصراع. فيصبح كمعالج للصراع ترضية للجميع ليحتفظ معهم بعلاقات جيدة ويسعى لاسترضاهم. و أرقام عباراته هي :

39.38.37.36.35.34.32

6- البعد السادس: أسلوب التنازل:

يقصد به اتخاذ مدير المؤسسة التنظيمية مواقف معينة مثل السكوت أو التراجع عن بعض القرارات أو التضحية برغباته أو ترك أطراف الصراع يتحملون مسؤولية حل المشكلة. و أرقام عباراته هي :

.45.44.43.42.41.40

لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في أنماط السلوك القيادي للمدير وإدارة الصراع التنظيمي تم استخدام الأدوات الآتية:

1-استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير:

1.1-وصف الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة المعطاة لأفراد العينة المختارة

بغرض التعرف على آرائهم حول أنماط السلوك للمدير و يطلب عليها الإجابة بأنفسهم .

2.1-مكونات الاستبيان:

يتكون من 63 عبارة التي تتوزع على ثلاثة أبعاد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7)مكونات استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير

تسمية البعد	عدد العبارات	أرقام العبارات التي تمثله
نمط السلوك القيادي الدكتاتوري	18	58,55,52,49,46,43,40,37,34,25,22,19,16,13,10,7,4,1
نمط السلوك القيادي الديمقراطي	23	63,62,61,59,56,53,50,47,44,41,38,35,32,29,26,23,20,17,14,11,8,5,2
نمط السلوك القيادي المتسيب	22	60,57,54,51,48,45,42,39,36,33,31,30,28,27,24,21,18,15,12,9,6,3

يتبين من جدول رقم (7) أن استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير يتكون من ثلاثة أبعاد:

البعد الأول خصص لنمط السلوك القيادي الدكتاتوري ويشمل 18 عبارة، والبعد الثاني لنمط السلوك القيادي الديمقراطي ويشمل 23 عبارة والبعد الثالث لنمط السلوك القيادي المتسيب ويشمل 22 عبارة.

3.1- الخصائص السيكومترية للاستبيان :

لتكييف استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير على البيئة الجزائرية تم التحقق من صدقه من خلال صدق المحكمين والاتساق الداخلي.

1.3.1- صدق الاستبيان:

- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على خمسة أساتذة محكمين في علم نفس العمل والتنظيم من جامعة مولود معمري بتيزي وزو بهدف التحقق من ملائمة المقياس لتحقيق أغراض الدراسة، حيث طلب إليهم الحكم على مدى ملائمة عبارات الاستبيان لعينة الدراسة، وأن يحكموا على كل عبارة من عبارات الاستبيان من حيث تمثيلها للبعد الذي أعدت من أجله.

وقد تم حساب معامل الاتفاق بين المحكمين على كل عبارة من عبارات الاستبيان باستخدام معادلة كوبر (Cooper, 1974): وبناء على ذلك جاءت النتائج على النحو التالي:

- نسبة الاتفاق على كل عبارات الاستبيان:

$$\text{هي: } 5 \div (0+5) \times 100 = 100\%.$$

- ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير تم حسابه بطريقة ألفا-كرونباخ كمؤشر على ثبات التجانس الداخلي للمقياس لدى عينة الدراسة استطلاعية، حيث أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا-كرونباخ بلغ 0.78، وهذه النتيجة تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات جيدة مما يسمح استخدامه في الدراسة الحالية باطمئنان.

2- طريقة تصحيح الاستبيان:

يتم تنقيط استبيان أنماط السلوك القيادي للمدير وفق سلم خماسي متدرج من خمسة (5) إلى واحد (1)، وتوجد أمام كل عبارة خمسة اختيارات هي: (موافق تماماً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

4.1- طريقة تطبيق الاستبيان:

قمنا بتطبيق الاستبيان بطريقة عشوائية حيث لم نقصد عمال معينين بل كل العمال لديهم فرصة متساوية للإجابة على الاستبيان .

5.1- زمن تطبيق الاستبيان:

ليس للاستبيان زمن محدد للتطبيق، لكن لاحظنا خلال الدراسة الاستطلاعية أن الوقت المستغرق للإجابة على عباراته من قبل المفحوصين كان يتراوح بين 35 و40 دقيقة وهذا بعد قراءة التعليمات وتقديم المثال التوضيحي.

2-استبيان إدارة الصراع التنظيمي:

1.2-وصف الاستبيان:

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة المعطاة لأفراد العينة المختارة بغرض التعرف على آرائهم حول إدارة الصراع التنظيمي و يطلب منهم الإجابة عليها بأنفسهم دون ضرورة تواجدهم معهم.

2.2-مكونات الاستبيان :

يتكون من 45 عبارة التي تتوزع على ستة (6) أبعاد و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (8)مكونات استبيان إدارة الصراع التنظيمي

تسمية البعد	عدد العبارات	أرقام العبارات التي تمثله
أسلوب استخدام السلطة	09	.9.8.7.6.5.4.3.2.1
أسلوب التعاون	08	17.16.15.14.13.12.11.10
أسلوب التسوية	07	.24.23.22.21.20.19.18
أسلوب التجنب	09	33.32.31.30.29.28.27.26.25
أسلوب المجاملة و التهذئة	06	39.38.37.36.35.34
أسلوب التنازل	06	.45.44.43.42.41.40

3.2-الخصائص السيكومترية للاستبيان:

1.3.2-صدق الاستبيان:

-صدق المحكمين:

تم حساب معامل الاتفاق بين المحكمين على كل عبارة من عبارات استبيان إدارة الصراع التنظيمي باستخدام معادلة كوبر (Cooper, 1974): وبناء على ذلك جاءت النتائج على النحو التالي:

- نسبة الاتفاق على كل عبارات الاستبيان:

$$\text{هي: } 5 \div (0+5) \times 100 = 100\%$$

-ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات استبيان إدارة الصراع التنظيمي تم حسابه بطريقة ألفا-كرونباخ كمؤشر على ثبات التجانس الداخلي للمقياس لدى عينة الدراسة استطلاعية، حيث أن قيمة معامل الثبات بطريقة

ألفاكو-نباخ بلغ 0.63، وهذه النتيجة تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات جيدة مما يسمح استخدامه في الدراسة الحالية باطمئنان.

4.2- طريقة تصحيح الاستبيان:

يتم تنقيط استبيان الأداء الوظيفي وفق سلم خماسي متدرج من خمسة (5) إلى واحد (1)، وتوجد أمام كل عبارة خمسة اختيارات هي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

- طريقة تطبيق الاستبيان:

قمنا بتطبيق الاستبيان بطريقة عشوائية حيث لم نقصد عمال معينين بل كل العمال لديهم فرصة متساوية للإجابة على الاستبيان .

5.2- زمن تطبيق الاستبيان:

ليس للاستبيان زمن محدد للتطبيق، لكن لاحظنا خلال الدراسة الاستطلاعية أن الوقت المستغرق للإجابة على عباراته من قبل المفحوصين كان يتراوح بين 30 و35 دقيقة وهذا بعد قراءة التعليمات وتقديم المثال التوضيحي.

خامساً: إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد صدق وثبات الاستبيان تم توزيع 120 استمارة على العمال الذين يعملون في مؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو، وبعد مدة تم استرجاع 100 نسخة وهي موضحة في الشكل التالي:

جدول رقم (09) يمثل كيفية توزيع الاستبيان :

الاستبيان	العدد	المسترجعة	الملغاة	المقبولة
الأنماط القيادية	60	50	10	50
الصراع التنظيمي	60	50	10	50
المجموع	120	100	20	100

الملاحظ في هذا الجدول أنه لم يتم استرجاع كل الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، حيث تم توزيع مائة وعشرون (120) نسخة و لم نسترجع إلا مائة (100) وقد تم إلغاء عشرون، (10) نسخ من مقياس الأنماط القيادية و (10) نسخ من قياس الصراع التنظيمي في النهاية تم الحصول على عينة مقدر ب (100).

سادسا: أساليب المعالجة الإحصائية:

لاختبار فرضيات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحساب معامل ارتباط بيرسون (ر) لإيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي (متغير مستقل) وإدارة الصراع التنظيمي (متغير تابع) واختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة، وتم استعمال هذا الأسلوب الإحصائي للكشف عن الفروق بين وجهات نظر الذكور والإناث من عمال مؤسسة نפטال في أنماط السلوك القيادي من جهة، وإدارة الصراع التنظيمي من جهة أخرى.

خلاصة:

لبعد أتباع الخطوات المنهجية المتمثلة في فرضيات البحث و اختيار العينة و باستعمال المنهج، تم الاعتماد على استبيانين وهما استبيان الأنماط القيادية و استبيان الصراع التنظيمي و الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم تحصلنا عليها.

الفصل الخامس: عرض و تفسير ومناقشة

نتائج الدراسة الميدانية

- تمهيد.

أولاً : عرض نتائج الدراسة .

ثانياً : عرض نتائج فرضيات الدراسة .

ثالثاً: مناقشة و تفسير نتائج فرضيات الدراسة .

- إستنتاج عام.

-تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية كما أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها بعد تطبيق الأدوات على عينة الدراسة الأساسية. ولأغراض اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في معامل ارتباط بيرسون (ر) واختبار (ت) لمعرفة مدى صدق التوقعات المعبر عنها من خلال كل فرضية من فرضيات الدراسة.

أولاً: عرض نتائج الدراسة:

1- عرض درجات أفراد العينة حول أنماط السلوك القيادي للمدير :

تم الاعتماد على الربع الثاني لتقسيم التوزيع التكراري إلى أقسام وتحديد القيمة الوسيطة التي تضع حداً فاصلاً بين القيم العليا والقيم الدنيا، وفي هذا الصدد يقول فؤاد البهي السيد: "الرباعيات هي النقط التي تقسم التوزيع التكراري إلى أربعة أقسام متساوية، بحيث تكون درجات التوزيع مرتبة ترتيباً تصاعدياً.

1.1- عرض درجات أفراد العينة حول النمط القيادي الدكتاتوري للمدير:

بلغت قيمة الربع الثاني لدرجات لأفراد عينة الدراسة حول نمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير الدرجة (45) حيث صنفت إجابات أفراد العينة إلى:

- فئة الذين تقل درجاتهم عن ($45 >$) ترى أن نمط السلوك القيادي للمدير غير دكتاتوري.
- فئة الذين تزيد درجاتهم عن ($45 <$) ترى أن النمط سلوك القيادي للمدير دكتاتوري.

جدول رقم (10) تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات نمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير

نمط السلوك القيادي الدكتاتوري		العينة الفئة
العدد	%	
48	48	$45 >$
52	52	$45 <$
100	100	المجموع

يتبين من جدول رقم (10) أن 48% تقل درجاتهم في النمط القيادي الدكتاتوري للمدير عن الدرجة 45 في حين أن 52% تزيد درجاتهم عن الدرجة 45 .

1-2- عرض درجات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير:

بلغت قيمة الربيع الثاني لدرجات لأفراد عينة الدراسة حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير الدرجة (41) حيث صنفت إجابات أفراد العينة إلى:

- فئة الذين تقل درجاتهم عن (>41) ترى أن نمط السلوك القيادي للمدير غير ديمقراطي .

- فئة الذين تزيد درجاتهم عن (<41) ترى أن نمط السلوك القيادي للمدير ديمقراطي .

جدول رقم (11) تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير

نمط السلوك القيادي الديمقراطي		العينة الفئة
العدد	%	
49	49%	41>
51	51%	41<
100	100%	المجموع

يتبين من جدول رقم (11) أن 49% تقل درجاتهم في النمط القيادي الدكتاتوري للمدير عن الدرجة 41 في حين أن 51% تزيد درجاتهم عن الدرجة 41 .

1.3- عرض درجات أفراد العينة حول النمط القيادي المتسيب للمدير:

بلغت قيمة الربيع الثاني لدرجات لأفراد عينة الدراسة حول نمط السلوك القيادي المتسيب للمدير الدرجة (90) حيث صنفت إجابات أفراد العينة إلى:

- فئة الذين تقل درجاتهم عن (>90) ترى أن نمط السلوك القيادي للمدير غير متسيب .

- فئة الذين تزيد درجاتهم عن (<90) ترى أن نمط السلوك القيادي للمدير متسيب .

جدول رقم (12) تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات نمط السلوك القيادي المتسبب للمدير

نمط السلوك القيادي المتسبب		العينة الفئة
العدد	%	
49	49	90>
51	51	90<
100	100	المجموع

يتبين من جدول رقم (12) أن 49% تقل درجاتهم في النمط القيادي المتسبب للمدير عن الدرجة 90 في حين أن 51% تزيد درجاتهم عن الدرجة 90.

2- عرض درجات أفراد العينة حول الصراع التنظيمي :

بلغت قيمة الرُّبُع الثاني لدرجات لأفراد عينة الدراسة حول سيادة إدارة الصراع التنظيمي الدرجة (134.5) حيث صنفت إجابات أفراد العينة إلى:

- فئة الذين تقل درجاتهم عن (>134.5) ترى أن الصراع التنظيمي غير سائد في المؤسسة.

- فئة الذين تزيد درجاتهم عن (<134.5) ترى أن الصراع التنظيمي سائد في المؤسسة.

جدول رقم (13) تصنيف إجابات أفراد العينة وفق درجات إدارة الصراع التنظيمي

إدارة الصراع التنظيمي		العينة الفئة
العدد	%	
48	48	134.5>
52	52	134.5<
100	100	المجموع

يتبين من جدول رقم (13) أن 48% تقل درجاتهم في النمط القيادي الدكتاتوري للمدير عن الدرجة 134.5 في حين أن 52% تزيد درجاتهم عن الدرجة 134.5

3- نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية للمدير وإدارته للصراع التنظيمي:
جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة حول الأنماط القيادية للمدير وإدارته للصراع التنظيمي

أفراد عينة الدراسة (ن=100)		العينة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
12.898	46.24	نمط السلوك القيادي الدكتاتوري
10.273	42.97	نمط السلوك القيادي الديمقراطي
14.537	87.79	نمط السلوك القيادي المتسيب
10.889	136.72	إدارة الصراع التنظيمي

يتبين من جدول رقم (14) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى أفراد عينة الدراسة حول أنماط السلوك القيادي والصراع التنظيمي للمدير جاءت على النحو التالي:

- بلغ مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الدكتاتوري ب 46.24 وبانحراف معياري قدره ب 12.898
- وبلغ مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الديمقراطي ب 42.97 وبانحراف معياري قدره 10.273
- وبلغ مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي المتسيب ب 87.79 وبانحراف معياري قدره 14.537
- وبلغ مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول إدارة الصراع التنظيمي ب 136.72 و بانحراف معياري قدره 10.889

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول أنماط السلوك القيادي للمدير وإدارته للصراع التنظيمي:
جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى الذكور والإناث من عمال المؤسسة حول أنماط السلوك القيادي للمدير وإدارته للصراع التنظيمي.

الإناث(ن=36)		الذكور (ن=64)		الجنس
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
11.264	47.53	13.764	45.52	نمط السلوك القيادي الدكتاتوري
10.664	44.67	10.004	42.02	نمط السلوك القيادي الديمقراطي
11.416	84.28	15.769	89.77	النمط السلوك القيادي المتسبب
11.978	134.06	10.013	138.22	إدارة الصراع التنظيمي

يتبين من جدول رقم (15) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى الذكور والإناث حول الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي للمدير جاءت على النحو التالي:

- أن مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الدكتاتوري أعلى عند الإناث(العاملات) من الذكور (العمال) حيث بلغ **47.53** ، بينما بلغ عند الذكور **45.52**.

- أن مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي أعلى عند الإناث (العاملات) من الذكور (العمال) حيث بلغ **44.67** ، بينما بلغ عند الذكور **42.02**.

- أن مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي المتسبب أعلى عند الذكور (العمال) من الإناث (العاملات) حيث بلغ **89.77** ، بينما عند الإناث **84.28**.

- أن مجموع متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول إدارة الصراع التنظيمي أعلى عند الذكور (العمال) من الإناث (العاملات) حيث بلغ **138.22** ، بينما بلغ عند الإناث **134.06**.

ثانيا: عرض نتائج فرضيات الدراسة:

1- عرض نتائج فرضيات الدراسة:

1.1- عرض نتائج الفرضية العامة الأولى: العلاقة بين أنماط القيادي للمدير

وإدارته للصراع التنظيمي:

أثناء عرض الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الحالية تم الإشارة إلى معامل الارتباط المستخدم للقيام بالمعالجة الإحصائية حول التأكد من تحقيق الفرضية العامة الأولى وفرضياتها الجزئية والمتعلقة بالعلاقة بين الأنماط القيادية للمدير وإدارته للصراع التنظيمي هو معامل ارتباط بيرسون الذي رمز له بـ(r) باعتبار أن بيانات المتغير المستقل (أنماط السلوك القيادي للمدير) وبيانات المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) هي بيانات كمية. والهدف من استخدام هذا الأسلوب الإحصائي هو الوصول إلى قيمة ارتباط تؤكد أو تنفي صحة الفرضية العامة الأولى وفرضياتها الخئية.

1.1.1 - نتيجة الفرضية الجزئية الأولى: العلاقة بين نمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير وإدارته للصراع التنظيمي:

جدول رقم (16) العلاقة بين نمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير وإدارته للصراع التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة المعتمد
نمط السلوك القيادي الدكتاتوري	46.24	12.898	100	0.16	0.10	0.01
إدارة الصراع التنظيمي	136.72	10.889				

يبين جدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بلغت **0.16** وأن قيمة مستوى دلالتة التي هي **0.10** تكبر عن الحد المطلوب الذي هو **0.01**، أي أن **0.10** أكبر من **0.01** ومعنى ذلك

أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين درجات إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الدكتاتوري ودرجاتهم حول إدارة الصراع التنظيمي للمدير عند مستوى دلالة 0.01.

2.1.1- نتيجة الفرضية الجزئية الثانية : العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي للمدير وإدارته للصراع التنظيمي:

جدول رقم (17) العلاقة بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير وإدارته للصراع التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة المعتمد
النمط القيادي الديمقراطي	42.97	10.273	100	0.26	0.007	0.01
إدارة الصراع التنظيمي	136.72	10.889				

يبين جدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.26 وأن قيمة مستوى دلالاته التي هي 0.007 نقل عن الحد المطلوب الذي هو 0.01، أي أن 0.007 أصغر من 0.01 ومعنى ذلك أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين درجات إجابات أفراد العينة حول نمط أسلوك القيادي الديمقراطي ودرجاتهم حول إدارة الصراع التنظيمي للمدير عند مستوى دلالة 0.01.

3.1.1- نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة : العلاقة بين نمط السلوك القيادي المتسبب للمدير وإدارته للصراع التنظيمي:

جدول رقم (18) العلاقة بين نمط السلوك القيادي المتسبب للمدير وإدارته للصراع التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة المعتمد
نمط السلوك القيادي المتسبب	87.79	14.537	100	0.11	0.24	0.01
إدارة الصراع التنظيمي	136.72	10.889				

يبين جدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.11 وأن قيمة مستوى دلالاته التي هي 0.24 تكبر عن الحد المطلوب الذي هو 0.01، أي أن 0.24 أكبر من 0.01 ومعنى ذلك

أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد العينة حول نمط السلوك القيادي المتسبب ودرجاتهم حول إدارة الصراع التنظيمي للمدير عند مستوى دلالة 0.01.

2 - نتائج الفرضية العامة الثانية: الفروق بين الذكور والإناث من عمال مؤسسة نفعال حول الأنماط القيادية للمدير:

أثناء عرض الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الحالية تم الإشارة إلى اختبار(ت) المستخدم للقيام بالمعالجة الإحصائية حول التأكد من تحقيق الفرضية العامة الثانية وفرضياتها الجزئية والمتعلقة بالفروق بين الذكور والإناث من عمال مؤسسة نفعال حول الأنماط القيادية للمدير. والهدف من استخدام هذا الأسلوب الإحصائي هو الوصول إلى نتائج تعرفنا على ما إذا كانت الفرضية العامة الثانية وفرضياتها الجزئية تقبل أم ترفض، ومعناه الكشف عن الفروق بين الذكور والإناث من عمال مؤسسة نفعال في إجاباتهم حول الأنماط القيادية للمدير.

1.2-الفرضية الجزئية الأولى: الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من عمال مؤسسة نفعال حول نمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير:

جدول رقم (19) الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث وقيمة(ت) ودالاتها الإحصائية حول نمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير

البيانات الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	ت	درجات الحرية	الدالة الإحصائية	مستوى الدالة المعتمد
الذكور	64	45.52	13.763	0.775	-0.747	98	0.457	0.05
الإناث	36	47.53	11.264					

يتبين من جدول رقم (19) أن قيمة(ت) بلغت -0.747 وأن قيمة مستوى دلالتها المحسوبة التي هي 0.457 تكبر عن الحد المطلوب الذي هو 0.05 ، أي أن 0.457 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومعناه أن الفروق غير دالة إحصائية عند مستوى 0.05 . فهذه النتيجة تدل على

عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات الذكور والإناث من عمال مؤسسة نفعال حول النمط القيادي الدكتاتوري للمدير.

2.2-الفرضية الجزئية الثانية: الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من عمال مؤسسة نفعال حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير:
جدول رقم (20) الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير

مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	ت	ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيانات الجنس
0.05	0.217	98	-1.242	0.117	10.004	42.02	64	الذكور
					10.664	44.67	36	الإناث

يتبين من جدول رقم (20) أن قيمة(ت) بلغت -1.242 وأن قيمة مستوى دلالتها المحسوبة التي هي 0.217 تكبر عن الحد المطلوب الذي هو 0.05 ، أي أن 0.217 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومعناه أن الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 . فهذه النتيجة تدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات الذكور والإناث من عمال مؤسسة نفعال حول نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير.

3.2 - الفرضية الجزئية الثالثة: الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من عمال مؤسسة نفعال حول نمط السلوك القيادي المتسيب للمدير:
جدول رقم (21) الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول نمط السلوك القيادي المتسيب للمدير

مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	ت	ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيانات الجنس
0.05	0.07	98	1.834	2.292	15.769	89.77	64	الذكور
					11.416	84.28	36	الإناث

يتبين من جدول رقم (21) أن قيمة(ت) بلغت **1.834** وأن قيمة مستوى دلالتها المحسوبة التي هي **0.07** تكبر عن الحد المطلوب الذي هو **0.05**، أي أن **0.07** أكبر من مستوى الدلالة المعتمد **0.05** ومعناه أن الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى **0.05**. فهذه النتيجة تدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات الذكور والإناث من عمال مؤسسة نفعال حول نمط السلوك القيادي المتسبب للمدير.

3- الفرضية الثالثة: الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث من عمال مؤسسة نفعال حول إدارة الصراع التنظيمي للمدير:

جدول رقم (22) الفروق بين متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث وقيمة(ت) ودلالاتها الإحصائية حول إدارة الصراع التنظيمي للمدير

مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	ت	ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيانات الجنس
0.05	0.066	98	1.858	0.368	10.013	138.22	64	الذكور
					11.978	134.06	36	الإناث

يتبين من جدول رقم (22) أن قيمة(ت) بلغت **1.858** وأن قيمة مستوى دلالتها المحسوبة التي هي **0.066** تكبر عن الحد المطلوب الذي هو **0.05**، أي أن **0.066** أكبر من مستوى الدلالة المعتمد **0.05** ومعناه أن الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى **0.05**. فهذه النتيجة تدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات الذكور والإناث من عمال مؤسسة نفعال حول إدارة الصراع التنظيمي للمدير.

- ملخص نتائج الدراسة:

جدول رقم (23) ملخص نتائج التحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

الدالة	فرضيات الدراسة
دالة	- الفرضية العامة الأولى: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي للمدير وإدارته للصراع التنظيمي
غير دالة	- الفرضية الجزئية الأولى: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير وإدارته للصراع التنظيمي
دالة	- الفرضية الجزئية الثانية: العلاقة بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير وإدارته للصراع التنظيمي
غير دالة	- الفرضية الجزئية الثالثة: العلاقة بين نمط السلوك القيادي المتسيب للمدير وإدارته للصراع التنظيمي
غير دالة	- الفرضية العامة الثانية: الفروق بين الذكور والإناث حول أنماط السلوك القيادية للمدير
غير دالة	- الفرضية الجزئية الأولى: الفروق بين الذكور والإناث حول أنماط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير
غير دالة	- الفرضية الجزئية الثانية: الفروق بين الذكور والإناث حول أنماط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير
غير دالة	- الفرضية الجزئية الثالثة: الفروق بين الذكور والإناث حول أنماط السلوك القيادي المتسيب للمدير
غير دالة	- الفرضية الثالثة: الفروق بين الذكور والإناث حول إدارة المدير للصراع التنظيمي

ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

1- مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة:

- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة الأولى:

تنص الفرضية العامة الأولى على أنه " توجد علاقة دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي للمدير وإدارته للصراع التنظيمي ". وتهدف هذه الفرضية إلى الإجابة عن التساؤل العام الأول وتساؤلاته الفرعية في إشكالية الدراسة وهو:

- هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية للمدير (نمط السلوك القيادي الديمقراطي، نمط السلوك القيادي الدكتاتوري، نمط السلوك القيادي المتسيب) للمدير وإدارته للصراع التنظيمي؟.

وتُشير هذه الفرضية إلى توقع وجود علاقة بين أنماط السلوك القيادية للمدير وإدارته للصراع التنظيمي. وللتأكد من مدى صدق الفرضية العامة الأولى وفرضياتها الجزئية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (ر) لحساب العلاقة بين درجات الأنماط القيادية للمدير ودرجات إدارة الصراع التنظيمي ، و الوصول إلى قيمة ارتباطية تؤكد صحة فرضيات الارتباط ، كما نتحقق من الفرضيات الجزئية للفرضية العامة .

- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر العمال. تهدف الفرضية إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي الدكتاتوري لمدير المؤسسة الوطنية نفعال وإدارته للصراع التنظيمي؟
فالفرضية تتوقع علاقة ارتباطية بين نمط السلوك القيادي الدكتاتوري و إدارة الصراع التنظيمي، وللتأكد من صحة هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة والإجابة على الفرضية.

بعد استعمال معامل ارتباط بيرسون (ر)، يبين الجدول رقم(15) على عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير وإدارته للصراع التنظيمي على مستوى عينة دراستنا عند مستوى الدلالة 0.01 بحيث أن هذا النمط غير معمول به في مؤسستهم مما يجعلنا نقول أن هذا النمط ليس له علاقة بإدارة الصراع .

و بالرغم من عدم تحقق الفرضية ، إلا أن هذا لا يعني أن الصراع لا يمكن أن يكون ناتج من النمط القيادي الغير ملائم للعمال و لندرت الدراسات التي تناولت النمط الدكتاتوري و علاقته بالصراع التنظيمي توصلنا إلى بعض الدراسات التي تناولت العوامل المؤدية إلى الصراع التنظيمي و علاقتها بالنمط القيادي و المتمثلة في الضغط المهني و الذي يعتبر احد العوامل التي تؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي داخل المؤسسة و هذا ما أوضحته دراسة فارمر (Farmer) 1990 ، على ضباط الملاحة الجوية حيث أكد إن مصادر الضغط كانت نابعة من البيئة الاجتماعية للعمل و مناخها الذي يتميز بانخفاض معنويات العمال نتيجة انعدام فـص المشاركة و

التشاور و إبداء الرأي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لان ذلك من شأنه أن يجعل العامل يشعر بان صاحب العمل لا يقدره و لا يحترمه و لا ينظر إليه.

كما نجد دراسات أيدت المتغير المستقل لدراستنا و المتمثل في النمط القيادي الدكتاتوري إذ نجد دراسة الصائع و محمود (1993) ، التي تهدف إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعا لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المعلمون العاملون معهم ، وكانت عينة الدراسة تتكون من 188 معلما سعوديا يعملون في مدارس المرحلة الابتدائية و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها : النمط القيادي الديمقراطي أكثر شيوعا من قبل المديرين ، يليه النمط الأوتوقراطي ثم الفوضوي ، و هناك من عارض هذه الدراسة إذ نجد دراسة السعيد (1998) ، هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة (الأوتوقراطي ، الديمقراطي ، الترسلّي) لدى مدري المدارس الثانوية في سلطنة عمان ، كما يتصورها المعلمون و قد تألفت عينة الدراسة من 394 معلما و معلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية و أظهرت نتائج الدراسة إن الأنماط القيادية السائدة لدى مدري المدارس هو النمط الأوتوقراطي ثم يليه الترسلّي . و أيضا دراسة المصري (2007) التي هدفت إلى التعرف إلى النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، حيث وزع الاستبيان على جميع العاملين المتفرغين في جامعة الأقصى بفروعها الثلاثة(غزة، وتل الهوى، وخان يونس) من أكاديميين وإداريين للفصل الأول، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغير الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري، وتوصل إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب و يمكن تفسير نتائج هذه الفرضية التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين نمط السلوك القيادي الدكتاتوري و إدارة الصراع التنظيمي ، إن المدير لا يمارس في تعامله مع العمال النمط الدكتاتوري و الذي يقوم على استبداد الرأي و التعصب الأعمى و اتخاذ القرارات بنفسهم مستخدما أساليب الفرض و الإرغام و التخويف لتنفيذ أوامره و في ظل هذا النمط لا نقاش و لا تقاهم ، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات و التعليمات و بأمرهم بما ينبغي عليهم فعله ، و يكون القائد منعزلا عن تابعيه و لا تربطهم بهم علاقة إنسانية و هذا ما ينعكس سلبا على شخصية العمال و تدني روحهم المعنوية وشعور العمال بالضغوطات المهنية و هذا ما يجعل أداءهم ليس في المستوى المطلوب و كل هذا يساهم في تدمير العمال و هذا ما يدفعهم الى المطالبة بحقوقهم و تلبية حاجاتهم و لكن لا يتم تحقيقه من طرف المرؤوسين و هذا ما يولد الشعور عند العمال بعدم احترامهم و تقييمهم و هذا ما يولد ظهور توترات تسود المؤسسة و تنبأ بقدم صراع حتمي داخلها ليعبر به العمال عن غياب قنوات الاتصال بينهم و بين الإدارة و انعدام ظروف العمل المريحة .

و لكن في ميدان دراستنا بالمؤسسة الوطنية نفضال نجد أن النمط الدكتاتوري غير معمول به كون يتم توفير ظروف عمل جيدة للعمال من اهتمام بطلباتهم و تحفيزهم و جعلهم يشعرون بجو عمل مريح بعيد عن الضغوطات و فتح قنوات الاتصال بينهم و بين المدير لتلبية كل ما يحتاجونه لانجاز أعمالهم بكل فعالية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و كل هذا لا يسمح بظهور الصراع التنظيمي داخل المؤسسة كونه لم يجد بيئة عملية سيئة لكي ينمي جذوره داخل التنظيم .

- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر العمال. تهدف الفرضية إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي لمدير المؤسسة الوطنية نفضال وإدارته للصراع التنظيمي؟

فالفرضية تتوقع علاقة ارتباطية بين نمط السلوك الديمقراطي و إدارة الصراع التنظيمي، وللتأكد من صحة هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة والإجابة على الفرضية. بعد استعمال معامل ارتباط بيرسون (ر)، يبين الجدول رقم (16) على وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط الديمقراطي و إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة دراستنا عند مستوى الدلالة 0.01 .

كما تتفق نتائج الفرضية على وجود علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و إدارة الصراع التنظيمي مع دراسة حراششة و عبد الفتاح (2009) ، بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بإدارة الصراع التنظيمي من جهة نظر الهيئة التدريسية في جامعتي مؤتة و آل البيت ، و أثر المتغيرات الديمغرافية : الجامعة الكلية ، النوع الاجتماعي ، الرتبة الأكاديمية ، على درجة ممارسة النمط القيادي ودرجة ممارسة إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة النمط الديمقراطي جاءت مرتفعة ، أما درجة ممارسة إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي فقد جاءت إستراتيجية التعاون التفاهم مرتفعة ،بينما جاءت إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي التجنب و المسيطر و الموفق متوسطة ، و دلت الدراسة نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة نمط القيادة و إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ، كما بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة النمط القيادي و إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجامعة ، الكلية ، النوع الاجتماعي ، الرتبة الأكاديمية ، و في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بمجموعة من التوصيات أهمها تفعيل دور الصراعات التنظيمية البناءة لتحقيق أهداف الجامعة. كما تتفق أيضا مع دراسة زايد فهد العياني تحت عنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، بحيث تكون مجتمع

الدراسة من جميع العاملين في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض برتبة (ضابط، ورئيس رقباء، و رقيب أول) ، و كان الحد الأدنى لحجم العينة 111 استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و كانت من أهم النتائج المتوصل إليها هي أن نمط القيادة الديمقراطي هو سائد لدى قادة قوة الطوارئ، و أن النمط القيادة الحر غير موافقون عليه ، أفراد عينة البحث محايدون حول واقع الخلافات التنظيمية و أنهم موافقون على أساليب إدارة الخلافات التنظيمية المتبعة ، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية فأقل بين إتباع قادة قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض للنمط الديمقراطي وممارستهم لأساليب إدارة الخلافات التنظيمية. و يمكن تفسير نتائج هذه الفرضية التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي و إدارة الصراع التنظيمي ، إلا أن النمط الديمقراطي هو المعمول به و السائد داخل المؤسسة حيث من خلاله يقوم القائد بالاهتمام بمرؤوسيه و هناك من يسميه نمط استشاري أو الإنساني ، حيث يقوم على أساس التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات و رغبات العمال ، احترام شخصية الفرد و حرية الاختيار و الإقناع و أن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب . و من خلال دراستنا الحالية يتبين أن السلوك القيادي لمدير مؤسسة نفضال يمتاز باعطاء التابعين حرية التصرف و التفكير و إبداء الرأي في جو نفسي مريح و انه عضو في الجماعة و إن العاملين في المؤسسة يعملون معه و ليس عنده ، فهو يأخذ برأيهم و يشاركهم صنع القرار و تكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات ، و يحفزهم على المشاركة و الميل إلى الحوار و المناقشة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها من زيادة في الإنتاج و خدمة المجتمع . فسيادة النمط الديمقراطي داخل المؤسسة يجعل المدير يهياً جو عمل لا يسمح بظهور أو نشوء الصراع لدى عماله و في حالة خلق الصراع داخل المؤسسة يسعى المدير إلى عدة طرق لحلها أو الحد منه ، و لهذا يعتبر النمط الديمقراطي من أفضل أنواع القيادات .

- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي المتسبب للمدير وإدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر العمال. تهدف الفرضية إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي المتسبب لمدير المؤسسة الوطنية نفضال وإدارته للصراع التنظيمي؟ فالفرضية تتوقع علاقة ارتباطية بين نمط السلوك القيادي المتسبب و إدارة الصراع التنظيمي، وللتأكد من صحة هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة والإجابة على الفرضية.

بعد استعمال معامل ارتباط بيرسون (ر)، يبين الجدول رقم (17) على عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي المتسبب و إدارة الصواع التنظيمي لدى عينة دراستنا عند مستوى الدلالة 0.01 .

ونظرا لندرة الدراسات التي تناولت متغيري دراستنا و التي تؤيد هذه النتيجة ، كون النمط المتسبب لا يعتمد عليه في التعاملات التي تحدث بين القائد و مرؤوسيه داخل المؤسسة و هذا ما لا حظناه في ميدان دراستنا في مؤسسة نفعال كون المدير لا يمارس في تعامله مع العمال النمط القيادي المتسبب و الذي يمتاز بعدم تدخل المدير في أمور العمل ، و يترك التابعين مطلق الحرية في التصرف ، كونه ليس قادرا على اتخاذ القرارات و لهذا يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضيق و الإحباط و عدم احترام شخصية قائدهم بل العكس يكون دائما لهم الموجه و المرشد و يقوم باتخاذ قرارات حاسمة و يسهر على تطبيقها .

و من خلال هذه النتائج الاحصائية يمكن القول أن الفرضية العامة الأولى التي تقول توجد علاقة دالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي (الدكتاتوري ، الديمقراطي ، المتسبب) للمدير و إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العمال تحققت عند مستوى الدلالة 0.01 .

و تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصل إليه نتائج دراسة حراشة و عبد الفتاح (2009) ، بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بإدارة الصراع التنظيمي من جهة نظر الهيئة التدريسية في جامعتي مؤتة و آل البيت ، و أثر المتغيرات الديمغرافية : الجامعة الكلية ، النوع الاجتماعي ، الرتبة الأكاديمية ، على درجة ممارسة النمط القيادي ودرجة ممارسة إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة النمط الديمقراطي جاءت مرتفعة ، أما درجة ممارسة إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي فقد جاءت إستراتيجية التعاون التفاهم مرتفعة ،بينما جاءت إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي التجنب و المسيطر و الموفق متوسطة ، و دلت الدراسة نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة نمط القيادة و إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ، كما بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة النمط القيادي و إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجامعة ، الكلية ، النوع الاجتماعي ، الرتبة الأكاديمية ، و في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بمجموعة من التوصيات أهمها تفعيل دور الصراعات التنظيمية البناءة لتحقيق أهداف الجامعة. كما تتفق أيضا مع دراسة زايد فهد العياني تحت عنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، بحيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض برتبة (ضابط،ورئيس رقباء،ورقيب أول) ، و كان الحد الأدنى لحجم العينة 111 استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و كانت من أهم النتائج

المتصلة إليها هي أن نمط القيادة الديمقراطي هو سائد لدى قادة قوة الطوارئ، و أن النمط القيادة الحر غير موافقون عليه ، أفراد عينة البحث محايدون حول واقع الخلافات التنظيمية و أنهم موافقون على أساليب إدارة الخلافات التنظيمية المتبعة ، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية فأقل بين إتباع قادة قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض للنمط الديمقراطي وممارستهم لأساليب إدارة الخلافات التنظيمية. كما تتفق أيضا مع دراسة بن معتوق 2014 التي هدفت إلى التعرف على القيادة الإدارية و دورها في احتواء الصراع التنظيمي حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية و الإدارية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي ، و قد تمحورت هذه الخطوات أن القائد يتحمل مسؤولية حل الصراع و يقوم أيضا بتحديد المشكلة و الاستماع إلى أطرافها كما يقوم أيضا بتطبيق الحل الملائم الذي يرضي جميع الأطراف ، و أن النمط القيادي الديمقراطي نسبيا هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي ، و أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي و التقليل منه.

و يمكن تفسير ذلك من خلال أن الأنماط القيادية السائدة لدى مدير المؤسسة الوطنية نفعال لها دور كبير و مؤثر في أداء العمال و تجنب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، كما يؤثر النمط القيادي السائد في العمال ، فالمدير يلعب دورا مهما في تسيير المؤسسة و إنجاحها و يدعم التغيير الايجابي و هو المسؤول عن توفير بيئة عمل ايجابية و صحية تعمل على التطوير المهني للعمال و غير ذلك من الأمور التي من شأنها التقليل من الصراع التنظيمي و رفع مستوى الجودة لتحقيق أهداف المؤسسة .

فالقيادة بمختلف أنماطها لها علاقة واضحة بأداء العمال فنجد النمط القيادي الديمقراطي يوفر جو من الثقة و الشعور بالأمن بين المرؤوسين ، و يقلل من القلق و الضغوطات و الإحباط لديهم مما يزيد الدافعية للعمل و هذا ما لا نجده في النمط الدكتاتوري الذي يقوم على السلطة و التخويف مما يخلق جو عمل يسوده النزاعات و عدم الشعور بالراحة ، أما فيما يخص النمط المتسبب فيتميز بعدم اتخاذ القرار المناسب من طرف المدير و ترك حرية زائدة لتصرفات العمال مما يؤدي بشعورهم بالضيق والعمل في جو يسوده الفوضى. فالأنماط القيادية التي يستخدمها المدير تساعد على إدارة أو إنهاء الصراعات الموجودة داخل المؤسسة .

- مناقشة الفرضية العامة الثانية:

1-2-1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية الجزئية الأولى على وجود فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال للنمط القيادي الدكتاتوري للمدير .

تهدف الفرضية إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال للنمط القيادي الدكتاتوري للمدير؟.

فالفرضية تتوقع وجود فروق بين الجنسين للنمط القيادي الدكتاتوري للمدير وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار التجانس (F) تبين أن الاختبار متجانس لأن قيمة (F) = 0.775 و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أما فيما يخص دلالة الفروق تبين لنا أن قيمة (t) = 0.747 و هي قيمة غير دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة الإحصائية = 0.45 المرافقة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية التي مفادها توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر العمال و عاملات مؤسسة نفعال للنمط القيادي الدكتاتوري للمدير .

و نظرا لندرة الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا و التي تؤيد هذه الدراسة بحيث لا حظنا في ميدان دراستنا بأن المدير لا يستخدم النمط الدكتاتوري في تعامله مع عمال و عاملات مؤسسة نفعال كونه لا يركز كل السلطات في يده فهو يثق في مرؤوسيه و يشارك العمال في اتخاذ القرار و لا يستغل نفوذه و سلطته لإصدار أوامر و تعليمات لحل أي صراع قد يحدث داخل المؤسسة كونه قد يجد المقاومة من عماله و يزيد من حدة المشاكل عوض التقليل أو الحد منها .

ويمكن تفسير ذلك ان عمال مؤسسة نفعال من كلا الجنسين لهم رأي واحد و لا توجد لديهم فروق فيما يخص نظرتهم للنمط الدكتاتوري في سلوك المدير ، كونهم لديهم فكرة موحدة على النمط الدكتاتوري هو ذلك الذي لا يتيح لهم حرية إبداء الرأي و تمسك المدير بأفكاره و تعصبه الزائد و حبه للسلطة و ضرورة تنفيذ أوامره بدون أي مناقشة .

1-2-2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية الثانية على وجود فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال للنمط القيادي الديمقراطي للمدير .

تهدف الفرضية إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال للنمط القيادي الديمقراطي للمدير؟. 152

فالفرضية تتوقع وجود فروق بين الجنسين للنمط القيادي الديمقراطي للمدير وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار التجانس (F) تبين أن الاختبار متجانس لأن قيمة (F) = 0.117 و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أما فيما يخص دلالة الفروق تبين لنا أن قيمة (t) = -1.242 هي قيمة غير دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة الإحصائية = 0.21 المرافقة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية التي مفادها توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر العمال و عاملات مؤسسة نفعال للنمط القيادي الديمقراطي للمدير .

و نظرا لندرة الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا و التي تؤيد هذه الدراسة بحيث لاحظنا في ميدان دراستنا أن كلا الجنسين من عمال مؤسسة نفطال لديهم نظرة واحدة للنمط الديمقراطي للمدير .

ويمكن تفسير ذلك ان القائد الديمقراطي في مؤسسة نفطال يشارك السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في معظم قراراته و هذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للعمال و زيادة ولائهم و التزامهم و هذا ما لا يسمح بظهور خلافات و صراعات في المؤسسة ، فالقيادة الديمقراطية تركز العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه و كذا المشاركة في صنع القرار و تلبية حاجات العمال . فالقائد الديمقراطي ليس لديه نظرة تمييز و تفرقة بين العمال و العاملات فكلاهما لديهم نفس الفرص في العمل من حيث الترقية، التحفيز ، النقل ، التحويل .

فالقائد يعمل دائما على سيادة روح الفريق بين كلا الجنسين ، مشاركة العمال في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد و يخلق الثقة لديهم و يساعدهم على قبول قرارات دون معارضة بأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار .

1-2-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على وجود فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفطال للنمط القيادي الديمقراطي للمدير .

تهدف الفرضية إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفطال للنمط القيادي المتسيب للمدير؟.

فالفرضية تتوقع وجود فروق بين الجنسين للنمط القيادي المتسيب للمدير وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار التجانس (F) تبين أن الاختبار متجانس لأن قيمة (F) = 2.292 و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أما فيما يخص دلالة الفروق تبين لنا أن قيمة (t) = 1.834 هي قيمة غير دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة الإحصائية = 0.07 المرافقة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية التي مفادها توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر العمال و عاملات مؤسسة نفطال للنمط القيادي المتسيب.

و نظرا لندرة الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا و التي تؤيد هذه الدراسة بحيث لاحظنا في ميدان دراستنا أن كلا الجنسين من عمال مؤسسة نفطال لديهم وجهة نظرة موحدة للنمط القيادي المتسيب (الفوضوي) .

ويمكن تفسير ذلك ان القائد المتسيب لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد و لا تكون لديه مهارات قيادية و هذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة و على العمال ، مما يؤدي إلى عدم حب القائد الفوضوي كونه لا يفرض نظام عمل جدي و صارم يساهم في تطوير العمل.

فالقائد المتسبب يلقي مسؤولية انجاز أعماله لمرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم و هذا ما يجعل العمال لا يرون فيه صفات القائد الذي قد يحقق رغباتهم و احتياجاتهم و يحقق أهداف المنظمة .

ومن خلال هذه النتائج الاحصائية يمكن القول ان الفرضية العامة الثانية لم تتحقق كليا على مستوى عينة الدراسة حيث يمكن تقدير درجة عدم تحققها بنسبة 95 وتتفق نتيجة الدراسة الحلية مع ما توصل اليه دراسة المصري (2007) التي تبين عدم وجود فروقا ذات دلالة احصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء الاختصاص لصالح الاداب. دراسة مغاري تيسير (2009) التي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات العاملين لنمط القيادة تعزى لمتغيرات (الجنس الخبرة المسمى الوظيفي).

1-3- مناقشة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على وجود فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال حول إدارة الصراع التنظيمي للمدير .

تهدف الفرضية إلى الإجابة على التساؤل التالي:هل توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال حول إدارة الصراع التنظيمي؟

فالفرضية تتوقع وجود فروق بين الجنسين حول إدارة الصراع التنظيمي وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار التجانس (F) تبين أن الاختبار متجانس لأن قيمة (F) = 0.368 و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أما فيما يخص دلالة الفروق تبين لنا أن قيمة (t) = 1.858

هي قيمة غير دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة الإحصائية = 0.06 المرافقة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي ترفض الفرضية التي مفادها توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر العمال و عاملات مؤسسة نفعال حول إدارة الصراع التنظيمي .

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة عوض (2002) ، و التي هدفت إلى معرفة الأنماط التي يتناولها رؤساء بالأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين حيث بلغ عددهم (176) وقد استخدم الباحث استبانته لتحقيق أغراض الدراسة.

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- أن أنماط التعاون، والتسوية والتجنب، من أنماط إدارة الصراع الشائعة الاستخدام لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط إدارة الصراع تعزى للجنس والمؤهل الوظيفي والخبرة التعليمية.

و تتفق أيضا مع دراسة حريم (2003) ، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى للجنس و تختلف مع نتيجة دراسة قطن (2001) ، و التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس و أيضا دراسة وشاحي(2002)، التي هدفت إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي من حيث أسبابه و الأساليب المتبعة في إدارته و كذلك تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية كالجنس و الخبرة ، فبينت الدراسة إن الذكور يستخدمون أساليب التسوية و التعاون و التجنب أكثر من الإناث ، بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور .

و يمكن تفسير ذلك من خلال أن استخدام المدير لأنماط متنوعة لإدارة الصراع التنظيمي لا يتأثر بمتغير الجنس ، حيث أن عمال و عاملات مؤسسة نفعال الذين يحاولون انتهاء الصراع التنظيمي أو التقليل منه ، يريدون من وراء ذلك كله أن ينهوا الصراع أو يقللوا منه في مؤسساتهم وذلك من أجل التخفيف من الضغوط و التوتر داخل المؤسسة ، كما أن كلا الجنسين يستخدمون نفس الوسائل لإدارة الصراع التنظيمي بغض النظر عن النمط الإداري المستخدم . فالمدیر هنا يميل لاستخدام عدة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي و يميل للنقاش لحل المشكلة، وكذلك فإنه يمكن أن يجعل الآخرين يبقون على وجهات نظرهم إذا كان في ذلك إسعاد لهم كما أنه يعمد إلى تجنب أسباب الصراعات القائمة داخل المؤسسة، ومن هنا فإن هذه الأساليب المستخدمة تعد أساليب ناجحة ومميزة في إدارة الصراع التنظيمي، كما أن المدير يرى أن استخدام أساليب عدة لإدارة الصراع يقلل من الضغوط والتوتر داخل بيئة العمل، فالعمال أيضا يتعاونون مع المدير ويعملون كل ما بوسعهم في سبيل الانتهاء والقضاء على جميع أنواع الصراعات في المؤسسة.

• الاستنتاج العام :

هدفنا من وراء دراستنا إثبات وجود علاقة بين أنماط السلوك القيادي للمدير و إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة نفضال ، و لدراسة هذين المتغيرين اعتمدنا على خطوات المنهج الوصفي التحليلي كوسيلة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بحيث طبقنا الاستبيان على (100) عاملا ، فتوصلنا الى مجموعة من النتائج الإحصائية و ذلك من خلال اعتمادنا على برنامج المعالجة الإحصائية و نتائج معامل برسون . SPSS

و دلت النتائج المتوصل إليها أثناء الدراسة الميدانية بإثبات وجود علاقة بين أنماط السلوك القيادي و إدارة الصراع التنظيمي لدى العمال على ما يلي : تحقق الفرضية العامة التي تقول أن هناك علاقة بين أنماط السلوك القيادي للمدير و إدارة الصراع التنظيمي و هذا على مستوى الفرضية الجزئية الثانية ، فبعد حسابنا لبرسون توصلنا للنتائج التالية:

- فيما يخص الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي الدكتاتوري و إدارة الصراع التنظيمي ، توصلنا إلى أن الدلالة الإحصائية اكبر من مستوى الدلالة ، و بالتالي يمكننا القول بأنه ليست هناك علاقة بين نمط السلوك القيادي الدكتاتوري و إدارة الصراع التنظيمي إذن ترفض هذه الفرضية .

- فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي و إدارة الصراع التنظيمي ، توصلنا إلى أن الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى الدلالة و بالتالي يمكننا القول بأنه هناك علاقة بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي و إدارة الصراع التنظيمي إذن تقبل هذه الفرضية .

- فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي المتسيب و إدارة الصراع التنظيمي ، توصلنا إلى أن الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي يمكننا القول بأنه ليست هناك علاقة بين النمط المتسيب و إدارة الصراع التنظيمي إذن ترفض هذه الفرضية .

- أما فيما يخص الفرضية العامة الثانية : توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفضال للأنماط القيادية للمدير، توصلنا إلى أن قيمة (ت) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي يمكننا القول بأنه ليست هناك فروق بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفضال للأنماط القيادية للمدير، إذن ترفض هذه الفرضية .

- فيما يخص الفرضية الجزئية الأولى : توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفضال لنمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير، توصلنا إلى أن قيمة (ت) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، و بالتالي يمكننا القول بأنه ليست هناك فروق

بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال للنمط السلوك القيادي الدكتاتوري للمدير، إذن ترفض هذه الفرضية .

- فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية : توجد فروق دالة إحصائيا بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال للنمط السلوك القيادي الديمقراطي للمدير، توصلنا إلى أن قيمة (ت) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، و بالتالي يمكننا القول بأنه ليست هناك فروق بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال للنمط السلوك القيادي الديمقراطي، للمدير إذن ترفض هذه الفرضية .

- فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة : توجد فروق دالة إحصائيا بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال للنمط المتسيب للمدير، توصلنا إلى أن قيمة (ت) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، و بالتالي يمكننا القول بأنه ليست هناك فروق بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال للنمط المتسيب للمدير، إذن ترفض هذه الفرضية

- أما فيما يخص الفرضية العامة الثالثة : توجد فروق دالة إحصائيا بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال حول إدارة الصراع التنظيمي ، توصلنا إلى أن قيمة (ت) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، و بالتالي يمكننا القول بأنه ليست هناك فروق بين وجهات نظر عمال و عاملات مؤسسة نفعال حول إدارة الصراع التنظيمي، إذن ترفض هذه الفرضية .

الخاتمة :

تعتبر القيادة الركيزة الأساسية لنشاطات المؤسسة فمن خلالها تستطيع أن تحقق التميز و النجاح و هذا لا يأتي إلا من خلال إعطائها الأولويات لموردها البشري ، فالقيادة الناجحة تبت روح التعاون وتوحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ، فيعود سر نجاح المؤسسات إلى نجاح سلوك قاداتها و مدى تأثيرهم على مرؤوسيههم و تحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم و استمالتهم حتى يقبلون على أداء فعال برغبة و اقتناع و رضا .

إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من العوامل التي تحقق التفوق و التميز عن باقي المؤسسات، بحيث يعتبر السلوك القيادي للمدير جوهر هذه العوامل فمن خلاله يقدم الاستقرار للمنظمة و يسعى إلى تحقيق جو عمل ملائم بدون نزاعات أو خلافات لضمان السير الحسن لاستمرارها و تطورها ، و هذا لا يحدث إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على التقليل من الصراعات داخل المؤسسة .

لقد توصلنا من خلال دراستنا لموضوع : " علاقة الأنماط القيادية للمدير و إدارته للصراع التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة نפטال" ، أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الملائم لإدارة الصراع التنظيمي إذ كلما كان المدير ديمقراطيا في تعامله مع مرؤوسيه قل الصراع التنظيمي ، فالسلوك القيادي الفعال هو الذي لا يتبع السلطة أو التسبب ، فإتباع مثل هذه الأنماط يؤدي إلى زيادة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة و عدم السيطرة عليه .

و من خلال ما سبق فقد استخلصنا أن السلوك القيادي الديمقراطي يساهم في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

و تبقى هذه النتائج التي توصلنا إليها نسبية ، فهي محدودة في إطار بحثنا و خصائص عينتنا و كذا الوسائل المستخدمة ، و لهذا السبب لا يمكن تعميم النتائج على جميع أفراد المجتمع الأصلي ، و نأمل أن تكون دراسات و أبحاث و مبادرات أخرى تؤكد و تدعم النتائج.

المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

- 1- أحمد العوضي(2011) ، القيادة بين التحديات و الممارسات ، دائرة التنمية للنشر .
- 2- أنجيس موريس(2004) ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر ، دار القصية للنشر .
- 3- بوفلجة غياث(1992)، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية .
- 4- محمد بوعلاق (2009) الموجه في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي في العلوم الإنسانية و التربوية و الاجتماعية ، دار الأمتل للنشر و الطباعة و التوزيع.
- 5- جمال محمد عبد الله،(2010)، إدارة الأعمال (مبادئ و مفاهيم)، دار المعزز للنشر و التوزيع ، طبعة أولى.
- 5- جمال ماضي(1990)، القيادة المؤثرة ، المدائن للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- 6- جاسم مجيد (2005)، أساسيات علم الإدارة،الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة.
- 7- جعفر أبو القاسم أحمد (1991) ، السلوك التنظيمي و الأداء ، الرياض، معهد الإدارة العامة للنشر .
- 8- جودت عزت عطوي (2014)، الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيم النظرية و تطبيقها العملية) ، عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع .
- 9- زهير بوجمعة شلابي (2011)، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، عمان ، دار البازور العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- 10- حسين عبد الحميد أحمد رشوان(2010) ، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي) مؤسسة الناشر شباب الجامعة .
- 11- حسين حريم (2004)، السلوك التنظيمي ، عمان ، دار مكتبة الحامد .

- 12- طارق عبد الحميد البدوي(2001) ،الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية ، عمان ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- 13- الطويل هاني عبد الرحمان (2001)، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد و الجماعات في التنظيم) ، الأردن ،دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة .
- 14- محمد سلطان حمو (2015)، الاتصالات الإدارية ، عمان ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى.
- 15- محمد البدوي الصافي خليفة(2001)، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .
- 16- محمد حسين العجمي (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، عمان، دار المعترف للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
- 17- محمود سلمان العميان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات العمل ، الأردن، دار وائل للنشر.
- 18- محمد سعيد سلطان (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات ، مصر ، دار النشر الجامعية الجديدة .
- 19- موفق حديد محمد (2010)، المبادئ و الممارسات في إدارة الأعمال ، عمان ، الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى.
- 20- محمد حسن محمد حمادات (2006)، القيادة التربوية في القرن الجديد ، عمان ، دار حامد للنشر و التوزيع .
- 21- نواف كنعان ،(2006)، القيادة الإدارية ، دار العلم للثقافة و النشر و التوزيع، الأردن ، طبعة أولى.
- 22- على حسين السيسى شعبان ، (2001) ، أسس السلوك الإنساني بين النظرية و التطبيق ، الازارطة الإسكندرية مصر، المكتب الجامعي الحديث.

- 23- عياصرة علي عبد الرحمان (2006) ، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع ، طبعة أولى .
- 24- عاشور أحمد صقر (1999) ، إدارة القوى العاملة ، بيروت، دار النهضة العربية للنشر .
- 25- العشوي مصطفى ،(1992)، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 26- عياصرة محمود،(2008)، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، الأردن ، دار حامد للنشر و التوزيع.
- 27- على السلمي ،السلوك الإنساني في الإدارة ،مكتب غريب للنشر .
- 28- العبوي ، زيد منير (2006)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الأردن ، دار الشروق للنشر ، طبعة أولى.
- 29- العديلي، ناصر محمد(1993)، إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض ، دار مرام للطباعة الالكترونية.
- 30- العميان محمد سليم (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى.
- 31- عبد الحليم و أسامة محمد الشريف (2008)، المداخل الإدارية في التعليم ، الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع .
- 32- عمر وصفي عقلي(2014) ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، عمان ، دائر وائل للنشر و التوزيع .
- 33- عبد الرحمان بدوي(1977)، مناهج البحث العلمي، وكالة الناشر للمطبوعات ، طبعة الثالثة.
- 34- عبد الشامي محمد أبو العينين أبو فضل ، القيادة الإدارية في الإسلام ،
- 35- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2000)، السلوك الفعال في المنظمات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية الجديدة .

36- صالح مهدي العامري (2008)، الإدارة و الأعمال ، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية .

37- القريوتي محمد قاسم (2000)، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك)، الأردن أ دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية.

38- رضوان محمود عبد الفتاح (2012) ، إدارات النزاعات و الصراعات في العمل ، المجموعة العربية للتدريب و النشر .

39- رفاعي محمد رفاعي ، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات ، الرياض ، دار المريخ.

40- الغامندي عبد الله بن عبد الواحد(2010) ، القيادة الإدارية ،الدمام دار الكفاح للنشر .

41- غريب سيد أحمد (1995)، الإحصاء و القياس في البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، طبعة أولى.

ب- المجلات العلمية:

42-محمد الحراشنة ، عبد الفتاح خليفات(2009)، علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي (مؤتة، أل بيت) بإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر هيئة التدريس ، مجلة كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 26

43-فاروق سالم أزناد أقلاش، فاضل منا،(2012)، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس التعليم الأساسي بمنطقة سرت من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة سبها، علوم إنسانية، مجلد 11، العدد3

44 - حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء بيئة التدريس، كلية التربية ، الجامعة المستنصرة ، مجلة البحوث التربوية و النفسية ، العدد 26 و 27.

45- شاكر جار الله الخشالي(2004) ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين لفعالية الإدارة وحدة ايجابية الصراع ،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، مجلد7، عدد1.

ج- الرسائل الجامعية :

46- زايد بن فهد العيباني (2011)، الأنماط القيادية و علاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوى الطوارئ بمنطقة الرياض ، رسالة مقدمة لاستكمال درجة ماجستير في العلوم الإدارية.

47- مزبان بشرى(2011)، العلاقة بين أساليب القيادة و أنماط الاتصال لدى مدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الجماعات و المؤسسات.

48- نور الدين بوراس(2014)، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم.

49- سعيد لوصيف (1999)، القيادة الإدارية و دورها في تطوير الإدارة الجزائرية ، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي ، معهد علم و علوم التربية جامعة الجزائر.

50- الراجحي (2008)، التسيير التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية و إدارتها، دراسة في المديرية العامة للجوازات، المملكة العربية لحرص الحدود، رسالة دكتوراه، السعودية.

51- توفيق حامد طوالبه (2008)، أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين (دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن) ، أطروحة دكتورا في كلية العلوم المالية و المصرفية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

* Livre:

52- Jean.Luc Carron, Sabine Separi(2001), **organisation de l'entreprise**, dunod ,Paris.

53-Louche Cloud et Armand Coulin (2005) ,**psychologie sociale des organisation** ,Paris , Getan morin éditeur.

54-Marcel Laflam(1981) , **le management approche systématique**, Canada , Getan morin éditeur.

55- Piere Bergeron (2004), **la gestion moderne** ,Canada , Getan morin éditeur.

56- Sekiou et autre(2001), **Gestion des ressource humain** , 2em édition , les édition 4 F I N X ,Canada.

ثالثا: القواميس:

57- ابن منظور(2001)، لسان العرب، دار صادر، المجلد 12، ط1.

الملاحق

أخي العامل/ أختي العاملة

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد مذكرة الماستر في علم نفس العمل والتنظيم تخصص تسيير الموارد البشرية والقيام بدراسة ميدانية، نرجو تعاونكما معنا بالإجابة على عبارات الاستبيان بصدق وأمانة لضمان الوصول إلى نتائج صادقة نسترشد بها في دراستنا. مع العلم أن هذه البيانات تبقى سرية وتستخدم لغرض البحث العلمي. نشرككما على حسن التعاون معنا، ولكما منا خالص التقدير والامتنان.

الطالبان

- البيانات الشخصية:

اسم المؤسسة:

الجنس: ذكر (...) أنثى (...)

السن:

الحالة الاجتماعية:

المؤهل العلمي:

المنصب الوظيفي الذي تشغله:

سنوات الأقدمية في العمل:

تعليمات التطبيق

- فيما يلي مجموعة من العبارات تدور حول الأنماط القيادية للمدير. المرجو:
- 1- قراءة كل عبارة بدقة وعناية. 2- وضع علامة (x) واحدة داخل العمود المناسب للعبارة.
 - 3- الإجابة بصراحة وصدق على كل عبارة.
- مثال توضيحية للإجابة:

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	يضع المدير تعليمات للعمال تحرمهم من التحدث مع زملائهم أثناء العمل.			x		

استبيان الأنماط القيادية لدى المدير

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	يحاسب المدير العمال بقسوة على أخطائهم خلال تأدية الأعمال.					
2	يتيح المدير فرصاً كافية للعمال للمشاركة في صنع القرارات.					
3	يترك المدير حرية اتخاذ القرارات الإدارية للآخرين.					
4	يتخذ المدير بعض العمال وسيلة لنقل أسرار زملائهم.					
5	يتيح المدير فرصاً عادلة لترقية العمال.					
6	يتغيب المدير كثيراً لتلبية طلباته الخاصة.					
7	يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أداء العمال.					
8	يشارك المدير العمال في مناسباتهم الاجتماعية.					
9	يخصص المدير وقتاً غير كاف لمناقشة القضايا المهنية مع العمال.					
10	يتخذ المدير القرارات دون أخذ رأي العمال.					
11	يشجع المدير المنافسة النزيهة بين العمال.					
12	يتساهل المدير مع العمال عند غيابهم.					
13	يتبع المدير أسلوب الضغط ضد العمال لإنجاز أعمالهم.					
14	يعطي المدير للعمال فرصة التحدث عن أوضاعهم الشخصية والاجتماعية.					
15	يتساهل المدير مع العمال المقصرين في أداء واجباتهم.					
16	يتقيد المدير حرفياً بالتعليمات التي تصدر من مسؤوليه.					
17	يستفسر المدير عن مشكلات عماله المهنية ويساهم في حلها.					
18	يصدر المدير أوامره عن طريق نوابه.					
19	يتعامل المدير بتعالي وكبرياء مع العمال.					
20	يشجع المدير روح المبادرة والابتكار عند العمال.					
21	يتجنب المدير مواجهة المشكلات القائمة بالمؤسسة.					
22	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالعمال.					
23	يهتم المدير بالعمال عندما يزورونه في مكتبه.					
24	يقوم المدير بالحد الأدنى من المبادرات والمقترحات تاركاً ذلك لأعوانه.					
25	يصر المدير على أفكاره أثناء تطبيق القرارات.					
26	يشعر المدير العمال بأنهم يعملون معه وليس من أجله.					

					27	يتهاون المدير في تطبيق القوانين المنظمة للعمل.
					28	يعتمد المدير على بعض العمال لإنجاز بعض أعماله الخاصة.
					29	يعترف المدير بأخطائه ولا يلصقها بغيره.
					30	يتردد المدير في اتخاذ أي قرارات تتعلق بشؤون المؤسسة.
					31	يرى المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت والجهد.
					32	يعالج المدير المشكلات العامة بين العمال بطريقة عادلة.
					33	يسير المدير الاجتماعات مع العمال دون خطة أو هدف محدد.
					34	يفرض المدير التعليمات على العمال بدون مناقشة.
					35	يشجع المدير العمال على الاهتمام بالعامل الجديد لإيجاد جو من التآلف بينهم.
					36	يتخلى المدير عن دوره في توجيه وإرشاد العمال.
					37	يتابع المدير عملية غياب العمال بحزم دون مراعاة ظروفهم.
					38	يحرص المدير على تزويد العمال بكافة المستندات.
					39	لا يولي المدير أي اهتمام بحاجات ورغبات العمال.
					40	يستخدم المدير أسلوب الترهيب لفرض سلطته على العمال.
					41	يحرص المدير على تنفيذ قواعد الثواب والعقاب بين العمال بطريقة عادلة.
					42	يتيح المدير للعمال فرصة عدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.
					43	يقتل المدير من شأن الاقتراحات التي يقدمها العمال.
					44	يحرص المدير على فتح قنوات اتصال غير الرسمية بين العمال.
					45	ينقاد المدير لطلبات العمال الشخصية.
					46	لا يفسح المدير المجال للعمال لإبداء آرائهم.
					47	يعتمد المدير أساساً عادلة وموحدة عند تقويمه لأداء العمال.
					48	يتجرد المدير من كل مسؤولياته الإدارية بمنحها لنوابه.
					49	يرفض المدير أن ينتقد العمال تصرفاته داخل المؤسسة.
					50	يخصص المدير وقتاً كافياً للاستماع إلى مطالب العمال.
					51	يترك المدير العمال يحلون مشكلاتهم لوحدهم.
					52	يركز المدير جميع سلطاته في يده.
					53	يستجيب المدير لمقترحات العمال بخصوص تحسين العمل وتطويره.

					54	يتيح المدير الحرية للعمال في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة.
					55	يخصم المدير من رواتب العمال الغائبين قبل أن يعرف سبب تغيبهم.
					56	يعتمد المدير على الاتصال المزدوج في إيصال المعلومات من وإلى العمال.
					57	يترك المدير العمال دون توجيه حيث يشعرون بالضيق والإحباط وعدم الاحترام لشخصيته كقائد.
					58	يستخدم المدير أسلوب التهديد ليفرض سلطته على العمال.
					59	يشجع المدير العمال على العمل بروح الفريق الواحد.
					60	يفوض المدير كل المهام لأعوانه ويترك لهم حرية التصرف في التنفيذ.
					61	يحرص المدير على تنمية التفاعل الإيجابي بين العمال.
					62	يشرك المدير العمال في نشاطات المؤسسة واحتفالاتها الرسمية بشكل فعال.
					63	يزيد المدير من فاعلية نشاط العمال بالتشجيع والتحفيز.

أخي العامل/ أختي العاملة

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد مذكرة الماستر في علم نفس العمل والتنظيم تخصص تسيير الموارد البشرية والقيام بدراسة ميدانية، نرجو تعاونك معنا بالإجابة على عبارات الاستبيان بصدق وأمانة لضمان الوصول إلى نتائج صادقة نسترشد بها في دراستنا. مع العلم أن هذه البيانات تبقى سرية وتستخدم لغرض البحث العلمي. نشكرك على حسن التعاون معنا، ولك منا خالص التقدير والامتنان.

الطالبان

-تعليمات التطبيق:

فيما يلي مجموعة من العبارات تدور حول إدارة الصراع التنظيمي للمدير. المرجو:

1-قراءة كل عبارة بدقة وعناية.

2-وضع علامة (x) واحدة داخل العمود المناسب للعبارة.

3-الإجابة بصراحة وصدق على كل عبارة.

-مثال توضيحي لكيفية الإجابة:

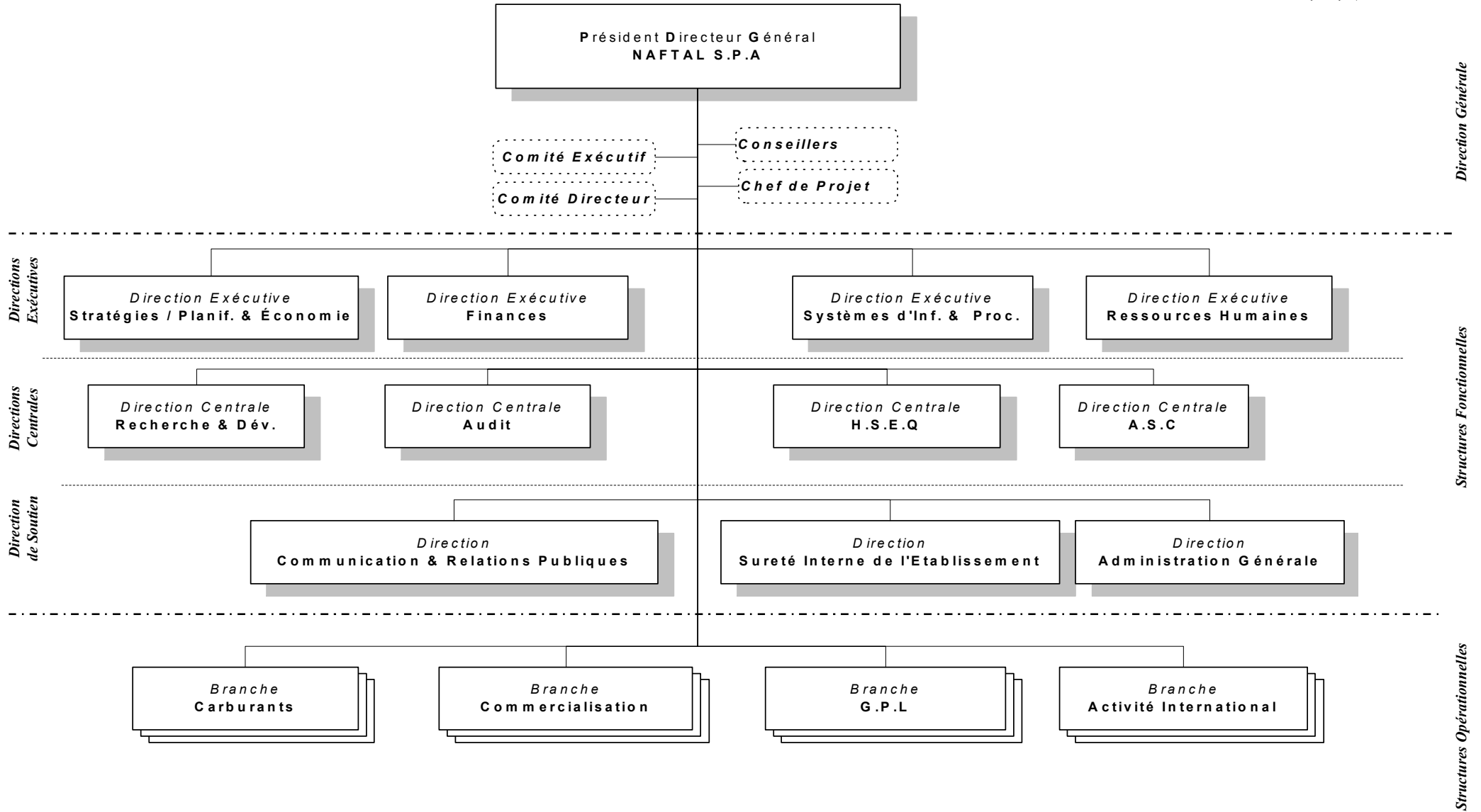
م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يحث المدير جميع الأطراف على تقديم تنازلات			x		
2	يستخدم المدير أسلوب المرونة في الأخذ والعطاء				x	

استبيان إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يستخدم المدير القوة والسيطرة لحل الصراع بين الأطراف المتخاصمة					
2	يعمل المدير على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوء الصراع داخل المؤسسة					
3	يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الخلافات بين الأطراف المتصارعة					
4	يتجنب المدير التدخل لحل الخلافات ويقتل من شأنها					
5	يحاول المدير المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع مظهراً تعاطفاً وتفهماً لموقف كل طرف					
6	يتلافى المدير اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الصراع					
7	يمارس المدير الضغوط على أطراف الصراع لإجبارهم على قبول وجهة نظره لحل الصراع					
8	يدرس المدير الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة					
9	يقتل المدير من شأن نقاط الخلافات بين المتخاصمين					
10	يتجاهل المدير الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً					
11	يحاول تهدئة مشاعر جميع أطراف الصراع بالوسائل الممكنة سعياً لخفض حدة الصراع					
12	يضحي المدير برغباته في سبيل رغبات الآخرين					
13	ينهي المدير الصراع بأوامر وتعليمات لا يسمح بمناقشتها					
14	يستخدم المدير طرائق متنوعة لتقريب وجهات نظر الأطراف المتصارعة					
15	يتفاوض المدير مع الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل الصراع					
16	يغفل المدير شكاوى الأطراف المتنازعة					
17	يستخدم المدير العبارات المهذبة التي تساعد على ضبط النفس أثناء مواجهة الصراع					

					يجعل المدير علاقة العمل للأطراف المتصارعة في أضيق الحدود	18
					يعتمد المدير على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع	19
					يجمع المدير بين أفكاره وأفكار الآخرين للوصول إلى حل مناسب لخفض مستوى التنافر بين العمال	20
					يحاول المدير إيجاد حل وسط يرضي المتخاصمين	21
					يتفادى المدير تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة	22
					قد يجمال المدير العمال على حساب مصلحة العمل	23
					يتخذ المدير موقف السكوت الذي لا يثير الخلاف	24
					يستخدم المدير نفوذه لقبول أفكاره	25
					يناقش المدير كل مشكلة مع العمال بهدف الوصول إلى حل يرضي الجميع	26
					يتعامل المدير مع الصراع باعتباره موقف أخذ وعطاء	27
					يعتبر المدير حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحيته الإدارية	28
					يظهر المدير درجة من التقدير لبعض الآراء التي يناقشها أطراف الصراع	29
					في أوقات معينة يترك المدير الآخرين يتحملون مسؤولية حل المشكلة	30
					يهدد المدير الأطراف المتصارعة بالعقاب	31
					يقوم المدير بتنظيم وإدارة اجتماعات لمناقشة الصراع بين الأطراف المتصارعة	32
					يعمل المدير على التوليف بين آراء الأطراف المتصارعة للحصول على رضا الجميع	33
					ينسحب المدير عند مواجهة مشكلة الصراع متجنباً التعامل معها بأي شكل	34
					يبذل المدير جهداً كبيراً في التقريب بين الآراء والتوازن في تحقيق الرغبات بين الأطراف	35
					يتراجع المدير في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها	36
					يضع المدير مصلحة العمل في سلم الأولويات في سبيل حل الصراع	37

					يلجأ المدير إلى استشارة المتخصصين للوصول إلى أفضل الحلول منذ بداية تطور مشكلة الصراع	38
					يعمل المدير على تحقيق المنافع للأطراف المتصارعة للوصول إلى رضا الجميع	39
					يؤجل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالموضوعات الخلافية مهما تكن مهمة أو ملحة	40
					ينذر المدير باستخدام الإجراءات القانونية لحسم الصراع إذا لم يوافق أطراف الخصام على الجلوس معاً وحل الصراع بينهم	41
					يسعى المدير إلى التعامل مع اهتمامات جميع العمال	42
					يترك المدير مشكلة الصراع للأطراف المتصارعة لتجد لها حلاً	43
					يتبع المدير اللوائح التنظيمية والصلاحيات الممنوحة له في إدارة الصراع	44
					يحاول المدير تخفيف حدة الصراع بإهمالها أو تجاهلها	45



Fiabilité

ملحق رقم(5): صدق وثبات الاستبيان.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

الأنماط القيادية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	%100
Observations Exclus ^a	1	3,3
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	63

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

الصراع التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,637	45

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى الأفراد حول الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي

ملحق رقم (06)

Moyennes

Observation Calculer Récapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
dictat * sexe	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
dimokrati * sexe	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
confli * sexe	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى الذكور والإناث حول الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي

ملحق رقم (07):

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
dictat	h	64	45,52	13,764	1,721
	f	36	47,53	11,264	1,877
confli	h	64	138,22	10,013	1,252
	f	36	134,06	11,978	1,996

ملحق رقم (08):
الفرضية العامة الأولى.

Corrélations

		dictat	dimokrati	tasayobi	confli
Dictat	Corrélation de Pearson	1	,604**	-,599**	,166
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,100
	N	100	100	100	100
dimokrati	Corrélation de Pearson	,604**	1	-,527**	,269**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,007
	N	100	100	100	100
tasayobi	Corrélation de Pearson	-,599**	-,527**	1	,117
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,248
	N	100	100	100	100
Confli	Corrélation de Pearson	,166	,269**	,117	1
	Sig. (bilatérale)	,100	,007	,248	
	N	100	100	100	100

ملحق رقم (09): الفرضية الجزئية الأولى

Corrélations

		dictat	confli
dictat	Corrélation de Pearson	1	,166
	Sig. (bilatérale)		,100
	N	100	100
confli	Corrélation de Pearson	,166	1
	Sig. (bilatérale)	,100	
	N	100	100

ملحق رقم (10): الفرضية الجزئية الثانية

Corrélations

Corrélations

		dimokrati	confli
dimokrati	Corrélation de Pearson	1	,269**
	Sig. (bilatérale)		,007
	N	100	100
confli	Corrélation de Pearson	,269**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	100	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (11): الفرضية الجزئية الثالثة.

Corrélations

Corrélations			
		tasayobi	confli
tasayobi	Corrélation de Pearson	1	,117
	Sig. (bilatérale)		,248
	N	100	100
confli	Corrélation de Pearson	,117	1
	Sig. (bilatérale)	,248	
	N	100	100

ملحق رقم (13): الفرضية الجزئية الأولى.

Test-t

Statistiques de groupe					
	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
dictat	h	64	45,52	13,764	1,721
	f	36	47,53	11,264	1,877

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
dictat	Hypothèse de variances égales	,775	,381	-,747	98	,457	-2,012	2,693	-7,357	3,332
	Hypothèse de variances inégales			-,790	85,123	,432	-2,012	2,547	-7,075	3,051

ملحق رقم(14): الفرضية الجزئية الثانية.

Test-t

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
dimokrati	h	64	42,02	10,004	1,250
	f	36	44,67	10,664	1,777

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure

dimokrati	Hypothèse de variances égales	,317	,574	-1,242	98	,217	-2,651	2,134	-6,886	1,584
	Hypothèse de variances inégales			-1,220	68,856	,227	-2,651	2,173	-6,986	1,684

ملحق رقم (15): الفرضية الجزئية الثالثة.

Test-t

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
tasayobi	h	64	89,77	15,769	1,971
	f	36	84,28	11,416	1,903

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
tasayobi	Hypothèse de variances égales	2,292	,133	1,834	98	,070	5,488	2,993	-,452	11,427
	Hypothèse de variances inégales			2,003	91,738	,048	5,488	2,740	,047	10,929

ملحق رقم (16): الفرضية الثالثة.

Test-t

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
confli	h	64	138,22	10,013	1,252
	f	36	134,06	11,978	1,996

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
confli	Hypothèse de variances égales	,368	,545	1,858	98	,066	4,163	2,241	-,284	8,610
	Hypothèse de variances inégales			1,767	62,554	,082	4,163	2,356	-,546	8,873

ملحق رقم(12): الفرضية العامة الثانية

Test-t

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
dictat	h	64	45,52	13,764	1,721
	f	36	47,53	11,264	1,877
dimokrati	h	64	42,02	10,004	1,250
	f	36	44,67	10,664	1,777
tasayobi	h	64	89,77	15,769	1,971
	f	36	84,28	11,416	1,903

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
dictat	Hypothèse de variances égales	,775	,381	-,747	98	,457	-2,012	2,693	-7,357	3,332
	Hypothèse de variances inégales			-,790	85,123	,432	-2,012	2,547	-7,075	3,051
dimokrati	Hypothèse de variances égales	,317	,574	-1,242	98	,217	-2,651	2,134	-6,886	1,584
	Hypothèse de variances inégales			-1,220	68,856	,227	-2,651	2,173	-6,986	1,684
tasayobi	Hypothèse de variances égales	2,292	,133	1,834	98	,070	5,488	2,993	-,452	11,427
	Hypothèse de variances inégales			2,003	91,738	,048	5,488	2,740	,047	10,929