

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مُقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

واقع القيادة والصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بفرع جبل العنق التابع لمؤسسة مناجم الفوسفات "تبسة"

تحت إشراف الدكتور:

حسين بورغدة

من إعداد الطالب:

عمر عمروش

أعضاء لجنة المناقشة:

- د. كمال بوعظم: (أستاذ محاضر - جامعة سطيف).....: رئيساً
د. حسين بورغدة: (أستاذ محاضر - جامعة سطيف).....: مُشرفاً ومقرراً
د. كمال مرداوي: (أستاذ محاضر - جامعة قسنطينة).....: مناقشاً
د. حكيم ملياني: (أستاذ محاضر - جامعة سطيف).....: مناقشاً

قال الله تعالى:

"وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيكُكُمْ
وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ"

الآية: (46) من سورة الأنفال

وقال أيضاً:

"وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ
وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ"

الآية: (105) من سورة آل عمران

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى والدي الكريمن أطال الله في عمرهما، وأمدَّهما بالصِّحة والعافية، ووفقني إلى برِّهما فيما بقي من العمر، وجزاهم عني خير الجزاء.

إلى إخواني وأخواتي لما قدَّموه لي من دعم ومساندة.

ودعواتي للمسلمين جميعاً بالتوفيق والسداد إن شاء الله

الطالب

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى فقد أعان ووفق «رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ» [النمل: 19].

لا يسعني بعد إتمام هذه المذكرة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في مساعدتي وتوجيهي وإرشادي، وأخص بالذكر الأستاذ المؤطر: حسين بورغدة، الذي شجعني على انجاز هذه المذكرة، وقدم لي النصائح برحابة صدر وبتواضع مشهود، وذلك انطلاقاً من قول المصطفى p : «مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ».

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أصدقائي وزملائي؛ لما لقيته منهم من تعاون وتشجيع مستمر. ووافر الشكر والتقدير للجنة العلمية بقبول الدعوة لمناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.

أسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عني خير الجزاء، وأن يوفقهم لما يحبه ويرضاه، إنه سميع مجيب.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،،،

تكتسي القيادة الإدارية في الوقت الحالي أهمية بالغة، نظراً للتغيرات الحاصلة في مجال الإدارة، وذلك تزامناً مع بروز الممارسات والفلسفات الإدارية الحديثة على المستوى العالمي، والتي تفرض وجوب أن يتحرر المديرين من الممارسات التقليدية. وهذا أمر في غاية الأهمية لتغيير الأوضاع عملياً بواقع المؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص، نظراً لتمييز أغلب هذه الممارسات بما بعدم النضج، وعدم قدرتها على مسايرة هذه التغيرات، والتي لم تُعد في الوقت الحالي صالحة لإدارة ورشات عمل صغيرة، ما بالك بمؤسسات يمكن القول عنها أنها تشكل عصب تحريك الاقتصاد الوطني، والتي من بينها مؤسسة مناجم الفوسفات، وتحديدًا فرع جبل العنق التابع لها.

ومن هذا المنطلق؛ يمكن القول كذلك بأن واقع القيادة وممارساتها لا يقل في الأهمية عن التطرق لموضوع الصراع التنظيمي بفرع المؤسسة المذكورة آنفاً، والذي لا يزال مجالاً خصباً يستدعي الاهتمام به في مؤسساتنا. على اعتبار أن ظاهرة الصراع التنظيمي، والمتمثلة أساساً في حالات التعارض والخلافات تُعد بالتأكيد من الأمور كثيرة الظهور في بيئة العمل، مما يجعل من الصعب تفادي حدوثها، حيث لا يكاد يخلو منها تنظيم اجتماعي له أهداف محددة وأنشطة مختلفة تُبرر غايات مُعيّنة من وجوده. والمؤسسة باعتبارها تنظيم اجتماعي لها أنشطة وموارد متنوعة وأهداف تسعى لتحقيقها؛ يجعلها أكثر عُرضة لبروز هذه الظاهرة المرتبطة بعدة مستويات فيها، والتي من بينها حالة الصراع التنظيمي الرأسي؛ الناتج أساساً عن الخلافات وتعارض المصالح بين المسؤولين وجماعات العمل، وذلك لإرتباطه بعوامل تنظيمية، سلوكية أو شخصية متعددة، وكذلك نتيجة لوجود تفاعل مستمر بين مختلف أفراد التنظيم الواحد كاعتبار مهم، ونظراً لتنوع وتشابك العلاقات التي تفرض إلزامية التواصل بين مجموعة أفراد التنظيم؛ وعلى مختلف المستويات الإدارية. هذا إلى جانب العوامل الخاصة بتعدد ثقافة الأفراد، وطبيعة المناخ التنظيمي السائد على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة. حيث ينعكس هذا الصراع سلوكيات وإرادة الأفراد العاملين، فبعضهم قد يُوظفه لتغيير وضع مُعيّن، أو الوصول إلى أهداف تخص جماعة مُعيّنة، وأحياناً يُراد منه تحقيق أهداف شخصية... وغيرها من الأسباب.

كما أنه من الواضح أن المصدر الأساسي لظهور الصراع التنظيمي هو المورد البشري، والذي يُعد بحق رأس المال استراتيجي بالنسبة للمؤسسة، قد يساهم في تطويرها والرقى بها نحو وضع أفضل، أو مقابل ذلك يُمكنه أن يُفوّدها إلى التقهقر والإخيار؛ إن لم تعكف على إدارته بطريقة جيدة، كون أنه مُؤرد لا يمكن دمجها ضمن نطاق وسائل الإنتاج الجامدة، والتي تُعطي مُخرجاً بمجرد إعطائها مُدخلًا. فالعامل مثلاً يمكن أن يُعطي مردوداً رديئاً رغم الظروف المناسبة للعمل؛ لسبب بسيط يتمثل في إحباطه عن تحقيق أهدافه، أو رُتماً بسبب إصدار المسؤولين لأوامر وتوجيهات لا تتفق مع وجهات نظر وتطلعات المرؤوسين، والتي قد تُواجه غالباً بالمعارضة من قبلهم.

وعليه يجب أن يبرز دور القيادة الإدارية من خلال أساليب التأثير الإيجابية المختلفة؛ عن طريق ما يتمتع به القادة من سمات شخصية تسمح باستمالة مرؤوسيه، وإقناعهم بأن معالجة المشاكل الخاصة بالصراع التي تنشأ داخل المؤسسة؛ يجب أن لا تتجاوز كونهما حالات تعارض أو خلافات يمكن تسويتها بأساليب علمية ومدروسة تحقق مصالح جميع أطرافه. بالإضافة إلى وجوب تنبيههم لأمر هو في غاية الأهمية في مثل هذه الحالات، والذي يتمثل في أولوية تقديم مصلحة المؤسسة ككل قبل أي مصلحة أخرى، على اعتبار أن غالبية الصراعات التنظيمية تنحصر أغلبها في السعي وراء تحقيق مصالح خاصة بجماعة مُعيّنة من العمال؛ ولو على حساب الآخرين، أو إذا ما تعلق الأمر بمصلحة

فرد مُعيَّن دون باقي الأفراد. حيث أن هذه التصرفات غير الواعية في الحقيقة لن تزيد إلا من سوء العلاقات بين زملاء العمل، وتراجع مستويات الثقة بينهم، ومن ثم ظهور بوادر عدم ارتياح المرؤوسين للعمل كجماعات متماسكة ومتكاملة الأدوار.

وعليه فوعي القادة الإداريين بمسئولياتهم وأدوارهم تجاه كل ما من شأنه أن يُعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها، له أهمية خاصّة فيما يتعلق بالصراعات التنظيمية، واختيار الأسلوب المناسب لإدارتها، ويمكن أن يتجسد ذلك من خلال تركيزهم على إثارة اهتمام وحماس المرؤوسين وتوجيه طاقاتهم بالاتجاه المرغوب فيه، وكذلك تشجيعهم على حل المشاكل الناجمة بالخصوص عن حالات التعارض أو الخلاف التي تنشأ - بصفة خاصّة - بينهم وبين أعضاء الإدارة. كما قد يتوقف نجاحهم في ذلك على النمط القيادي المناسب الذي يتبعونه، وأسلوبهم الإشرافي الملائم في توجيه مرؤوسيه، على اعتبار أن هناك من الأبحاث والدراست الميدانية الخاصّة بهذا الشأن؛ قد بيّنت أن الصراع التنظيمي يتأثر بمجموعة من المتغيرات، تُعتبر القيادة من بينها.

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية هذه الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير النمط القيادي المتَّبَع من طرف مسؤولي فرع جبل العنق على اختيار أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي؟

هذا بالإضافة إلى طرح التساؤلات الجزئية الآتية:

1. ما هو النمط القيادي المتَّبَع من طرف مسؤولي فرع جبل العنق التابع لمؤسسة مناجم الفوسفات؟
2. هل أن مسؤولي المؤسسة محل الدراسة هم فعلاً قادة حقيقيين؟
3. ما هي أهم المصادر المسبّبة للصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
4. ما هو الأسلوب المستخدم في التعامل مع الصراع التنظيمي من وجهة نظر المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة؟
5. ما هي أهم أسباب اختيار المسؤولين لأسلوب مُعيَّن واستخدامه في التعامل مع مواقف الصراع التي يواجهونها؟
6. هل يختلف النمط القيادي المتَّبَع من طرف المسؤولين بالمؤسسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بالجنس، الفئة الوظيفية والخبرة المهنية للعمال؟
7. هل يختلف أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بالجنس، الفئة الوظيفية والخبرة المهنية للمسؤولين الإداريين؟

الفرضيات:

يمكن صياغة الفرضيات الخاصّة بهذه الدراسة في فرضية رئيسية وفرضيات فرعية كالتالي:

- **الفرضية الرئيسية:** وتتمثل في الآتي:

إنّ النمط القيادي المتَّبَع في المؤسسة يَعمُكس حقيقة وجود صراع بين المسؤولين وجماعات العمل، ويؤثّر على توجه المسؤولين فيما يخص اختيار أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي.

- **الفرضيات الفرعية:** وتتمثل في ما يلي:

1. النمط القيادي المتبع أكثر من طرف المسؤولين هو النمط الأوتوقراطي؛
 2. الصراع بين المسؤولين وجماعات العمل أكثر المستويات وجوداً داخل المؤسسة محل الدراسة؛
 3. إنَّ وجود انحرافات (أمراض إدارية) بالمؤسسة من شأنها أن تؤدي إلى صراعات تنظيمية بالمؤسسة؛
 4. إنَّ مصدر الصراع التنظيمي بالمؤسسة يرجع بالأساس إلى الاستغلال الشخصي والسيئ للسلطة من طرف المسؤولين؛
 5. كُلمًا كان النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي المؤسسة أوتوقراطياً كُلمًا استخدم المسؤولون الإداريون أسلوباً يعتمد على القوة في التعامل مع الصراع التنظيمي؛
 6. إنَّ المسؤولين بالمؤسسة لا يتجهون نحو استخدام أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي بناءً على أهم الأسباب المحددة له؛
 7. تختلف وجهة نظر العمال تجاه النمط القيادي المتبع من طرف المسؤولين بالمؤسسة باختلاف بعض الخصائص الوظيفية والشخصية المتعلقة بالجنس، الفئة الوظيفية والخبرة المهنية؛
 8. تختلف وجهة نظر المسؤولون الإداريون تجاه الأسلوب المستخدم في التعامل مع الصراع التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الوظيفية والشخصية المتعلقة بالجنس، الفئة الوظيفية والخبرة المهنية.
- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- معالجة ظاهري كل من (القيادة، والصراع التنظيمي) من منظور إداري تُمارس يعكس واقع العمل بالمؤسسة محل الدراسة، على اعتبار أن هناك من التخصصات مثل: (علم الاجتماع، علم النفس...) تُولي اهتماماً لنفس الظاهرتين، ولكن باستخدام طرق ومناهج تفرضها طبيعة اختصاصها؛
- إبراز واقع القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة للكشف عن علاقة المسؤولين الإداريين بمروسيهم، من خلال التركيز على الأسلوب المستخدم في التعامل مع الصراع التنظيمي وأهم أسباب استخدامه؛
- لفت أنظار المسؤولين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة إلى واقع الصراع التنظيمي، وذلك من خلال استخدام الأساليب المناسبة للتعامل معه حسب المواقف التي يواجهونها؛
- إلقاء المزيد من الضوء حول ظاهرة الصراع التنظيمي، لأن الاهتمام بها وبالآثار المترتبة عنها لم ينل حظّه من البحث والتحليل خاصّة في مؤسساتنا؛ مما جعل مُعظم المديرين غير مُدركين للعواقب الوخيمة المترتبة عن سوء التعامل مع الصراعات التنظيمية فردياً وتنظيمياً؛
- تسليط الضوء عن المصادر المسببة للصراع التنظيمي بفرع جبل العنق، وبالتالي يمكن أن تساعد نتائجها في إضافة مزيد من المعرفة للمسؤولين بالمؤسسة، وتحسيسهم بالعوامل الأكثر تأثيراً في نشوء الصراعات التنظيمية.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع كل من القيادة الإدارية والصراع التنظيمي بفرع جبل العنق، ويتحقق هذا من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- اختبار النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة؛
- تقييم دور القيادة واختبار مدى وجود صراع رأسي بين المسؤولين وجماعات العمل بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على المصادر المسببة للصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة؛
- التعرف على أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي من وجهة نظر المسؤولين الإداريين بالمؤسسة؛
- التعرف عن أسباب ميل المسؤولين لإختيار أسلوب مُعيّن من بين الأساليب المستخدمة في التعامل مع الصراع دون غيره؛
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الباحثين من العمال تجاه النمط القيادي المتبع من طرف مسؤوليهم وفقاً لخلفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، الفئة الوظيفية والخبرة المهنية؛
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الباحثين من المسؤولين الإداريين تجاه أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي وفقاً لخلفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، الفئة الوظيفية والخبرة المهنية.

أسباب اختيار الموضوع:

من الواضح أن اختيار أي موضوع، وفي أي مجال تكون وراءه أسباب مُعيّنة تدفع بالطالب نحو نتائج وحقائق متعلقة بمجال بحثه، ومن بين أهم هذه الأسباب؛ الرّغبة الدّاتية والميل الشخصي في معالجة المواضيع الخاصّة بالسلوك الإنساني، وهذا من خلال زاويتين:

- **الأولى:** علمية لإثراء معرفتي أكثر ضمن اختصاص إدارة الأعمال، إضافة إلى تعلق ظاهري الدراسة: (القيادة الإدارية، والصراع التنظيمي) بنفس الاختصاص؛
- **الثانية:** عملية من خلال القيام بالتحاليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة، وتقديم الإقتراحات اللاّزمة ببناءً على ذلك.

حدود الدراسة:

لقد اشتملت حدود الدراسة على ما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على فرع جبل العنق التابع لمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة؛
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين والمسؤولين الإداريين بمختلف أقسام ومصالح فرع جبل العنق؛
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً خلال الفترة ما بين: (15 ماي و 15 جوان 2008)؛

- **الحدود الموضوعية:** تم التركيز في هذه الدراسة على القيادة الإدارية، نظراً لارتباط مصطلح "القيادة" واستخدامه في بعض الأدبيات الأخرى (علم السياسة مثلاً). هذا إلى جانب التركيز على الصراع التنظيمي الناتج عن تفاعل أفراد التنظيم الواحد، أي بمعنى آخر استبعاد المستوى الآخر للصراع المتمثل في: (الصراع بين المؤسسات)، والذي يحدث نتيجة علاقات المؤسسة بباقي المؤسسات ذات المهّمات المتماثلة ببواعث المنافسة والتفوق. وتحديدًا؛ تم التركيز - في الجزء التطبيقي - على الصراع التنظيمي الرأسي الناجم بالأساس عن حالات التعارض والخلاف التي تنشأ بين المسؤولين وجماعات العمل.

الدراسات السابقة:

أدّى المسح المكتبي الذي قام به الطالب لبعض الرسائل والبحوث الجامعية المدرّجة ضمن تخصص إدارة الأعمال؛ إلى الكشف عن وجود محاولات مُعتبرة تخص بالأساس ربط القيادة الإدارية في كل مرة ببعض المتغيرات التنظيمية، في محاولة منهم لإيجاد علاقة بينهما، أو لكشف مدى تأثر أو تأثير أحد المتغيرين على الآخر. ومن بين هذه البحوث الجامعية ما يلي:

1. دراسة جيلح، الصالح (2006): أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين "دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الجزائر.

لقد تطرق الباحث من خلال دراسته هذه، والتي تهدف إلى إبراز واقع القيادة الإدارية في صيدال وعلاقة القادة بالمرؤوسين، إلى تقييم السّمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين بمؤسسة صيدال حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل إيجابي، كما أشار من خلال ذلك على أن توافر هذه السّمات في قادة المؤسسات الجزائرية أصبح شرط أساسي لبقائها ونموها وأكثر من ضرورة، بالإضافة إلى محاولة كشفه عن الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة، وفي سبيل تحقيق ذلك لجأ الباحث إلى استخدام الاستمارة بقسمين أحدهما موجه للعمال، والآخر للمسؤولين الإداريين. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- ميل قادة صيدال إلى الحلول الوسط للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام بالعمل والإنتاج؛
- ينقص القادة في صيدال الوعي الاجتماعي أي عدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين ومنه الحوافز التي تمكّن من إشباعها؛
- اهتمام قادة صيدال أكثر بالبيئة الخارجية (إستراتيجية النمو الخارجي عن طريق الشراكة)، والذي فرضته المنافسة الحادة من قبل المستثمرين والمستوردين الخواص والأجانب؛
- اعتماد القادة الإداريين بصيدال في الاتصال على القنوات الرسمية وخاصة الاجتماعات الرسمية؛
- عدم توافر معظم السّمات القيادية التي تعرض لها الباحث في الجانب النظري بالشكل الكافي في قادة صيدال، وخاصة السّمات الشخصية والسلوكية مثل: (المبادرة، الإبداع، المشاركة في صنع القرارات، الاتصال الداعم ومهارة بناء العلاقات الإنسانية)؛
- عمل الفريق لدى القادة في صيدال لا يحتل أهمية مرتفعة.

2. دراسة بورغدة، حسين (2006): الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب إدارته "دراسة ميدانية

بمطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة الرياض سطيف"، رسالة دكتوراه بجامعة فرحات عباس بسطيف - الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن بعض الانحرافات الإدارية الموجودة بالمؤسسة محل الدراسة أعلاه، والتي من شأنها أن تؤدي إلى صراعات، بالإضافة إلى تقييم مدى استخدام المسؤولين بالمؤسسة لأسلوب مناسب في إدارة الصراع التنظيمي؛ هذا إلى جانب وضع بنود تهدف إلى معرفة أهم أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، وفي سبيل تحقيق ذلك لجأ الباحث إلى استخدام الاستمارة بقسمين أحدهما موجه للعمال، والآخر للمسؤولين الإداريين. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- وجود انحرافات سلبية بالمؤسسة تؤدي إلى صراعات بين جماعة العمال والمسؤولين بالمؤسسة؛
- استخدام المسؤولين لأسلوب غير مناسب في إدارة الصراع التنظيمي، وهو أسلوب التجنب؛
- يميل المسؤولون بالمؤسسة إلى استخدام أسلوب التنافس الذي يعتمد على القوة لفرض آرائهم والمقترحات التي تُرضيهم؛

- عدم استخدام أساليب تُعتبر مناسبة في الكثير من حالات الصراع بالمؤسسات، ويتعلق الأمر بأسلوب التعاون.

3. دراسة بن يونس، الطاهر (1997): أنماط القيادة وإستراتيجيات اتخاذ القرار "حالة المؤسسة الوطنية للسيارات

الصناعية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الجزائر.

لقد اهتمت هذه الدراسة بالأساليب (الأنماط) القيادية المستخدمة من قبل القادة في المؤسسة، من خلال تطبيق النظرية المعيارية للقرارات الإدارية ل: فروم ويتون، وذلك لكشف العلاقة بين مدى توفيق قادة المؤسسة بين المشكلة التي يعالجونها والنمط القيادي الملائم في عملية اتخاذ القرار. ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- أن العينة المستهدفة لم تتمكن من التمييز بين أنماط القيادة، مما يبرهن على أن سلوك القادة لا يتخذ نمطاً معيناً ومعرفاً. وبشأن ذلك قال الباحث أنه (نمط عشوائي وغير علمي)؛

- أدى عدم سماح القادة مرؤوسيههم بمشاركتهم في اتخاذ القرار إلى حدوث صراع بين مختلف الأطراف بالمؤسسة.

4. دراسة العتيبي، طارق بن موسى (2006): الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها "دراسة مسحية لوجهات

نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية بالمملكة العربية السعودية.

لقد ركزت هذه الدراسة على التعريف بالصراع التنظيمي وأسبابه وأساليب التعامل معه إبراز الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي في محاولة من الباحث لتحسين الصورة السيئة عن الصراع التنظيمي، وتوضيح أن العبرة في طريقة إدارته. كما أشار الباحث إلى دراسته ستحاول تقليل الآثار السلبية للصراعات التنظيمية في حالة وجودها بالمديرية العامة للجوازات بالرياض. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- مستوى الصراع في المديرية العامة للجوازات بالرياض متوفر بدرجة متوسطة؛

- أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بالرياض بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل جاءت على النحو الآتي: (محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، تعارض الأهداف)؛
- أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في المديرية العامة للجوازات بالرياض بحسب ترتيبها تنازلياً على النحو الآتي: (التعاون، التجنب، التنافس).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات كل من: (مستوى الصراع التنظيمي، مصادره، أساليب التعامل معه) بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض على أساس المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الرتبة الوظيفية، العمر والمؤهل العلمي).
- كما تجدر الإشارة في نفس هذا السياق إلى أن الدراسة التي قام بها (العتيبي)؛ قد تمت في بيئة تنظيمية أمنية تتسم بالانضباط والصرامة، وهي بذلك تختلف عن البيئة التنظيمية للدراسة الحالية، مما قد يحتمل أن تكون النتائج أعلاه التي تم التوصل إليها غير متطابقة مع نتائج هذه الدراسة، ومن خلال ما ستسفر عليه نتائج هذه الدراسة فيما بعد؛ نستطيع الحكم حينئذٍ عن تأثير البيئة فيما يتعلق بمصادر الصراع التنظيمي وأساليب إدارته على وجه التحديد.
- 5. دراسة الشقحاء، عادل بن صالح (2003): علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية.
- تمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات بالرياض، إضافة إلى تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بذات المديرية، ليقوم الباحث بعد ذلك باستخدام بعض الأساليب الإحصائية بالبحث عن وجود علاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري للعاملين، وكذلك بالنسبة للعلاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين ومستوى الإبداع الإداري لديهم، وفي سبيل تحقيق ذلك لجأ الباحث إلى استخدام الاستمارة التي تم توجيهها فقط للعاملين بالمديرية. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:
- تُمارَس الأنماط المختلفة للقيادة في المديرية العامة للجوازات بالرياض، إلا أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة؛
- تُمارَس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بالرياض؛
- توجد علاقة طردية إيجابية بين الأنماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط) ومستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والخصائص الشخصية (العمر، الرتبة، الخبرة في العمل والمستوى التعليمي).
- كما تجدر الإشارة في نفس هذا السياق أيضاً إلى أن الدراسة التي قام بها (الشقحاء)؛ قد تمت في بيئة تنظيمية أمنية تتسم بالانضباط والصرامة، وهي بذلك تختلف عن البيئة التنظيمية للدراسة الحالية، مما قد يُحتمل أن تكون

النتائج أعلاه التي تم التوصل إليها غير متطابقة مع نتائج هذه الدراسة، ومن خلال ما سَتُسفر عليه نتائج هذه الدراسة فيما بعد؛ نستطيع الحكم حينئذٍ عن تأثير البيئة فيما يتعلق بممارسة الأنماط القيادية على وجه التحديد.

المنهج المُستخدَم وأدوات جمع المعلومات:

فيما يخص المنهج الذي تم إتباعه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن المنهج الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات والتَّعرف على خصائص الظاهرة المدروسة. هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة الخاصَّة بالدراسة.

أمَّا عن أدوات جمع المعلومات الخاصَّة بهذه الدراسة فقد تمثَّلت فيما يلي:

- **البيانات المكتبية:** حيث تجسدت في البيانات الأساسية التي تمثل الخلفية النظرية التي بُنيت عليها الدراسة، وذلك من خلال ما يلي: (الكتب العلمية، الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بعض البحوث والدراسات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة المنشورة في المجلات أو المنشورة إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت، الدراسات والمقالات المنشورة على شبكة الإنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة).
- **البيانات الميدانية:** لقد تم استخدام الاستمارة لجمع البيانات، نظراً لإعتبارها أكثر الأدوات استخداماً خاصَّة في مجال البحوث الاجتماعية، هذا بالإضافة إلى ما تتميز به من تمكين المبحوث من الإجابة بحُرِّيَّة تامَّة، وبكل موضوعية على الأسئلة المطروحة فيها.

صعوبات البحث:

- عند القيام بهذه الدراسة تم التعرض لعدَّة صعوبات، نذكر منها ما يلي:
- التعقيدات الإدارية فيما يخص الإتصال بكبار المسؤولين بالمؤسسة؛
- عدم تجاوب بعض المسؤولين مع الأسئلة المطروحة عليهم من طرف الطالب، والوصول ببعضهم إلى حد الإغراض كُلياً؛
- ظروف العمل بالمنجم، وكثرة حركة تنقلات العاملين: (أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ) بين مختلف وحداته خاصَّة العاملين منهم بالمحجر ووحدته التكسير؛ أدَّت إلى عرقلة ترتيب لقاءات لجمع معلومات أكثر عن المسؤولين الإداريين وعلاقتهم بمرووسيتهم.

تقسيم الموضوع:

بهدف الإلمام بجوانب هذه الدراسة والربط بين مختلف أجزائها، تم تقسيم هذا الموضوع إلى خمسة فصول كالتالي: ففي الفصل الأول سنتعرض إلى مفهوم القيادة وتمييزها عن الإدارة، والأنماط القيادية وعلاقتها بالشخص القائد، هذا إلى جانب نظريات السلوك القيادي.

أمَّا الفصل الثاني فسنتناول فيه مفهوم الصراع التنظيمي، ومصادره والآثار المترتبة عنه، بالإضافة إلى مختلف مستوياته بالمؤسسة.

بينما الفصل الثالث سنقدم فيه ممارسة الدور القيادي بالمؤسسة، وبعض الأمراض الإدارية الناجمة عن فشل أدوار القيادة، هذا إلى جانب إدارة الصراع التنظيمي.

أمّا الفصل الرابع فسنتناول فيه تقديم فرع جبل العنق التابع لمؤسسة مناجم الفوسفات، بالإضافة إلى الإطار المنهجي الخاص بهذه الدراسة، ويلى عَقَبَ ذلك الفصل الخامس الذي حُصِّصَ لعرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

أمّا في ختام هذه الدراسة تم التأكيد على بعض النقاط الرئيسية التي انطوى عليها موضوع البحث، إلى جانب أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال معالجتنا له، وكذلك مجموعة من الإقتراحات التي يتبيّن أنها مناسبة لمعالجة بعض السلبيات المطروحة، وبعيّة فتح باب البحث من جديد - في هذا الموضوع - تم القيام بطرح بعض العناوين التي قد تتضمن إشكاليات لموضوعات مستقبلية.

مقدمة الفصل:

تبين الدراسة التاريخية لموضوع القيادة أنه من الموضوعات الجديدة بالبحث، على اعتبار أنه كان ولا يزال محل اهتمام مختلف أدبيات العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية على وجه الخصوص. والقيادة في الحقيقة لم تكن موضوعاً قابلاً للجدل؛ بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، لتقديم تفسير مقبول بشأن الأنماط القيادية وعلاقتها بالشخص القائد، وذلك في محاولة تهدف بالأساس إلى الكشف عن الأسلوب المفضل في التنظيمات الإدارية؛ الذي يوائم بين تحقيق أهداف التنظيم وغاياته وإشباع حاجات المرؤوسين، وليس الاهتمام بجانب وإهمال الجانب الآخر. ومن العوامل المساعدة في تحقيق ذلك وجود قائد يمتلك قدرة على التأثير في سلوكيات مرؤوسيه، واستمالتهم بالإقناع وحملهم على التعاون معه اختيارياً وليس إجبارياً، وكذلك عن طريق وسائل يمكن القول بشأنها أنها تشكل حداً فاصلاً للتمييز بين القادة والرؤساء.

ونظراً لأن القيادة تُشكّل إحدى جوانب العلاقات الإنسانية بالمؤسسة التي تستحق المتابعة والاهتمام؛ فقد أُجريت العديد من الدراسات والأبحاث من أجل التعمق أكثر وفهم السلوك القيادي وتفسير مختلف جوانبه وكل ما يتعلق به، باعتباره أيضاً جانب مهم في تحديد مدى تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، ومن ثم تفسيرهم للقيادة وموقفهم من حقيقتها. وقد تمثلت أهم هذه الجوانب التي تم التركيز عليها في كيفية ظهور القادة والأساليب (الأنماط) التي يستخدمونها، إضافة إلى دور المرؤوسين في العملية القيادية والمعايير المستخدمة لقياس مدى فعالية القادة ومستوى نجاحهم، وما إلى ذلك من الجوانب المهمّة في هذا الشأن.

ولتسليط الضوء أكثر فيما يخص موضوع القيادة، وأهم ما يتعلق بالأنماط القيادية ونظريات السلوك القيادي؛ سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- مفهوم القيادة وتمييزها عن الإدارة؛
- الأنماط القيادية وعلاقتها بالشخص القائد؛
- نظريات السلوك القيادي.

المبحث الأول: مفهوم القيادة وتمييزها عن الإدارة

لقد حظيت القيادة باهتمام كبير من جانب الباحثين والمهتمين في مختلف الأديان، والتي تمثل الإدارة أحدها. وعلى الرغم من الصعوبة التي اعترضت هؤلاء الباحثين والدارسين في تحديد عناصر القيادة والعوامل المؤثرة فيها؛ بما في ذلك القيادة غير الرسمية في المؤسسات على اختلاف طبيعتها، والتي احتلت جزءاً مهماً في هذه البحوث والدراسات. وبوجه عام يمكن القول أن هناك خطوات جادة في دراسة القيادة، على اعتبار أنها من الأبعاد الرئيسة والهامة في الإدارة، وهذا بدوره يجعل من الواجب أن نتميز بينها - أي القيادة - وبين الإدارة.

المطلب الأول: المفهوم اللغوي والاصطلاحي للقيادة

يَسْتَدْعِي الوقوف على مفهوم واضح؛ محدد ودقيق لظاهرة معينة وفهم حقيقتها وإدراك مضمونها، توافر مفاهيم صحيحة عن الظاهرة المقصودة؛ نظراً لأهمية ذلك في للإمام بمختلف جوانب البحث والدراسة. والقيادة الإدارية التي تمثل أحد الظواهر الاجتماعية المعقدة بسبب ارتباطها بالفرد من جهة، والجماعة من جهة ثانية داخل التنظيم نتيجة التفاعل بينهما، وهذا مما يزيد من صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها. ولاستخلاص مفهوم للقيادة سيتم التطرق لهذه الأخيرة من الجانبين اللغوي والاصطلاحي معاً.

أولاً: المفهوم اللغوي للقيادة

1. جاء في لسان العرب أن القَوْدُ في اللغة العربية نقيض السَوِّق، يُقَوِّدُ الدَّابَّةَ من أمامها وَيَسْوِقُها من خَلْفِها، فَالقَوْدُ من أمام والسَوِّقُ من خَلْفِها⁽¹⁾.
- وعليه؛ فمكان القائد هو المقدمة كالـدليل والمرشد والقُدوة.
2. وأعطاه مَقَادَتهُ: انْقَادَ له. والانْتِقِيادُ يَعْنِي الخُضُوعَ. والقيادة مصدر القائد⁽²⁾.
3. ويُقال في اللغة العربية أيضاً قَادَ الرجل الدَّابَّةَ: مشى أمامها آخِذاً بقيادها⁽³⁾. وانقاد فلان لفلان أي خضع له وأذعن. والقائد مفرد جَمْعُهُ قَادَةٌ.
4. القيادة مهنة القائد؛ المكان الذي يكون فيه القائد، ومنها "القيادة العامة" أي مركز القائد العام.

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي للقيادة

على الرغم من تعدد التعاريف والتوصيفات التي أعطيت لمصطلح القيادة "Leadership"، ونظراً لعدم وجود اتفاق حول تعريف معين لها؛ سيتم التطرق لبعضها على اعتبار أن هناك ثمة نقاط تتقاطع عندها هذه التعاريف. وقد حاول الكثير من الكُتَّاب والباحثين الوقوف على تعريف للقيادة، وسيتم عرض البعض منها في ما يلي:

1. يُعرَّفُ مُعْجَم مصطلحات العلوم الاجتماعية القيادة بأنها⁽⁴⁾: «القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم وتعاونهم».

(1) - أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر، بيروت، المجلد الثالث، 1992، ص: 370.

(2) - المرجع نفسه، ص: 371.

(3) - فؤاد إفرايم البستاني، مُنجد الطلاب، الطبعة الثانية عشر، دار المشرق للنشر، بيروت، 1971، ص: 618-620.

(4) - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1998، ص: 242.

2. أمّا قاموس علم الاجتماع فيعرّفها على أنها⁽¹⁾: « ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها. وتنصب الوظيفة القيادية أساساً على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة، ومن المؤلف أن ترتبط السيطرة والهيبية بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الأنشطة والمعلومات والقرارات».

3. وهي بحسب مُعجم إدارة الموارد البشرية⁽²⁾: «نوعية المهارات والقدرات التي تمكن الفرد من قيادة الآخرين وتوجيههم، وتختلف أساليب القيادة ونوعيتها باختلاف صفات القائد وسماته ونوعية الجماعة المقادة وطبيعتها».

4. ويذهب كل من بلاك وموتون "Blake and Mouton" إلى تعريفها على أنها⁽³⁾: «ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى تعظيم الإنتاجية، ويُشجّع استخدام أسلوب حل المشاكل، ويحفّز الآخرين ويحقق درجات عالية من الرضا لديهم».

5. بينما نجد كل من هرسي وبلانشارد "Hersey and Blanchard" قد عرّفها بأنها⁽⁴⁾: «عملية التأثير في نشاطات فرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وهي تكون نتيجة تفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف».

يتبيّن من خلال التعاريف سالفة الذكر أنّها في مجملها، وبمختلف اتجاهات القائمين بها تتقاطع في ثلاث نقاط؛ يمكن أن تمثل ركيزة لوضع تعريف مُوحّد وشامل للقيادة وهي:

- وجود جماعة من الأفراد في بيئة محددة؛
 - وجود شخص له القدرة على التأثير الايجابي في سلوك هذه الجماعة؛
 - القيادة عملية هادفة ومقصودة لتحقيق أهداف مرسومة مُسبقاً.
- ومن خلال هذه العناصر يمكن إعطاء تعريف إجرائي للقيادة كما يلي: القيادة هي عملية تفاعلية بين جماعة من الأفراد، بحيث يكون هناك شخص يسعى إلى التأثير الايجابي في سلوك الجماعة التي ينتمي إليها، ويقوم بتوجيه أنشطتها، ويعمل على إشباع حاجاتها؛ بما يحقق أهداف مقصودة ومحددة لهذه الجماعة.

المطلب الثاني: القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية

(1) - مُجد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 268.

(2) - حبيب الصحّاف، مُعجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص: 87.

(3) - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال "نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص: 495.

(4) - ماهر مُجد صالح حسن، القيادة "أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي للنشر، الأردن، 2004، ص: 20.

إنَّ من بين الأمور الثابتة في الإدارة هو وجود إلى جانب التنظيم الرسمي تنظيم آخر غير رسمي، والذي يكون ظهوره غالباً كنتيجة لوجود علاقات اجتماعية وشخصية بين مختلف أفراد التنظيم الرسمي. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف القيادة إلى صنفين كالآتي⁽¹⁾:

- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها؛

- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي. فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه، وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً. وللقيادة غير الرسمية أدوات تتمثل في الآتي⁽²⁾: (الالتزام الاجتماعي، المعتقدات، الاتجاهات والمؤثرات الجماعية).

وعليه يمكن القول بأن هناك أسباب قد تساعد وتُعجِّل بظهور القيادة غير الرسمية في المؤسسة، هذا إلى جانب أن القائد الرسمي سوف يكون له موقف محدد منها. وسيتم التطرق لهذين الأمرين بشيء من التفصيل فيما سيأتي.

أولاً: أسباب ظهور القيادة غير الرسمية

تظهر القيادة غير الرسمية في المؤسسة نتيجة أسباب عديدة، فهناك من يُرَجِّعُهَا إلى سلوك القائد الرسمي، ومنهم من أرجعها إلى المكانة التي يحتلها القائد غير الرسمي ضمن الجماعة التي ينشط معها. ومن أهم هذه الأسباب ما يمكن إبرازه في النقاط الآتية⁽³⁾:

1. عدم قيام القائد بمسؤولياته الاجتماعية على الوجه المطلوب، استناداً بصفة أساسية على سلطته الرسمية وعدم اهتمامه بجماعات العمل داخل المؤسسة وانعزاله عنها.
2. فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة التي يقودها وأهداف المرؤوسين ضمن الجماعة.
3. اقتناع الجماعة /أو الجماعات غير الرسمية، بقدرات شخص معين غير القائد الرسمي، والنظر إليه على أنه هو القادر على حل المشاكل التي تعترضها نتيجة تَمَرُّسِهِ وخبرته الطويلة.
4. كل الأسباب المذكورة آنفاً وغيرها تُعَجِّلُ برفض الجماعة غير الرسمية لقيادة القائد الرسمي، وذلك ببحثها عن شخص آخر يكون هو قائدها الفعلي أو قائدها بالتأثير عَوْضًا عن هذا الأخير.

ثانياً: موقف القائد الرسمي من القيادة غير الرسمية

(1) - عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر، القاهرة، 2000، ص: 46.

(2) - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 507.

(3) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص: 287-288.

يبدو واضحاً وجلياً أن القيادة الرسمية في التنظيم لا بد لها في الغالب من ظهور القيادة غير الرسمية، والتي لا تقوى في الكثير من الأحيان؛ أو لا تكون لها القدرة على إزالتها. وهنا يبرز دور القائد الرسمي الذي سيتخذ موقفاً محدداً تجاهها. وفي هذا الصدد يمكن تصور وضعين لموقف القائد الرسمي من الجماعات الرسمية وقيادتها يتمثلان في الآتي:

1. تعاون القائد الرسمي مع القيادة غير الرسمية: من بين مظاهر تعاون القائد الرسمي مع الجماعات الرسمية وقيادتها؛ ما يمكن إبرازه في النقاط الآتية⁽¹⁾:

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية وإقامة اتصالات جيدة معهم، وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم؛
- تذليل الصعوبات التي تواجه الجماعات غير الرسمية، وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المؤسسة بل يصب في خدمتها؛
- محاولة القائد أن يُكسِرَ الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل، وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعله مُتفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات؛
- سعي القائد لتقريب وجهات النظر مع الجماعات غير الرسمية وقيادتها من خلال شرح رؤيته لهم بواقعية؛
- سعي القائد للحيلولة دون بروز الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جرّاء الخلافات وحالات التعارض، وذلك بهدف ضمان الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

2. مواجهة القائد الرسمي للقيادة غير الرسمية: من مظاهر مواجهة القائد الرسمي للجماعات غير الرسمية وقيادتها؛ ما يمكن إبرازه في النقاط الآتية⁽²⁾:

- يحاول القائد الرسمي أن يستغل مناسبة معينة كرتاسته لاجتماع رسمي ويُلَمَح بوجود جماعات غير رسمية داخل التنظيم تعمل باتجاهات غير مُرضية، وأنه مستعد لمواجهتها، وتوقيع جزاءات في حالة خطأ قيادتها دون تسامح معها؛
 - قد يلجأ القائد الرسمي إلى نقل القائد غير الرسمي أو ترقيته، مما يضعف قوة الجماعة غير الرسمية لافتقارها للقيادة؛
 - العمل على إضعاف وتصفية الجماعات غير الرسمية بطرق نظامية، والتي من بينها: (تناوب العمل بين الموظفين، استغلال الظروف الملائمة لتطبيق الجزاءات النظامية المناسبة...).
- وبشكل عام يمكن القول أن كلاً النوعين من القيادة لا غنى عنهما في المؤسسة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المؤسسة، وَقَلَّمَا أن يجتمعان في شخص واحد.

المطلب الثالث: الاتجاهات المختلفة لتعريف القيادة الرسمية

لقد اختلف أغلب الباحثين في علم الإدارة حول تعريف القيادة الرسمية إلى اتجاهات أربع متميزة، يذهب أولهم إلى تعريف القيادة الرسمية على أساس السلطة الشرعية، ويذهب الاتجاه الثاني إلى تعريف القيادة الرسمية على أساس

(1) - ماهر مجّد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 102 - 103.

(2) - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 300 - 301.

السلطة المقبولة، ويذهب الاتجاه الثالث إلى وضع تعريفها على أساس موضوعي، بينما يذهب الآخر إلى تعريفها على أساس معيار مختلط. حيث يلزم عرض هذه الاتجاهات قبل التطرق للتمييز بين القيادة والإدارة.

أولاً: تعريف القيادة الرسمية على أساس السلطة الشرعية

يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى وجوب تعريف القيادة الرسمية على أساس فكرة السلطة الشرعية داخل التنظيم، فيرى أنصاره أن السلطة الرئاسية وما تخوله من سلطة الأمر والنهي وحق توقيع الجزاء بالنسبة للمرؤوسين؛ هي التي تُمكنُ الرئيس الإداري من توجيه الجهد الجماعي لأتباعه من أعضاء المؤسسة. فهذه السلطة هي أساس القيادة الرسمية، وهي أساس خضوع أعضاء التنظيم لإدارة وتوجيه القائد خشية المسؤولية والعقاب⁽¹⁾.

حيث يرى أحد الكتاب أن أنصار هذا الاتجاه قد غابت عن أعينهم حقيقة أساسية بل وغاية في الأهمية، وتكمن في وجوب التفرقة بين القيادة والسلطة. فالأخيرة ليست إلا وسيلة من وسائل تحقيق الأولى، ومن ثم يجب عدم الخلط بينهما، وبمعنى آخر أن القيادة الرسمية لا تعتمد أساساً على السلطة، وإنما تنظر إليها كأحد أدواتها من الدرجة الثانية⁽²⁾.

ثانياً: تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة

يُعتبر حجر الأساس في تعريف القيادة الرسمية - وفقاً لهذا الاتجاه - هو أن السلطة الحقيقية لا تُفرض على الجماعة، وإنما تقبلها هذه الأخيرة بمحض اختيارها⁽³⁾. كما أن القائد الذي يعتمد فقط على السلطة الشرعية قلماً ينجح في بلوغ الأهداف، لأنها لا تكون منتجة (دائماً) في تحقيق استجابة المرؤوسين لتنفيذ توجيهاته وقراراته. هذا بالإضافة إلى أن الجماعة تنفر (عادةً) من السلطة الأمرة، في حين أنها تستجيب للتأثير والتحفيز المعنوي القائم على التقارب والمشاركة في الرأي والقرار⁽⁴⁾.

ويُضيف أنصار هذا الاتجاه أن القيادة الرسمية الناجحة هي التي تعتمد على التأثير والاستمالة والمشاركة في الرأي، والتوجيه وشحنهم المرؤوسين، وقبول هؤلاء الآخرين لأوامر الرئيس على أساس من الرضا والاقتران والشعور بالانتماء إلى هذه القيادة، لا على أساس المساءلة والعقاب كما يرى أنصار الاتجاه الأول.

هذا، ويتضح أن إبراز هذه الحقيقة لا تكفي لتعريف القيادة الرسمية، وذلك أن عوامل الإقناع والتأثير في المرؤوسين واستمالتهم ليست سوى وسائل فقط لتحقيق القيادة الرسمية⁽⁵⁾. وبالتالي فإنه يعاب على هذا الاتجاه ما يعاب على الاتجاه الأول من أنه لا يجوز تعريف الشيء بوسائل تحقيقه.

ثالثاً: تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي

على العكس من الاتجاهين السابقين في التعريف بالقيادة الرسمية؛ يذهب أصحاب الاتجاه الثالث إلى تعريفها بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية. فالقائد الإداري - طبقاً لهذا الاتجاه - هو الذي يمارس عملية

(1)- Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, Management de l' administration, De Boeck Université, Paris, 1998, P: 42.

(2)- إبراهيم عبد العزيز شبيحا، الإدارة العامة "العملية الإدارية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص: 300.

(3)- Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, Op. Cit., P: 43

(4)- محمد رفعت عبد الوهاب، حسين عثمان محمد عثمان، أساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 372.

(5)- إبراهيم عبد العزيز شبيحا، مرجع سبق ذكره، ص: 302.

الإشراف والتوجيه بالمعنى الواسع بغض النظر عن وسيلته في ذلك سواء هي الإجبار والإكراه؛ أم هي الرضا والقبول من قِبَل العاملين تحت إشرافه.

وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه يحدد وظيفة القيادة الرسمية؛ وإن اختلف أنصاره في بيان ماهية هذه الوظيفة بين قائل بأنها: (توجيه، تنسيق ورقابة أعمال الآخرين)، وقائل بأنها: (اتصالات وقرارات)، إلا أنه يُهمل تماماً وسيلة القيادة الرسمية. وبذلك يمكن القول أن هذا الاتجاه أيضاً لا يتسم بالشمول في تعريفه للقيادة الرسمية.

رابعا: تعريف القيادة على أساس معيار مختلط

يرى أنصار هذا الاتجاه أن تعريف القيادة الرسمية انطلاقاً من مصدر السلطة التي تُمارس أو بالنظر إلى الهدف من القيادة الإدارية لا يتسم بالشمول، فالبعض يُركز اهتمامه بالوسيلة دون الغاية (التعريف على أساس مصدر السلطة)، والبعض الآخر يُركز اهتمامه على الغاية والهدف دون الوسيلة (التعريف على أساس الوظيفة). فالقيادة الرسمية تسعى لتحقيق أهداف إدارية معينة، ووسيلتها في ذلك: إما تحفيز المرؤوسين عن طريق السلطة الشرعية؛ أو إقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال التأثير والاستمالة.

ومن خلال الاستعراض الموجز لهذه الاتجاهات الأربعة؛ يمكن تعريف القيادة الإدارية الرسمية بأنها⁽¹⁾: «النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الشرعية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين». ويُعرَّفُها أيضاً كاتب آخر بأنها⁽²⁾: «النشاط الإيجابي الذي يُباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة».

يُعتبر في الواقع انبثاق المناقشات التي دارت حول التعريف بالقيادة الرسمية من خلفية واحدة تكمن في التمييز بين القيادة والإدارة، ووضع خط فاصل بينهما؛ والتفرقة بين صفتي كل من القائد والرئيس (المدير). وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال المطلب الموالي.

المطلب الرابع: التمييز بين القيادة والإدارة

لقد ظهرت منذ مطلع الخمسينات محاولات عديدة تهدف إلى وضع معايير ثابتة على الأقل للتمييز بين مفهومي القيادة والإدارة. حيث اتخذت معظم هذه المحاولات مصدر السلطة أساساً للتمييز بينهما؛ في حين أن أغلب الكتاب

(1) - عليوة السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

(2) - خميس السيد إسماعيل، السلوك الإداري، دار الهدى للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص: 135.

والباحثين يجمعون على وجوب أخذ الوظيفة بعين الاعتبار كعامل مهم له أثر في تحديد المفهومين. وعليه سيتم أولاً تقديم التفرقة بين القائد والرئيس (المدير)، ويلي ذلك مباشرة التمييز بين مفهومي القيادة والإدارة.

أولاً: التفرقة بين القائد والرئيس (المدير)

قد يحدث في كثير من المواقف إلتباس وخطب بين صفتي القيادة والرئاسة (الإدارة)، حيث أن هناك من يرى بأن لهذا الإلتباس محل ومُبرر يكمن في اشتراك المناصب القيادية والرئاسية في بعض الوجوه، إذ يحتل كل من القائد والرئيس مركزاً أعلى في التنظيم، ويمارس كل منهما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يُباشرها بقية الأعضاء في التنظيم. وكذلك حسب مفهوم نظرية السلطة الرسمية لا يوجد اختلاف بين الصفتين، حيث أن الرئيس هو الذي يُصدر أوامر واجبة الطاعة، وعلى مرؤوسيه الإلتزام بتنفيذها؛ وإلا كانوا عُرضة للمساءلة، وهو ذات المفهوم الذي ينطبق على القائد الإداري.

وأيضاً طبقاً للمفهوم الوظيفي للقيادة الإدارية، فإنها لا تختلف عن الرئاسة، فالرئيس كذلك يقوم بالوظائف الآتية: (يُخطط، يُنظم، يُنسق، يُراقب ويُجري اتصالات). أما في المعيار المختلط والمعيار القائم على أساس السلطة المقبولة، فإن القائد يختلف عن الرئيس. وجوهر الفرق بينهما أن القائد - على العكس من الرئيس والمدير - هو الذي يستطيع أن يحمل الآخرين على التعاون معه تعاوناً اختيارياً في سبيل تحقيق الهدف المنشود، مما يستلزم منه تفهم المشكلات الفنية المتعلقة بالوحدة الإدارية والعناية بالعلاقات الإنسانية⁽¹⁾. وكخلاصة لما سبق يمكن إبراز أوجه الاختلاف بين القائد والرئيس من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين القائد والرئيس (المدير)

م	القائد	الرئيس (المدير)
1	القائد يعتمد على السمعة.	الرئيس يعتمد على السلطة.
2	القائد يُثير الحماس.	الرئيس يُثير الخوف.
3	القائد يُصلح الفشل.	الرئيس يُؤنب الآخرين على الفشل.
4	القائد يُنمي الأفراد.	الرئيس يستخدم الأفراد.
5	القائد ينظر إلى اليوم والمستقبل.	الرئيس ينظر إلى اليوم.
6	القائد يهتم بالأفراد.	الرئيس يهتم بالأشياء المادية.
7	القائد يقول (نحن).	الرئيس يقول (أنا).
8	القائد يعمل جاهداً حتى يتبعه أتباعه.	الرئيس يعمل جاهداً ليُنتج.

المصدر: أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 126. (بنصرف).

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن هناك فروق جوهرية بين القائد والرئيس (المدير)، فالأول يؤثر في التابعين ويُبني قدراتهم، ويشير فيهم الحماس وروح التعاون حتى يتبعون خطاه لتحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقنعون

(1) - مُجد رفعت عبد الوهاب، حسين عثمان مُجد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 378.

بأهميته، وهو يعتمد على قدراته ومهاراته الشخصية للتأثير في المرؤوسين. أما الثاني (الرئيس أو المدير)، فإنه الأمر النهائي صاحب القرار يأمر مرؤوسيه للقيام بالأعمال، وهو يعتمد أكثر على السلطة والتنظيم الرسميين. ويتضح من خلال الجدول كذلك أنه ليس بالضرورة أن يثير الرئيس في مرؤوسيه الخوف، ويؤنبهم في حالة فشلهم في تحقيق مهام معينة، وكذلك أن المدير يقوم بوظيفة التخطيط، والتي تتطلب وفقاً لتوقعات مستقبلية وليست آنية فحسب، وبذلك فهو لا ينظر إلى اليوم فقط.

بعد هذا الاستعراض الموجز، وحسب وجهة نظر الطالب أن التداخل الشديد بين مفهومي القيادة والرئاسة يجعل من الصعب التفريق بينهما إلا في إطار ضيق هو أنه لا يقود الأفراد إلا شخص يتقبلونه قيادته طواعية؛ في حين قد يرأسهم من لا يتقبلون قيادته (شخص يفرض عليهم).

ثانياً: علاقة القيادة بالإدارة

ترى بعض الاتجاهات في ما يخص العلاقة بين القيادة والإدارة على أنهما مفهومان متلازمان، بمعنى أنه لا وجود لأحدهما دون الآخر، وعلى الرغم من تقدم المفاهيم والفلسفات الإدارية التي تناولت مفهوم الإدارة كعلم له أصوله وقواعده إلا أن الحقيقة التي يجب عدم إغفالها هي أن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة، وهذا بدوره لا يعني على الإطلاق أن الإدارة هي القيادة، على اعتبار أن في ذلك تبسيط أكثر من اللازم. ولكن ما نقصده أن الصفات القيادية لازمة بدرجة كبيرة؛ لتمتكن الإدارة من تطبيق مفاهيمها وقواعدها تطبيقاً سليماً. كما أن الإدارة لن تتمكن من الاستفادة الحقيقية من الوسائل المستحدثة؛ إذا لم تتوفر لها عناصر القيادة اللازمة لقيامها بالمهام الإدارية المسندة إليها⁽¹⁾. وسوف يتم استعراض آراء بعض الكتاب حول مفهومي القيادة والإدارة؛ بما يُمكن ذلك من وضع الاختلاف الوظيفي بينهما. وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة في عدد من الجوانب الآتية⁽²⁾:

1. الإدارة تساعد على استمرار العمل من خلال ممارسة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)؛ بينما القيادة تقوم بالتجديد والتنمية والتطوير؛
 2. تعتمد الإدارة على الهيمنة والسيطرة من خلال السلطات والصلاحيات المخولة والممنوحة للمدير؛ بينما تعتمد القيادة على الثقة المتبادلة من خلال العمل بروح الفريق؛
 3. تُركّز الإدارة على أداء الأعمال بطريقة صحيحة؛ بينما تركز القيادة على فعل الشيء الصحيح من أول مرة.
- ونجد هناك من الكتاب من يُضيف ثلاث جوانب أخرى للتمييز بين الإدارة والقيادة، والتي تتمثل في الآتي⁽³⁾:
- الهدف: يتحدد هدف الإدارة أساساً بواسطة السلطة العليا (الرئيس)، والتي اختارته بما يحقق مصالحها؛ في حين أن هدف القيادة يتحدد أساساً بواسطة الجماعة التي ترسم الهدف وتحدده وفقاً لمصالحها الجماعية؛
 - التفاعل الاجتماعي وتنظيم العلاقة: حيث تتزايد مشاعر الانفعال الاجتماعي المشترك بين الجماعة في حالة القيادة؛ بينما هناك تباعد أكبر وهوة أوسع بين المدير وأفراد الجماعة في حالة الإدارة؛

(1) - فاطمة محمد علي عثمان، القيادة النسائية في عالم متغير، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية، 1998، ص: 71.

(2) - محمد العزازي محمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، (دون دار نشر)، مصر، 2004، ص: 212.

(3) - محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1999، ص: 96.

- الاختيار: حيث يتم اختيار القائد من داخل الجماعة؛ بينما يختار المدير من داخلها أو من خارجها. ووفقاً لما سبق ذكره، يمكن إبراز الاختلاف الوظيفي بين القيادة والإدارة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): الاختلاف الوظيفي بين القيادة والإدارة

م	محاور المقارنة	القيادة	الإدارة
1	محور النفوذ	التأثير الشخصي للقائد وقبول الأفراد لهذا النفوذ.	السلطة الشرعية وإذعان المرؤوسين لهذه السلطة.
2	مصدر السلطة	الجماعة والقبول الجماعي هما مصدر السلطة.	التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.
3	نوع السلطة	السلطة غير رسمية.	السلطة رسمية ومُقتننة.
4	النطاق الإداري	إحدى الوظائف الأساسية للإدارة.	تضم العديد من الوظائف من بينها القيادة.
5	آلية الحركة	من خلال التفاعل بين الأفراد.	من خلال التصرفات الإدارية.

المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص: 199.

يُوضّح الجدول أعلاه أن القيادة تعتمد على وجود جماعة من الأفراد تتفاعل مع بعضها، وذلك من خلال وجود قائد يتمتع بالقدرة على التأثير في أفراد هذه الجماعة؛ التي قامت بتوكيل سلطات غير رسمية نابعة من قبولها لنفوذ هذا القائد. أما بالنسبة للإدارة فنجدها تعتمد على علاقات تنظيمية مُقتننة؛ أي أن الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية. كما تُمنح لأحد الأفراد سلطات شرعية، ويكون من واجب المرؤوسين الإذعان لها. يتضح مما سبق ذكره أن مجال الإدارة متعلق بالسياسات والإجراءات والجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسات؛ بينما القيادة تتصل بالجوانب الإنسانية والأعمال، والتي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف. كما أن الكثير من الكتاب والباحثين الذين تناولوا الفرق بين المديرين والقادة، ويبيّنوا أهم الفروق بينهما؛ نجد الكثير منهم يُفضلون القائد على المدير، على اعتبار أن القادة هم أكثر إبداعاً وفائدة للمؤسسة، وذلك من خلال تركيزهم على التأثير الإيجابي في المرؤوسين، وتوجيههم وتحفيزهم مما يؤدي إلى زرع الثقة في نفوسهم؛ ومن ثم نجاحهم. كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أن الاختلاف بين كل من القائد والرئيس لا ينفي وجود اختلاف بين القادة في حد ذاتهم، ولعل هذا الاختلاف يكمن في النمط الذي يسلكه كلاً منهم في ممارسته لوظائفه القيادية. وعلى هذا الأساس سيتم التطرق لبعض الأمور المتعلقة بالعملية القيادية بصفة عامة، والشخص القائد بصفة خاصة من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الأنماط القيادية وعلاقتها بالشخص القائد

نظراً لتعدد آراء الكتاب والباحثين حول هذا الموضوع، حيث أن كل واحد منهم ينظر إليه من زاوية مختلفة بالاستناد إلى الدراسات السابقة التي اعتنت بموضوع القيادة؛ على الرغم من أن البحث في هذه الأخيرة لا زال مستمرا إلى حد الآن، وهو ما يبرر مُجدداً بقابليتها وإمكانية خضوعها للبحث والتنظير. هذا إلى جانب السعي المتواصل التي

توليه بعض الدراسات والبحوث في شأن الشخص الذي سيمارس السلوك القيادي، من حيث السمات التي تجعل منه قائدا ناجحا يؤثر في أتباعه نحو تحقيق الأهداف من خلال وسائل تأثير مختلفة وعلاقاته معهم.

المطلب الأول: الأنماط القيادية

من المهم جداً وجوب أن يتعرف القائد الإداري على النمط الذي يتبعه في قيادة مرؤوسيه، حتى يتسنى له تفهم نواحي القوة والضعف في هذا النمط. حيث أن هناك من الدراسات المهمة بأنماط القيادة الإدارية تفترض أن فاعلية القائد الإداري في تحقيق أهداف الأداء ورضا أفراد الجماعة يتوقف على نمط القيادة الذي يتبعه القائد، أو بمعنى آخر نمط السلوك الذي يمارسه في علاقاته مع باقي الأفراد داخل التنظيم. وفي هذا الصدد نفرق بين ثلاثة أنماط أو أساليب قيادية؛ تبعا لدرجة التحكم التي يمارسها القائد في تعامله مع مرؤوسيه.

أولا: أهم الأنماط القيادية

لقد ظهرت عدة تصنيفات للأنماط القيادية، وإن كانت الدراسات الكلاسيكية تُقسِّم القيادة إلى ثلاثة أنماط؛ تُعتبر الأكثر شيوعا في الفكر الإداري، وهي: (القيادة التسلطية، القيادة الديمقراطية والقيادة المتحررة)، والتي سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة. وفي ما يلي شرح لخصائص كل نمط بشيء من التفصيل.

1. النمط الأوتوقراطي (المُتسلط): إنَّ الأصل اليوناني لكلمة أوتوقراطي "Autocratic" هو الكلمة اليونانية "Autokrates" ومعناها حُكم الفرد الواحد، وتُعني كلمة أوتوقراطية "Autocracy" أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة⁽¹⁾. وقد استخدم هذا النمط (الأسلوب) في عهد الثورة الصناعية، حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وأنهم غير مدربين وغير مهرة.

ومن بين أهم خصائص هذا النمط من القيادة الإدارية أن القادة ينفرد المستبدون باتخاذ القرار وزمام السلطة، وتقع على عاتقهم مسؤولية القيام بجميع الأعمال والمهام والنشاطات الإدارية، وهم بذلك يُصممون الهيكل التنظيمي وفقا لما يرونه مناسب لوجهات نظرهم، وما على العمال إلا الانصياع لأوامرهم وتعليماتهم⁽²⁾. ووفقاً لاعتقاد القادة الذين يمارسون هذا النمط من القيادة وتبريرهم لذلك بأن القيادة الإدارية تقوم على السلطة المخولة أو الممنوحة لهم من مصدر ما كمنصب أو معرفة أو قوة... وما إلى ذلك من المصادر.

وقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية قد يأخذ ثلاثة أشكال متميزة عن بعضها، وتمثل في الآتي⁽³⁾:

- الأوتوقراطي العنيف أو المتشدّد: الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف، ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون؛
- الأوتوقراطي الصالح أو الحَيِّر: الذي يحاول أن يستخدم الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والثناء، وأيضا من خلال العقاب الخفيف لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته؛

(1) - صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الفعّال في المنظمات، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 275.

(2) - عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص: 30.

(3) - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية "بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، 2007، ص: 210-212

- الأوتوقراطي المناور: الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

ولهذا الأسلوب مزايا ومآخذ سيتم التطرق لها فيما يلي:

أ. مزايا القيادة الأوتوقراطية: يمكن إبراز أهم المزايا التي تختص بها القيادة الأوتوقراطية في النقاط الآتية⁽¹⁾:

- في حالة مرؤوسين من الموظفين الجدد الذين لا يتمتعون بالخبرة سواء في مجال الإدارة أو عملية اتخاذ القرار أو أداء المهام المنوطة بهم دون إشراف فعّال؛
- يُفيد هذا النمط عند عدم مبالاة المرؤوسين بتحمل المسؤولية الموكلة إليهم؛
- يُفيد هذا النمط من القيادة عندما تكون سلسلة القيادة الإدارية واضحة ومفهومة من قِبَل الجميع. أي بمعنى آخر عندما يكون خط السلطة واضحاً ومفهوماً، يكون هذا الأسلوب وسيلة إيجابية للتعامل مع هذه النوعيات؛
- قد تزيد القيادة الأوتوقراطية الفعالية والحصول على نتائج سريعة، ولا سيما في أوقات الأزمات عندما يتحتم اتخاذ القرار بسرعة⁽²⁾.

ب. مآخذ القيادة الأوتوقراطية: يمكن إبراز أهم المآخذ التي تختص بها القيادة الأوتوقراطية في النقاط الآتية⁽³⁾:

- يؤدي عدم وجود تغذية عكسية للاتصالات^(*) إلى سوء فهم المرؤوسين لقائدهم، وعدم استجابتهم له؛
- قد يتخذ القائد الأوتوقراطي قراراته، والتي بالإمكان أن تشكل خطراً جسيماً في عصر التقدم التكنولوجي؛
- بما أن القيادة الأوتوقراطية تُحُدُّ من حرية المرؤوسين، فإنها بذلك قد تؤدي إلى إعاقة إنجاز أهداف المؤسسة؛
- نظراً لأن القيادة الأوتوقراطية تزيد من استياء المرؤوسين فإنها تخلق المشاكل النفسية لهم، والتي ينتج عنها ضعف الإنتاج على المدى الطويل.

نستخلص مما سبق ذكره أن القيادة الأوتوقراطية (التسلطية) - القيادة الديكتاتورية أو الإرغامية كما يُسميها البعض من الكُتَّاب والباحثين - قد تؤدي إلى: (ضعف العلاقات الإنسانية، تدني الروح المعنوية وفقد روح الابتكار في مجال العمل). ولذا كان من المستحسن استخدام أسلوب يعمل على استمالة العاملين وترغيبهم نحو العمل الجماعي الهادف، ومن ثم كسب ثقتهم.

2. النمط الديمقراطي (المشارك): يعتمد النمط الديمقراطي في القيادة على الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، بغض النظر عن المنصب أو الدرجة، والكل يكسب من هذا النمط بما فيهه القائد نفسه فيتعلم الجميع من جو النقاش والحوار وتبادل الآراء. وقد عرّف أحد الكُتَّاب الديمقراطية بأنها⁽⁴⁾: «عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها

(1) - إيهاب صبيح مُجَد رزق، الإدارة "الأسس والوظائف"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 161 - 162.

(2) - Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee, *L'intelligence émotionnelle au travail*, Editions village mondial, Paris, 2002, P: 105

(3) - إيهاب صبيح مُجَد رزق، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

(*) - يرجع استخدام اصطلاح التغذية العكسية (Feed back) إلى العلوم الهندسية، على اعتبار أن هناك بعض الآلات الإلكترونية المعقدة لها القدرة للرقابة على إنتاجها وتصحيحه عند الضرورة. وفي مجال الاتصالات الإدارية تعني: تحقق القائد من مرؤوسيه عما فهموه من اتصالاته بهم، وتحديد مدى استجابتهم لما يريد نقله إليهم من معلومات. (أنظر: نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 169 - 170).

(4) - ماهر مُجَد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات». حيث تعمل القيادة الديمقراطية على التوازن وإشباع الحاجات لكل من القائد والمرؤوسين، في إطار عمل يتسم بالاحترام المتبادل بين الطرفين. وتتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب المشاركة مع المرؤوسين، والاستفادة أكثر من خلال الأخذ بأرائهم. وبهذا الشأن يمكن التمييز بين نوعين من القيادة الديمقراطية هما⁽¹⁾:

- القيادة الجماعية التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم بالإجماع، وذلك مصداقاً لقوله I: ﴿وَأْمُرْهُمْ

شُورَىٰ بَيْنَهُمْ...﴾ (38) (سورة الشورى)؛

- أما النوع الثاني فيقوم على القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين، ولا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير معاونيه؛ ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويُلِم بكافة الآراء والحلول. ولهذا الأسلوب مزايا وماخذ سيتم التطرق لها فيما يلي:

أ. مزايا القيادة الديمقراطية: يمكن إبراز أهم المزايا التي تحتص بها القيادة الديمقراطية في النقاط الآتية⁽²⁾:

- ينتج عن تفهم القيادة الديمقراطية لمشاعر العاملين ومشاكلهم ومعالجتها، وإشباع حاجاتهم المختلفة جماعة أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً؛

- أسلوب القيادة المشارك يؤدي إلى تحفيز العمال، ودفعهم إلى التفاني في أدائهم لوظائفهم؛

- إثبات بعض الدراسات أن السلوك القيادي الديمقراطي القائم على العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد ومرؤوسيه يزيد من الولاء للمؤسسة، ويقلل من نسبة التغيب ومن الصراعات بين أعضاء التنظيم⁽³⁾.

ب. ماخذ القيادة الديمقراطية: يمكن إبراز أهم المآخذ التي تحتص بها القيادة الديمقراطية في النقاط الآتية⁽⁴⁾:

- يؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية من أنها تُشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه؛

- قد تصبح المشاركة غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، وذلك لأن القائد في الغالب لا يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه. وهنا يلجأ القائد إلى المحاباة أو المناورة لإشراكهم؛ قصد إضفاء المظهر الديمقراطي فقط على سلوكه القيادي؛

- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يُركز اهتمامه على العاملين، لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

3. النمط الفوضوي (الحر): بينما تتميز القيادة الأوتوقراطية بتسلط القائد على زمام الأمور، وإرغام أتباعه على

إرادته؛ فإن القيادة المتسببة أو قيادة عدم التدخل تميل إلى الطريق المعاكس تماماً. فالقائد من هذا النوع يترك لأتباعه "الحبل على غاربه" في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ. ويعود أصل هذه القيادة إلى حركة عدم التدخل التي قام بها التجار في أوروبا في نهاية القرون الوسطى لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية،

(1) - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 162.

(2) - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية "بين النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص: 233 - 235.

(3) - Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee, Op. Cit., P: 93.

(4) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 245 - 250.

إلا بمقدار ما يكون ذلك التدخل ضروريا لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية. ثم انتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة، وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط وأصبح يتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه أتباعه إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات. فالقائد من هذا النوع أخذ يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على الآخرين، وأصبح يُركّز على المعلومات إذا طُلبت منه؛ بدلاً من أن يتولى زمام المبادرة والاستعداد اللازم لتوجيه أتباعه⁽¹⁾. ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة، والتي كشفت عنها بعض الدراسات التطبيقية ما يلي⁽²⁾:

- يتجه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل؛
 - يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات والمهام إليهم بطريقة عامة وغير مُحددة؛
 - إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، كونه يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مُجدياً؛ إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروؤسيه، وسهّل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. ولهذا الأسلوب مزايا وما أخذ سيتم التطرق لها فيما يلي:
- أ. **مزايا القيادة الفوضوية:** يمكن إبراز أهم المزايا التي تختص بها القيادة الحرة في النقاط الآتية⁽³⁾:
- قد يمنح القائد مروؤسيه الحرية في ممارسة أعمالهم من خلال ثقته بقدرتهم على أدائها، ومقابل ذلك يستجيبون - أي المرؤوسين - لهذه الثقة ويبدلون أقصى جهودهم لإثبات حُسن ثقة القائد بهم؛
 - يتطلب تطبيق هذا النمط ظروفًا ومواقف ملائمة، ويمكن أن يكون هذا الأسلوب صالحاً في بعض أوجه النشاط مثل: (المؤسسات العلمية، مراكز البحث العلمي...); أين يكون أغلب العاملين بها علماء وباحثين قد يحتاجون إلى حرية أكبر لإجراء بحوثهم وتجاربهم؛
 - عندما يكون العمال في ظل القيادة الحرة على مستوى عالٍ من التعليم والخبرة، لأن الأساس الذي يُبنى عليه تطبيق هذا الأسلوب يتطلب ثقة العامل بنفسه، واستعداده لتحمل مسؤولية أعماله.
- ب. **مآخذ القيادة الفوضوية:** يمكن إبراز أهم المآخذ التي تختص بها القيادة الحرة في النقاط الآتية⁽⁴⁾:
- إن افتقار القيادة الحرة في الغالب إلى الضبط والتنظيم، وزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها؛ يجعل من الصعب على قيادتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف؛
 - قد يؤدي هذا النمط إلى عدم ضبط نشاطات العاملين، وإطلاق العنان لهم في أدائهم لأعمالهم إلى الفوضى وعدم المبالاة؛ مما ينعكس سلباً على سير العمل بالمؤسسة؛

(1) - مهدي حسن زويلف وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر، عتقان، 1995، ص: 172.

(2) - صلاح مُجّد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 277-278.

(3) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 257-258.

(4) - ماهر مُجّد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 78-79.

- يُؤخذ كذلك على هذا النمط أن القائد لا يلعب دوره في التأثير من أجل توجيه جهود المرؤوسين نحو الهدف، أي بمعنى آخر أن القائد لا يلعب فيه دوره كقائد⁽¹⁾.

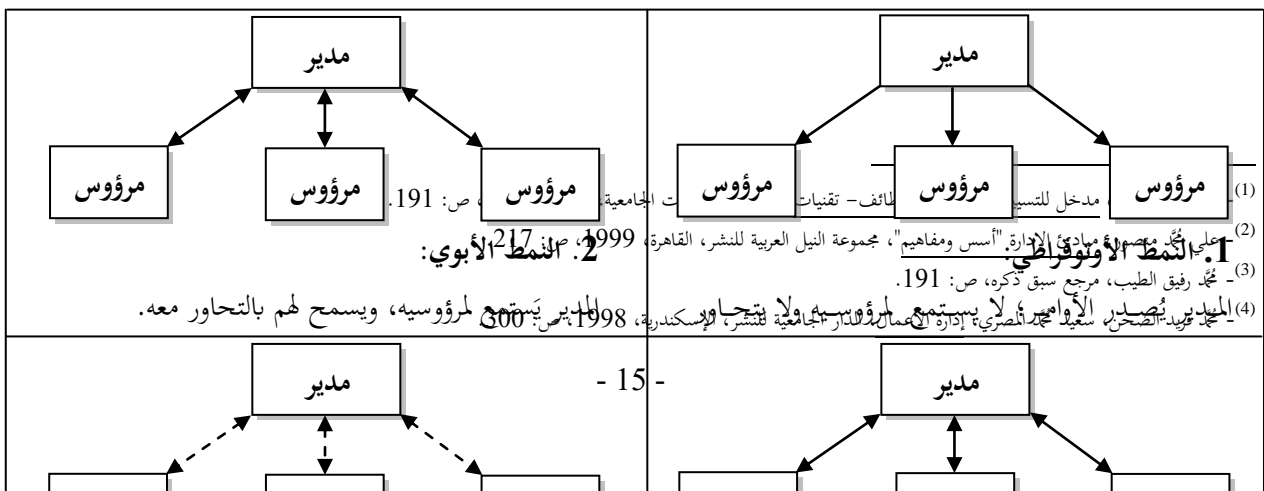
ثانياً: بعض الأنماط القيادية الأخرى

بالإضافة إلى الأنماط القيادية الثلاثة سألفة الذكر؛ هناك نمطين آخرين للقيادة يتمثلان في الآتي:

1. القيادة الأبوية: نتيجة رد فعل النقابات العمالية بعد الحرب العالمية الأولى، طبقت مختلف الإدارات آنذاك النمط الأبوي في التعامل مع الأفراد. حيث اتجهت لدفع أجور أفضل وتحسين ظروف العمل، إضافة إلى العمل على تصميم برامج لتنمية فئات العمال المختلفة. ومن المحتمل أن ذلك يرجع إلى الإحساس بأن هذا الأسلوب هو الأفضل للتعامل مع الأفراد من استخدام مدخل القوة، كما هو سائد في المدخل الأوتوقراطي. ووفقاً لذلك حصل العمال على الكثير من المزايا لتحقيق الاستقرار والأمن، وتقليل الأضرار المترتبة على البطالة خاصة في عام 1930، وبذلك شعرت الإدارة والنقابات والحكومة باحتياجات القوى العاملة وأعطتها الاهتمام الملائم⁽²⁾. وسمي هذا المدخل بهذا الاسم نتيجة اعتقاد القائد الأبوي بأن السعادة والرضا للعامل تنبع من إحساسه بأنه فرد مُنتج، وعضو نافع داخل التنظيم. وبذلك يكون هذا النمط ألطف من النمط الأوتوقراطي؛ نظراً لميل القائد الأبوي للتركيز على العمل والإنجاز إلى جانب اهتمامه بالعلاقات الإنسانية. بالإضافة إلى أن القائد الأبوي يهتم بمروؤوسيه ويستمع إليهم ويتعاطف معهم ولا يُقصرُ في حل مشاكلهم، ولكن في المقابل عليهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يأمرهم بها، ولا يتجاوزوا الحدود التي يوضحها لهم⁽³⁾.

2. القيادة الأكاديمية: يوجد اتجاه متزايد نحو استخدام أسلوب إداري متطور يُسمى بالأسلوب الكلي، وهو عبارة عن امتداد لأسلوب التدعيم أو المشاركة. ويصلح هذا الأسلوب بصفة خاصة في مجال البحوث والمتخصصين في هذا المجال مثل: (العلماء، المحامين، المهندسين والاستشاريين)، حيث يرون أنفسهم من خلال الأدوار التي يقومون في مجال التخصص المهني الذي يسود فيه الجو الأكاديمي للبحث. فمن وجهة النظر إلى المركز الوظيفي فهم يُفضلون درجة عالية من الاستقلال والحرية في مجال العمل، فهذه الفئة ترغب في أن يكون لها رأياً، وبعض الخيارات فيما يتعلق بالمشروعات والمهام التي يقومون بها، ومجال أوسع في اختيار أسلوب حل المشاكل؛ أي يرغبون في أن يكون زملاء أكثر من يكونوا رؤساء⁽⁴⁾. وكتدعيم أكثر وفهم أدق لعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين؛ يمكن التوضيح من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): الأنماط القيادية



المصدر: مجّد رفيق الطيب، مدخل للتسيير "أساسيات - وظائف - تقنيات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 192.

يُبيّن الشكل أعلاه رسماً توضيحياً لأهم الأنماط القيادية؛ إضافة إلى النمط الأبوي، حيث توضّح الأسهم العلاقات بين القادة والمرؤوسين. وفي أسفل هذا الشكل شرح لوضعية هذه الأسهم، وما تعنيه لكل نمط على حدى.

المطلب الثاني: القائد الإداري كأحد أهم عناصر القيادة

تُعتبر القيادة عملية تكاملية تنشأ في ظل وجود مجموعة من العناصر ضمن إطار معين لتحقيق الأهداف. واستناداً لهذه المعطيات يمكن القول أن القيادة تقوم على ثلاثة عناصر رئيسية لا بد من توافرها؛ فإلى جانب وجود جماعة من التابعين تسعى لتحقيق هدف مشترك يوجد القائد، والذي يمثل حقيقة محور العملية القيادية. وهذا لا يجعلنا ننكر علاقة القائد بأتباعه، على اعتبار أن الأتباع هم صانعو القيادة على الأقل من ناحيتين هما⁽¹⁾:

- لا يمكن أن تكون هناك قيادة دون أتباع؛
- إدراك أفراد الجماعة بأن عملاً يقوم به أحدهم يؤثر تأثيراً ايجابياً في تقدم الجماعة نحو تحقيق هدفها، ومن تختاره لها. وهنا إشارة واضحة لضرورة وجود قائد له تأثير ايجابي.

أولاً: تعريف القائد الإداري

(1) - فاطمة مجّد علي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

يُعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض النظريات التي ظهرت في مجال القيادة تُعطي أهمية كبيرة للقائد، وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة. وفي ما يخص تعريف القائد الإداري نورد التعريفين الآتيين:

- يُعرّف القائد على أنه⁽¹⁾: « الفرد الذي يمتلك مهارات وقدرات فنية وسمات شخصية تؤهله لتوجيه الآخرين والتأثير عليهم، وقد يكون تنصيب القائد بالتعيين أو الانتخاب».

- أما كارتر "J.Carter" فقد أوردَ خمس تعريف للقائد؛ لا زالت مستخدمة إلى حد الآن، وتتلخص في الآتي⁽²⁾:

1. «القائد يُمثل مركز سلوك الجماعة».

2. «القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها».

3. «القائد يتم اختياره إرادياً من الجماعة».

4. «القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة».

5. «القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة».

نستخلص مما سبق أن التعاريف سابقة الذكر التي أوردها كارتر تنطوي على خمسة ملاحظات تتمثل في الآتي:

- وجود الكثير من الحالات التي يكون فيها شخص معين محل اهتمام وانتباه الجماعة، ولكنه ليس قائداً، مثل المخمور أو المجنون؛

- ليس بالضرورة أن يُوجّه القادة جماعاتهم نحو أهدافها، ولكن قد يوجهونهم نحو أهدافهم الشخصية؛

- لا يكفي أن يكون شخص معين قائداً، بمجرد أن الجماعة اختارته وبارادة منها لشغل المنصب القيادي؛

- قد يُحدِّثُ القائد تغييرات على مستوى الجماعة التي يرأسها وعلى تركيبها، ولكن الأمر الذي يحتل أهمية هنا يكمن في خصائص الشخص الذي سيحدث هذا التغيير؛

- هناك الكثير من الحالات التي يكون فيها أشخاص مُعيّنين يهتمون بسلوك جماعاتهم، ولكنهم ليسوا قادة؛ نظراً لاستنادهم أكثر على السلطة الرسمية التي يخولها لهم المنصب.

ونظراً لجملة الملاحظات سالفه الذكر، والتي تمثل في الحقيقة انتقادات حول تعريف الشخص القائد؛ يمكن تقديم

التعريف الإجرائي الآتي: القائد هو الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي، واستمالة أفراد الجماعة بأسلوب

يجمع في الغالب بين الصفات الشخصية والمهارات الفنية التي يتمتع بها هو كقائد، وبين طبيعة ونوعية الجماعة المقادة.

وعليه فالقيادة في مجملها وظيفة تحمّل مسؤولية، وهي بذلك تكليف وليست تشريف، كما قال الخليفة عمر بن عبد

العزیز: (أنا لست بخيركم ولكني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل منكم جِماًلاً).

ثانياً: مواصفات القائد الناجح

إن القيادة تعني تولي المسؤولية، وهذا ليس بالأمر السهل؛ بل يتطلب جهداً كبيراً مقروناً بالإجتهاد والضغط

والتحدي المستمر الذي يجلب معه تحقيق الإنجاز والنجاح، ولكي يصبح الشخص القيادي في عداد الناجحين

(1) - حبيب الصحّاف، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

(2) - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص: 97.

الإداريين؛ هناك مواصفات يجب أن يتسم بها حتى يحقق هذا النجاح والتميز. وبهذا الشأن أعطى كل من بيترز وأوستن "Peters and Austin" في كتابهما "الأداء برغبة وحماس" وصفاً شاملاً لمواصفات القيادي الناجح، والتي يمكن إبراز أهمها في النقاط الآتية⁽¹⁾:

- يكون قدوة ومثالاً يُحتذى به، ويتعرف على مواهب العاملين معه ويُدركها ويشجعها؛
 - يُعطي توجيهات واضحة، ويحاول أن يعطي العاملين فرصة اتخاذ قرارات هامة بأنفسهم؛
 - يقود العاملين في الاتجاه الصحيح، ولا يدعهم وحدهم أمام المشاكل الصعبة بل يُقدم لهم الدعم اللازم؛
 - يُظهر الاستعداد الكامل لمراعاة ظروف العاملين ومحيطهم، ويُحسن الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، ويكون متواضعاً، ولا يعتز بموقفه القيادي ويشير دوماً إليه؛
 - يكون عادلاً وموضوعياً، وينطلق من خبرات ومعارف واقعية؛
 - يعمل على حل المشاكل من جذورها، ويعالج أسبابها، ويتدخل بحزم عند الضرورة ويكون مع ذلك مُتفهماً؛
 - يعتقد أن العاملين مؤهلون لأداء المهام المناطة بهم، ويسعى دائماً لزيادة كفاءتهم ورفع مستوى خبراتهم.
- أما روسل "Russell H. Ewing" فنجده قد وجّه خمسون (50) صفة للأشخاص المرهنين على القيادة، بعضها صفات شخصية وأخرى قيادية. حيث سيتم الاقتصار على ذكر بعضها - على سبيل المثال لا الحصر - في المجموعتين الآتيتين⁽²⁾:

1. الصفات الشخصية: والتي من أهمها ما يلي: (السمعة الطيبة، الأمانة، الأخلاق الحسنة، القوة البدنية والسلامة الصحية، القدرة على ضبط النفس عند اللزوم، الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات، الإيجابية في العمل، يحترم نفسه مع إحترامه للآخرين، التواضع من غير ذلّ، الالتزام الأخلاقي...);

2. الصفات القيادية: وتتمثل في المهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب، ومن أهمها: (عدم التباهي بالسلطة، الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، البحث عن القيادة في الآخرين، الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي، القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء، الثقة في النفس عن طريق كفاءته العالية في عمله واكتساب ثقة الغير، الحزم وسرعة البتّ وتجنب الاندفاع والتهور...).

ومن جهته قد أشار دانيال كولمن "Daniel Goleman" في كتابه (الذكاء العاطفي في العمل) أن الذكاء العاطفي يُشكّل أحد المتغيرات الأساسية، والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري. حيث يوصف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من القدرات، والتي تتعلق بكيفية قدرة الفرد بالتعامل ذاتياً مع مشاعره وعواطفه؛ والقدرة كذلك على التعامل مع مشاعر الآخرين. وللذكاء العاطفي أربعة مكونات تتمثل في ما يلي⁽³⁾:

(1) - نوربرت هرمان، الإدارة بالتوافق، تعريب: هاني صالح، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص: 85 - 86.

(2) - Andy Rockall, Leadership Basics "A Guide to Leading Groups of Volunteers", (Previous version: March 2003), Document Online at: [<http://www.ontarionature.org/pdf/leader.pdf>], (first access: September 28, 2007), 306 KB, P: 11/54.

(3) - Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee, Op. Cit., P P: 58- 59.

- الوعي بالذات: وتمثل في القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصي، ومعرفة الأشياء التي تحفزنا كأفراد، وتأثير ذلك على الآخرين؛
 - الوعي الاجتماعي: ويتمثل في قدرة القائد على التعرف على شعور الآخرين، ومن ثم التعامل معهم وفقاً لاستجاباتهم العاطفية؛
 - الإدارة الذاتية: وتشمل قدرة القائد على إصدار الحكم والتفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف، ومن ثم تكون له القدرة على التحكم في السلوك الفردي؛
 - المهارات الاجتماعية: وتشمل قدرة القائد على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعّالة، والتي من بينها: (القدرة على الإقناع، القدرة على قيادة التغيير بفعالية، بناء وقيادة فرق العمل...).
- وعطفاً على ما سبق يمكن القول بأن الواقع العملي قد أثبت أن القادة الناجحون يوقنون أن فاعليتهم نابعة أساساً من أربعة أشياء مهمة، وهي⁽¹⁾:

- قادة فعّالون لأن لهم أتباعاً ومساعدين فعّالين؛
 - قادة فعّالون لأنهم منجزون، فالقائد تصنعه إنجازاته لا شهرته؛
 - قادة محبوبون لأنهم قريبون من العاملين والمجتمع، فهم مضرب المثل في العطاء والثدوة الحسنة؛
 - قادة يُدركون أن القيادة ليست مرتبة أعلى، أو مميزات أكثر، أو مالاً أوفر بل مسؤولية.
- نستخلص من العرض السابق لمواصفات القائد الناجح أنه من الصعب توافر كل هذه الصفات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد. ويمكن هنا أن يكون لعميلة اختيار القادة الإداريين دور كبير في الحصول على أجدر الكفاءات القيادية التي تضطلع بمهامها ومسؤولياتها المتعددة، وذلك من خلال أساليب متعددة، منها من تؤخذ في الاعتبار المواصفات التي تم التطرق إليها آنفاً في عملية الاختيار؛ ومنها من تعتمد على اعتبارات خاصّة، وتبعاً لظروف معينة. وعلى هذا الأساس؛ سيتم التطرق للأساليب المتبعة في اختيار القادة الإداريين بشيء من التفصيل في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: مصادر سلطة القائد الإداري والعوامل المؤثرة في اختيار نمط قيادته

إن تولّي مسؤولية قيادة الأفراد وتوجيههم، وسعي القائد للتأثير فيهم واستمالتهم من أجل التعاون معه لتحقيق الأهداف؛ تستدعي بلا شك وجوب امتلاك سلطة معيّنة تفسّر شرعيتهم، والتي تُستمدّ كذلك من مصدر معيّن. هذا إلى جانب أن اختيار القادة لنمط قيادي معين لا يتم صدفة؛ وإنما تتحكم فيه جملة من العوامل كما سنرى لاحقاً. وعلى هذا الأساس سيتم التطرق لأهم مصادر سلطة القائد الإداري، والعوامل المؤثرة في اختيار نمط قيادته بشيء من التفصيل.

أولاً: مصادر سلطة القائد الإداري

(1)- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص: 176.

هناك اختلاف بين الكثير من الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة بشأن تفسير شرعية القادة الإداريين، فالبعض أرجعها إلى سلطة دينية، والآخرين إلى قدراتهم غير العادية، وآخرون اكتسبها بطرق قانونية نتيجة معايير موضوعية. وتمثل هذه المصادر في ما يلي⁽¹⁾:

1. السلطة التقليدية: بمقتضى هذه السلطة يدعى القائد أن هناك قوة إلهية يستمد شرعيته منها، وتقف بجانبه لحمايته ضد أي تمرد على سلطته، وبذلك لا يمكن نزعها منه أو تحرر الغير من التزاماتها؛

2. السلطة الكاريزمية^(*): وهي السلطة التي يكتسبها الفرد نتيجة الإمكانيات الخطابية والمواهب غير العادية التي يتمتع بها القائد، من خلال قدرته على التحليل والتعليل والإقناع، وغيرها من الخصائص القيادية غير العادية التي يعتقد أنه ينفرد بها؛

3. السلطة القانونية: وهي السلطة التي يحصل عليها الفرد نتيجة تعيين قانوني يمنح فرداً معيناً سلطة قيادة أفراد الجماعة، وقد تستعمل في ذلك بعض المعايير مثل: (الشهادة العلمية، الخبرة...). كما أن الفرد قد يحصل على السلطة عن طريق إثبات جدارته وكسب ثقة الغير وقبولهم لسلطته.

كما أن استعمال القائد لسلطته وبسط نفوذه يستدعي وجود قوة تساعد على تنفيذ أوامره ومقرراته، وتجسيد سلطاته باستخدام عدّة وسائل يمكن حصرها في ما يلي⁽²⁾:

- القوة الشرعية: وتمثل القوة التي يحصل عليها القائد نتيجة موقعه في الهرم الرسمي للمؤسسة؛
- قوة الخبرة: وتمثل قوة التأثير التي يبديها القائد بسبب خبرته، مهاراته أو معرفته في مجال عمله؛
- قوة المكافأة: تعتمد قوة القائد في التأثير على سلوك مرؤوسيه على مصدر المكافأة، وذلك من خلال تقديم الحوافز المختلفة لهم؛
- قوة الإكراه: قد يستخدم بعض القادة مصدر الإكراه للتأثير على سلوك مرؤوسيهم لتحقيق نتائج معينة، حيث يعتمد ذلك على مقدرتهم على التخويف وتطبيق العقاب والحرمان من المكافآت؛
- قوة الإعجاب: وتتمثل في استطاعة بعض القادة من خلال ما يتمتعون به من خصائص شخصية أن ينالوا إعجاب مرؤوسيهم وكسب رضاهم، ومن ثم مقدرتهم على كسب قوة تُلزم مرؤوسيهم بتنفيذ أوامره ومقرراتهم. وبالرجوع إلى المصادر التي يستمد منها القائد الإداري سلطته، واستناداً إلى الوسائل التي تساعد على تنفيذ هذه السلطة وتجسيدها، يمكن القول بأن هناك ثلاثة أوجه للمقارنة بين القيادة والقوة، والتي تتمثل في ما يلي⁽³⁾:
- من حيث التوافق: تتطلب القيادة التوافق بين أهداف القائد وأهداف المرؤوسين؛ بينما لا تتطلب التوافق، بل الاعتمادية فقط^(*)؛

(1) - بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص: 30.

(*) - تُعتبر نظرية الرجل الكاريزمي (المُلهِم) من بين النظريات المستمدة من كتابات ماكس فيبر "Max Weber" عن القيادة، ويُقصد بالكاريزما "Charisma" سمة خارقة تميز بها شخصية فرد معين، تجعل صاحبها كأنه يمتلك قدرات ومواهب تفوق ما هو إنساني وما هو طبيعي. (راجع: مُجد إبراهيم عيد، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2005، ص: 128).

(2) - Alain Duluc, Leadership et confiance, Préface de will schutz, Dunod, Paris, 2003, P: 66.

(3) - ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر، الأردن، 2003، ص: 245.

- من حيث اتجاه التأثير: تركز القيادة على التأثير النازل من القائد إلى المرؤوسين؛ بينما قد يكون تأثير القوة إلى الأسفل، أو أفقياً، أو إلى الأعلى؛
 - من حيث تركيز البحث: تركز القيادة بحثها وبدرجة كبيرة على الأسلوب مثل: (مدى الدعم المقدم من القائد، درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار...); في حين أن القوة تركز بحثها في كيفية استخدامها في مجالات أوسع مثل: (تكتيكات فرض الطاعة، إمكانية استخدام القوة من قبل الجماعة للسيطرة على الأفراد أو الجماعات الأخرى، وعدم اقتصرها على حدود الفرد فقط...).
- يتضح مما سبق ذكره أن المصادر التي يستمد منها القائد قوته غير مستمدة من قوة واحدة؛ بل هي مستمدة أساساً من قوتين: أولها مصادر القوة الوظيفية المرتبطة بالمنصب، ومن مظاهرها: (القوة الشرعية، قوة الإجماع وقوة المكافأة)؛ وثانيها مصادر القوة الشخصية المرتبطة بالشخص نفسه، ومن مظاهرها: (قوة الخبرة وقوة الإعجاب). كما أنه ليس من الضرورة أن يكون الشخص قائداً بمجرد امتلاكه لقوة المكافأة، على اعتبار أن بعض المكافآت مثل: (الصدقة، القبول، الثناء...) هي في الحقيقة وسائل متاحة لكل فرد في أفراد المؤسسة، وبما أن الأفراد يقبلون بمثل هذه المكافآت فإن قدرة القائد على منحها؛ تمنحه بدورها القوة على الآخرين.

ثانياً: العوامل المؤثرة في اختيار نمط القيادة

- من خلال التطرق للمصادر - سالف الذكر - التي يستمد منها القادة الإداريين سلطتهم؛ يمكن القول بأن هناك أيضاً عوامل كثيرة تؤثر في اختيار النمط القيادي المناسب، والتي من أهمها العوامل الآتية⁽¹⁾:
1. **عوامل تخص القائد:** وتتمثل في المؤشرات الثلاثة الآتية:
 - مدى ثقة القائد بمرؤوسيه في تحمل المسؤولية؛
 - القيم التي يؤمن بها القائد، وأبعاد شخصيته واتجاهاته وسلوكه؛
 - النمط القيادي الذي يتبعه القائد.
 2. **عوامل تخص المرؤوسين:** وتتمثل في قدرة المرؤوسين على مواجهة الموقف واتخاذ القرارات ودرجة تحملهم للمسؤولية، وهذا بدوره في ضوء عدّة مؤشرات من أهمها⁽²⁾: (احتياجاتهم، دوافعهم، اتجاهاتهم، مشاعرهم وخصائصهم).
 3. **عوامل تخص الموقف والبيئة:** ويقصد بذلك الظروف التي قد يمر بها القادة عند اتخاذهم لقرار معين، وخاصة الظروف أو المواقف التي تكون خارجة عن نطاق سيطرة المرؤوسين. أما ظروف البيئة فتشمل المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها. وكذلك طبيعة ونوعية الجماعة المقادة التي تعتبر من العوامل المهمة في اختيار النمط القيادي الملائم.

(*)- الاعتمادية: مظهر مهم من مظاهر القوة، أي كلما زادت اعتمادية (ب) على (أ)؛ كلما زادت قوة هذا الأخير على (ب) في هذه العلاقة. كما تُركِّز الاعتمادية على البدائل المدركة من قبل (ب)، وأهمية هذه البدائل بالنسبة له. (أنظر: المرجع نفسه، ص: 244).

(1)- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 162-163.

(2)- محمد شفيق، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 251.

- وهناك من الكتاب من يُضيف عاملان آخرين إلى جانب العوامل الثلاثة السابقة، والذي يعتبرهما من بين العوامل المؤثرة أيضا في اختيار نمط القيادة، ويتعلق الأمر بالعاملين الآتين⁽¹⁾:
- الموقف: والذي يؤثر على نوع النمط المتبع في القيادة؛ فالمواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة، وخاصة إذا كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين؛
 - الضغوط الزمنية: والتي تلعب دوراً مهماً في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون مشاركة المرؤوسين.

المبحث الثالث: نظريات السلوك القيادي

لقد حاول العديد من الكتاب والباحثين وبخاصة في العلوم السلوكية والعلوم الإدارية ذات الصلة بموضوع القيادة؛ تفسير وشرح الخصائص والسمات التي تميز القائد عن غيره. حيث تطورت الدراسات والأبحاث وتبلورت في نماذج ونظريات ساعدت على إبراز المقومات والخصائص السلوكية التي تساعد على نجاح القيادة، مستخدمة في ذلك معايير مختلفة، والتي من بينها: (الاهتمام بالإنتاج والأداء، الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والرضا عن العمل، رفع الروح المعنوية...).

المطلب الأول: النظريات العامة في القيادة

(1) - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

هناك مجموعة من النظريات التي تُعتبر من أقدم وأبسط أساليب دراسة ظاهرة القيادة، بهدف البحث على سمة واحدة أو مجموعة من السمات التي تُؤهل بعض الأفراد بأن يكونوا قادة ناجحين وأكفاء دون غيرهم. ونظراً لتعدد وتنوع النظريات العامة للقيادة، والتي ركزت بالأساس على السمات القيادية في بحثها؛ سيتم التطرق لبعضها بشيء من التفصيل.

أولاً: نظرية المرأة أو الرجل العظيم

من أولى وأقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي للقيادة "نظرية المرأة أو الرجل العظيم"، والتي تنطلق من فرضية أن القيادة الإدارية هي سمة وموهبة إما أن يملكها الفرد أو لا يملكها. فكما قد يملك البعض موهبة الصوت الرخيم أو الجمال الباهر... إلخ؛ يملك آخرون هذه الموهبة المهمة⁽¹⁾. وقد ساد الاعتقاد لدى بعض المفكرين بأن القادة يُولدون ولا يُصنعون، وأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة، بمعنى أن القادة يُولَدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يُصبح قائداً، والمثال على ذلك أن الملك والأمير والإقطاعي كل هؤلاء يُولدون قادة، لأن لديهم من السمات الوراثية ما يُؤهلهم للقيادة⁽²⁾.

وهناك من الكُتَّاب من يُؤكِّد في ما يخص تعلم فن القيادة على أن العديد من الأسئلة المطروحة بهذا الشأن مثل: (هل أن القيادة علم أم فن؟ وهل هي تدريب وتعلم أم موهبة؟ وهل أنها ممارسات متكررة عند أهل القيادة يُعرَّفون من خلالها، ويُشهد لهم بأهلية القيادة لأنهم يقومون بهذه الممارسات؟). كل هذه الأسئلة وغيرها؛ لم تلقى جواباً شافياً، ولا أظن أنها ستلقى ذلك قريباً، على اعتبار أن القيادة متعلقة بالإنسان، وهو لا يخضع للنظريات العلمية. كما أن الروح قد استعصت على أهل الفسيولوجيا، وأربكت أصحاب النظريات العلمية، بل أن هناك الكثير ممن لا يؤمنون بها، ولا يريدون استقاء الحقائق عنها من خالقها⁽³⁾.

ولتوضيح الجدل القائم حول مفهوم القيادة المهمة؛ في ما يخص ما إذا كان القادة العظماء مولودين أم مصنوعين، والتطرق لهذا السؤال المشهور الذي اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافاً واسعاً. فالبعض أكد على أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الأشخاص، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتدريب، وموقف لا يظن أن تتم الإجابة عنه إجابة شافية قريباً. ومن هذا المنطلق سيتم عرض وجهة نظر بيتر دزكر بشأن الإلهام الذي لا يزال محل جدل بين الكثير من الباحثين في ما يلي:

”يرى دزكر^(*) [P.Drucker] في الإلهام والسحر الجماهيري صورة قيادة مُضلِّلة... على اعتبار أن الإلهام والسحر الجماهيري يُصبح في الحقيقة تعطيلاً للقادة؛ إذ يجعلهم مقتنعين أكثر بعصمتهم عن الزلل، ومستعصين على التغيير. كما أن الإلهام دليل غير مستقر، ولا يمكن الركون إليه لتوجيه المؤسسات.

(1) - سعاد نائف برونطي، الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص: 365.

(2) - صلاح مُجد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

(3) - مُجد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 199.

(*) - بيتر دزكر (Peter Drucker): يُعد من أشهر علماء الإدارة في العالم، ولد في النمسا. تخصص في القانون، وعمل كمراسل لمجموعة من الصحف البريطانية، ثم عمل مستشاراً اقتصادياً لعدد من البنوك وشركات التأمين، ليصبح خبيراً في مجالات الإدارة، من خلال إصداره للعديد من المؤلفات القيمة في هذا المجال. ويُلقب علمياً "بالمؤسس الأول لعلم الإدارة".

ويرى دُرْكر أيضاً أن المدخل إلى القائد الملهِم يجري مُعاكساً لقوانين الاحتمالات، إذ أنه استنتج من خلال خبرته أن القادة العظام لم يكونوا مولودين ولا مصنوعين بل كانوا عصاميين، ومن أجل تجسيد هذه النقطة بيّن دُرْكر أن «آيزنهاور Eisenhower وجورج مارشال George Marshall وهاري ترومان Harry Truman كانوا بتفردهم قادة فعّالين، ومع ذلك لم يكن أي منهم يحمل صفة الإلهام أكثر مما تحملها سمكة ميّنة»⁽¹⁾.

من خلال العرض الموجز لهذه النظرية، ومن وجهة نظر الطالب يمكن القول بأن السمات الوراثية لا تعتبر وحدها كافية لتأهيل الشخص الذي يتمتع بها للقيادة. وإنما هناك إمكانية أن يُنمي القائد قدراته على القيادة بالتعلم والتدريب ومن خلال التجربة المتراكمة⁽²⁾، على الرغم من إمكانية وجود بعض الأفراد من الذين يتمتعون بسمات عالية قد تجعل منهم قادة فعّالين، ولكنهم لم يستطيعوا الوصول إلى المناصب القيادية لأسباب مختلفة. وفي مقابل ذلك نجد أن هناك من الأشخاص الذين يمتلكون قدراً مُعيّناً من المؤهلات، ومع مرور الوقت واهتمامهم بتنمية قدراتهم بالتعلم والممارسة والتدريب، أصبحوا قادة فعّالين وحققوا نتائج باهرة. ومن هنا يبدو واضحاً أن الإلهام والسحر الجماهيري الذي قد يحققه بعض القادة لا يصلح وحده إذا لم يجعل من القائد مغروراً ومعتزلاً بذاته؛ مما قد يفقده جوانب مهمة تمثل جوهر العملية القيادية. لذلك اعتبر دُرْكر اعتماداً على خبرته أن القيادة الإلهامية مُضلّلة، وعلى الخصوص إذا ساد الاعتقاد بأن القيادة عملية تنتقل بالإرث بمجرد أن والد أو جد القائد كان قائداً أو رمزاً يتمتع بسمات قيادية معيّنة.

كما يتضح من خلال ما سبق ذكره أيضاً عدم اقتصر القيادة على الرجل فقط، بل أن المرأة كذلك تنافس الرجال في قدرتها على أن تؤدي دورها القيادي بنجاح. وعلى الرغم من تباين وجهات النظر بشأن قدرة المرأة على القيادة؛ فقد أثبتت دراسات حديثة أن للمرأة قدرة عالية على ممارسة دورها القيادي مثلها مثل الرجل دون أي فرق، إلا في بعض الأمور الخاصّة بطبيعة كلا الجنسين⁽³⁾.

وعلى هذا الأساس سيتم إبراز أهم الخصائص التي تُميّز كل من الرجل القيادي؛ والمرأة القيادية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): المقارنة بين الرجل القيادي والمرأة القيادية

المرأة القيادية	الرجل القيادي
تعمل بدرجة واحدة من الجهد، ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة.	يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد ولكن دون انقطاع.

(1) - جون إي فلاهرفي، بيتر دُرْكر مُطور الفكر الإداري، تعريب: مروان أبو حبيب، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 411-412، ذكر في: ب.ف. دُرْكر،

الإدارة "فعل أكثر منها اندفاع"، صحيفة وول ستريت (6 كانون الثاني 1981)، ص: 14-16.

(2) - LaCharla Figgs, Carlene Morgan, Leadership Skills for Board Members, (Previous version: 1999), Document Online at: <http://www.enterprisefoundation>, (first access: December 10, 2007), 2.83 MB, P: 7/24.

(3) - John R. Schermerhorn, David S. Chappell, Principes de management, Editions village mondial, Paris, 2002, P: 238.

المقاطعات والزيارات تُربكُ وتؤثر على إنتاجيته وأدائه.	تعتبر الزيارات والمقاطعات فرصة لبناء العلاقات، ولستفهم احتياجات الأتباع ومساعدتهم.
يحرص على العمل بشكل كبير، ولا يتخلل ذلك أمور أخرى في الغالب.	تخصص وقتاً للأمور الأخرى ومن أهمها متابعة الأمور الأسرية.
له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المؤسسة.	لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المؤسسة.
يتابع أداء المهمة تلو المهمة دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية.	تقيم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية، والآثار العامة على البيئة والتعليم ونحوها.
يرتبط بعمله بشكل عميق.	ترتبط بعملها؛ ولكنها ترتبط بأمر كثيرة أخرى.
يجب الاحتفاظ بالمعلومات.	تحب تبادل المعلومات.
يحرص على التسلسل التنظيمي.	تعمل من خلال شبكة علاقات، وليس تسلسل تنظيمي.

المصدر: طارق مُجد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 214.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه؛ وعلى الرغم من طبيعة المرأة الفطرية، والعقبات التي يمكن أن تعترضها أثناء تأديتها لمهامها القيادية، نجدتها تتشابه إلى حد كبير مع الدور القيادي للرجل، إلا في أمرين يُعتقد أنهما أساسيين بشأن المقارنة بين الرجل القيادي والمرأة القيادية هما: (بناء العلاقات مع الرؤوسين، وعمق الارتباط بالعمل، الاحتفاظ أو تبادل المعلومات). أما باقي أوجه المقارنة الأخرى فهي متشابهة إلى حد كبير بين الجنسين.

أما في ما يخص شغل الوظائف القيادية في المؤسسات والهيئات المختلفة، فهناك إحصائيات - نسب مئوية - عن القيادات النسائية مقارنة بالرجال تُبرز مدى منافسة المرأة للرجل في مجال القيادة، وتثبت أن هذه الوظيفة ليست حكرًا على الرجال فقط. والتي من بينها ما يلي⁽¹⁾: (0.5% من قيادات أكبر ألف شركة في أمريكا، 22% من قيادات البنوك المركزية، 21% من قيادات دور النشر الكبرى، 19% من قيادات شركات الأغذية، 71% من راتب الرجل بنفس الشهادات والكفاءات، 40% من القيادات الوسطى في أمريكا، 05% من القيادات العليا لجميع الشركات، 25% تفوق النساء على الرجال في الإبداع).

ومن بين الانتقادات الموجهة لنظرية الرجل العظيم أن الأفكار التي استندت إليها هذه النظرية تعود إلى تراث الحضارات القديمة؛ التي كانت تُميز بين البشر في ظل انتماءاتهم التطبيقية. كما تتعارض هذه النظرية مع تنمية مهارات القائد من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة. هذا إلى جانب انتقاد آخر يتمثل في أن قدرة القائد على التغيير مُرتبطة بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

ثانياً: نظرية السمات

يُعتبر المدخل الفردي مُتمثلاً في نظرية السمات من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة. وقد كان الاهتمام فيها يتركز حول تحديد تلك الصفات الجسمانية، العقلية والسمات الشخصية المميزة التي يتمتع بها القادة. ومؤدى هذه النظرية أن من تتوافر فيه سمة أو مجموعة من السمات تكون لديه القدرة على القيادة.

(1) - طارق مُجد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 217.

ومن بين الدراسات الأكثر حداثة للسمات القيادية؛ الدراسة التي قام بها برنارد باس "Bernard Bass" سنة 1990، حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1. **الحيوية**: أي أن يكون القائد مفعما بالحماس، وله دِرَاية كافية حول كيفية فرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم بأرائه؛

2. **الذكاء والكفاءة**: بفضل المعلومات والخبرة التي يملكها القائد، والحدس الذي يتمتع به يستطيع دون تهور أو عجلة أن يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات إذا كان ذلك ضرورياً وبسرعة؛

3. **الكفاءة الاجتماعية**: وتتمثل في أن للقائد قدرة على الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة. وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.

نستنتج مما سبق أن هذا الاختلاف حول هذه النظرية؛ إنما ينشأ من الاختلاف حول السمات التي ستكون مُرتكزاً للقيادة في الشخص المعني. ويمكن إبراز أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية من خلال النقاط الآتية⁽²⁾:

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها؛
- عدم سهولة قياس الصفات المحددة، وعدم إمكانية تحديد القدر من كل سمة من سمات الشخصية القيادية التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري؛
- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر؛
- أن السمات لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المؤسسات، فكثير من الأفراد يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين. كما أنه يوجد قادة ناجحون ولا يتمتعون بالسمات سالفة الذكر؛
- عدم شمولية النظرية لأنها لا تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة. وكخلاصة لما سبق ذكره يمكن القول أن النظريات العامة للقيادة؛ قد تعرّضت للكثير من أوجه النقد، والتي من بينها أنها فشلت في إيجاد نمط مُتسق للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة⁽³⁾. كما ركّزت أيضا هذه النظريات على السمات الشخصية للقائد، وأهملت جوانب أخرى مهمة مثل: (طبيعة المرؤوسين، الموقف، البيئة الخارجية...). هذا إلى جانب عدم وجود اتفاق بين أنصار بشأن مجموعة محددة من السمات، وكذلك عدم اقتصار توافر هذه الأخيرة في القادة فقط. ونظرا لهذه الانتقادات وغيرها؛ جاءت النظريات السلوكية، والتي تأخذ خصائص القادة وسلوكهم في الاعتبار. وسيتم التطرق لبعضها من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية في القيادة

لقد ظهرت النظريات السلوكية لثُلوي الاهتمام بسلوك القائد والمرؤوسين على حد سواء، وذلك على أساس أن القيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد استجابة لسلوكيات مرؤوسيه؛ بهدف تحقيق الأهداف المنوطة

(1)- الصالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين "دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004-2006، ص: 50-52.

(2)- حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 200-201.

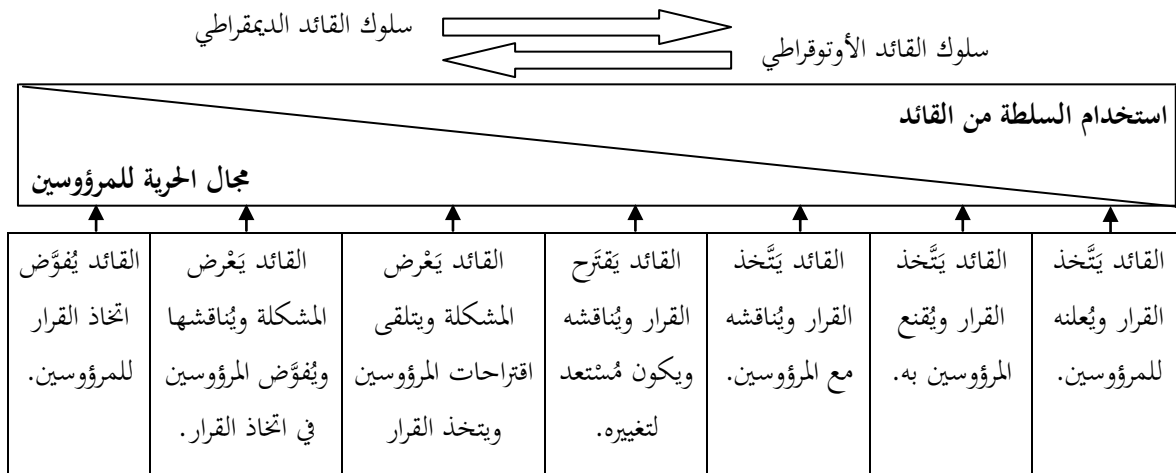
(3)- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 340.

بهم. ونظراً لتعدد وتنوع النظريات التي استخدمت المنحى السلوكي^(*) في بحثها؛ سيتم التطرق لبعضها بشيء من التفصيل.

أولاً: نظرية الخط المستمر في القيادة

تُقدم نظرية القيادة بالمشاركة مساهمة مُهمّة أثرت في ظاهرة الأنماط والسلوك القيادي، حيث أمكنت من وضع خط مستمر أو متصل يبين الفروق بين عدة أنماط سلوكية، وذلك من وجهة نظر المجال الذي يسمح به القائد لمروؤسيه في الاشتراك في اتخاذ القرار وإبداء آرائهم ومعالجة الموضوعات التي تُخضعهم. وفي ما يخص هذه النظرية قدم تانينبوم وشميدت "Tannenbaum and Schmidt" سنة 1958 نموذجاً تحليلياً يُبرز أنواع القيادة بالمشاركة، وعليه يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الاتجاه المتصل للسلوك القيادي



Source: Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabillie, Management "L'essentiel des concepts et des pratiques", Pearson éducation, France, 2006, P: 329.

يُوضّح الشكل أعلاه العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط مستمر أو متصل، حيث تمثل نهاية الطرف الأيمن من الخط سلوك القائد الأوتوقراطي (السلطوي)، بينما تمثل نهاية الطرف الأيسر من نفس الخط سلوك القائد الديمقراطي. كما تتخلل نهايتي الخط المذكور أساليب قيادية مختلفة تُحددها الحرية التي يمنحها القائد لمروؤسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانياً: نظرية الشبكة الإدارية

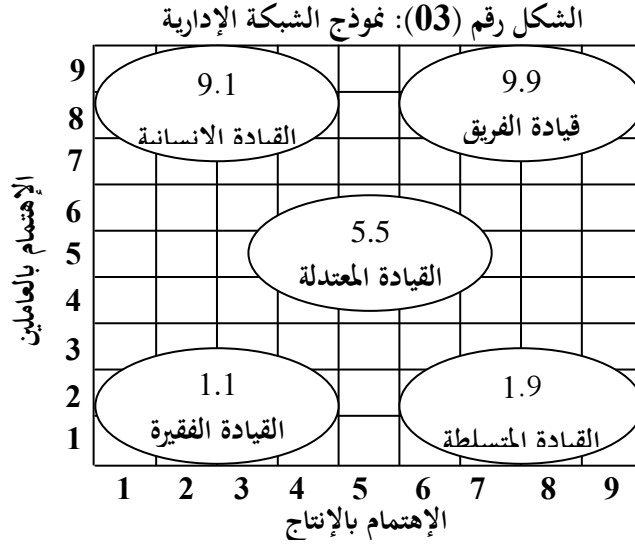
لقد قام كل من بلاك وموتون Blake and Mouton سنة 1964 بتطوير نظرية الشبكة الإدارية، وذلك من خلال تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، حيث تعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما⁽¹⁾:

(*) - من بين النظريات السلوكية في القيادة، والتي سيتم الاقتصار على ذكر بعضها من باب الإشارة فقط؛ ما يلي: (دراسات كل من: أيبوا، أوهايو، ميتشجان)، ليكرت وأنماط القيادة الأربعة، نظرية الخط المستمر في القيادة، نظرية الشبكة الإدارية، نظرية (س، ص...).

(1) - Philippe Migani, Les Systèmes De Management, Les éditions d'organisation, Paris, 1993, P: 20.

- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)؛
- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

حيث تُبرز هذه الشبكة بأنه من الممكن أن يتمتع القائد بدرجة معيّنة من أحد النمطين القياديين، وبدرجات مختلفة. والشكل الموالي يوضح نموذج الشبكة الإدارية التي تم تطويرها من طرف بلاك وموتون.



Source: Bolden. R, and al, *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*, (Last Update: May 02, 2007), Document Online at: [<http://www.leadership-studies.com/documents-standards.pdf>], (first access: February 10, 2008), 578 KB, P: 8/44.

يتضح من خلال الشبكة أعلاه أنها تحتوي على تسعة مواقع ممكنة على كل محور، وهذا مما يؤدي لإيجاد (81) خانة مختلفة يمكن أن يظهر فيها السلوك القيادي. وبالتالي فهي تُبرز خمسة أنماط للقيادة كل نمط منها له تركيز واهتمام مختلف على بُعد القيادة. وتمثل هذه الأنماط فيما يلي⁽¹⁾:

1. **القائد المنسحب (1.1):** وهو القائد المتجنب، الذي لا يهتم سواء بالإنتاج أو العاملين. وهذا القائد ينسحب من العملية القيادية، ويتنازل على حقوقه وواجباته، ولا يهتم بمشاعر المرؤوسين، ولا يهتمهم الأداء وإتمام العمل؛
2. **القائد المساعد (1.9):** وهو القائد الذي تنصب اهتماماته على الإنتاج والأداء وإتمام العمل على أحسن وجه، بينما يعطي اهتماما قليلا للعلاقات الإنسانية والاجتماعية. وهذا القائد المساعد مستعد أن يُضحى برضاء المرؤوسين وارتياحهم في سبيل إنجاز العمل؛
3. **القائد الاجتماعي (9.1):** وهو القائد الذي تنصب كل اهتماماته على مشاعر المرؤوسين والعلاقات الاجتماعية، بينما يعطي أدنى اهتمام للإنتاج وأداء العمل. وهذا القائد الاجتماعي مستعد أن يضحى بانجاز العمل في سبيل أن يحصل على ارتياح ورضاء المرؤوسين؛

(1) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 311-312.

4. **القائد الوسط (5.5):** وهو القائد الذي يوجه اهتمامه بكل من العمل والإنتاج من جهة والعلاقات الاجتماعية ومشاعر المرؤوسين من ناحية أخرى. إلا أن هذا القائد قد يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين إذا واجه بعض المشاكل، وهو مستعد لأن يضحي بوحدة منهما في سبيل الأخرى. ولهذا يصدق أحيانا أن يُلقب هذا القائد بالنفعي أو العملي؛

5. **القائد المثالي (9.9):** وهو القائد الذي يستطيع أن يحقق التوازن والتكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الاجتماعية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج. ومن خلال خبرته وعمله يُطور أسلوبا مُتميزا للتوجيه والإرشاد، ووضع القواعد والإجراءات اللازمة للعمل بالشكل الذي يحقق به نتائج العمل، وفي نفس الوقت يشعر المرؤوسين بالرضا والارتياح. وهذا هو النمط المثالي للقائد.

وكتقييم لنظرية الشبكة الإدارية، وعلى الرغم من المساهمة التي قدمها كل من بلاك وموتون من خلال تطويرهم للشبكة الإدارية، فإن هناك ملاحظات قدّمها بعض الكُتّاب يمكن إبراز أهمها في النقاط الآتية⁽¹⁾:

- لم تُبيّن الشبكة الإدارية النتائج المتحققة من خلال تلك الأساليب، بل بينت العوامل المسيطرة على تفكير القائد فيما يتعلق بتحقيق النتائج؛
- اعتماداً على نتائج بلاك وموتون، وُجد أن المدراء يكون أدائهم أفضل ضمن أسلوب (9.9) مُقارنةً بأسلوب (9.1) أسلوب السلطة، أو (1.9) الأسلوب المتساهل؛
- تُوفّر الشبكة إطاراً أفضل لتصوير الأسلوب القيادي، لا لعرض أية معلومات جديدة في توضيح غموض القيادة، وذلك بسبب المؤشرات القليلة التي تُعزز الاستنتاج الذي توصلت إليه في أن أسلوب (9.9) هو الأكثر فاعلية في جميع المواقف؛
- لم تُوضّح الشبكة الكيفية التي يمكن أن يصنف بها أسلوب القائد، غير أنها ركزت على البحث والتحليل لبعض العوامل التي تؤثر في سلوك القائد ومرؤوسيه مثل⁽²⁾: (شخصية القائد، نوعية المرؤوسين، البيئة المحيطة، إمكانيات القائد وخبرته).

نستخلص مما سبق ذكره أن النظريات السلوكية في القيادة مثلها مثل نظريات السّمات قد أهملت الموقف، والذي يُعتبر عاملاً له أهميته في تحديد خصائص القيادة، والمتمثل بالأساس في: (المهمة، خصائص الجماعة والبيئة المحيطة بالمؤسسة). ويمكن القول أن هذه النظريات اهتمت فقط بالقائد من حيث خصائصه وسلوكه. ونظراً لذلك جاءت النظريات الموقفية، والتي تأخذ متغيرات الموقف في الاعتبار. وسيتم التطرق لبعضها من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثالث النظريات الموقفية في القيادة

تُركز أغلب النظريات الموقفية في القيادة على حقيقة مؤدّاهما أن المواقف هي التي تُبرز السّمات القيادية في الأفراد، وأن السّمات القيادية تُبرز استجابة للمواقف. ولقد تدعّمت وجهة النظر الموقفية خلال الحرب العالمية الثانية، حيث قامت وكالة المخابرات المركزية الأمريكية آنذاك بتدريب الأفراد الذين يقومون بمهام سرية في أرض العدو على

(1) - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

(2) - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 242.

المواقف الصعبة، وملاحظة استجاباتهم في هذه المواقف⁽¹⁾. ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية؛ داخل الجماعة الواحدة والتنظيم الواحد. ونظراً لتعدد وتنوع النظريات التي استخدمت المنحى الموقفية^(*) في بحثها؛ سيتم التطرق لبعضها بشيء من التفصيل.

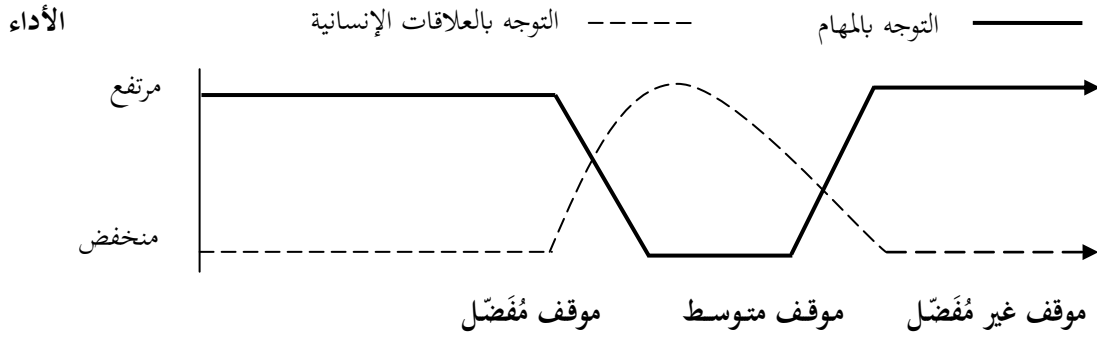
أولاً: النظرية الموقفية لفيدلر

تُعتبر نظرية فريدريك فيدلر "Frederick Fiedler" (1967) أول محاولة جادة^(**) لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري تفترض ارتباط خصائص القيادة بالموقف، وأن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف. حيث أن هذا الأخير يتم تحديده بتشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومروسيه عملهما في إطاره، وهذا من خلال تحليل عناصر الموقف الثلاثة الآتية⁽²⁾:

1. العلاقة بين القائد ومروسيه: من حيث تقبل المرؤوسين للقائد ومدى ولائهم لهم؛
2. تركيب المهمة: وتعني درجة إجرائية العمل، أي تركيب مُحدد أو تركيب غير مُحدد للعمل؛
3. قوة المركز الإداري: حين يُمكنُ المركز الإداري من منح الثواب والعقاب كلما كانت هناك ضرورة.

أما الخطوة الثانية في نموذج فيدلر فتتمثل في تقييم الموقف، اعتماداً على متغيرات الموقف الثلاثة المذكورة آنفاً، أي العلاقات بين القائد والأعضاء، التي قد تكون إما جيدة أو سيئة، وتركيب المهمة التي قد يكون عالياً أو منخفضاً، وقوة المركز التي قد تكون قوية أو ضعيفة. وفي ما يلي عرض للنتائج التي توصل إليها فيدلر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): نتائج نموذج فيدلر



الوضعية	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقات القائد بالأفراد	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
تركيب المهام	عالي	عالي	منخفض	منخفض	عالي	عالي	منخفض	منخفض
قوة المركز	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

(1) - نُجِد إبراهيم عيد، مرجع سبق ذكره، ص: 129 - 130.

(*) - من بين النظريات الموقفية في القيادة، والتي سيتم الاقتصار على ذكر بعضها من باب الإشارة فقط؛ ما يلي: (دراسة فوليت، نموذج فيدلر، نظرية دورة الحياة في القيادة، نظرية المسار والهدف، نظرية فروم ويتن، النموذج ثلاثي الأبعاد لريدن، النظرية المعيارية للقرارات الإدارية...).

(**) - إن فكرة ارتباط أسلوب القيادة بالمواقف والعوامل المؤثرة فيه ليست حديثة تماماً، وإنما يعتبر فيدلر هو أول من طوّر وأسس النظرية الموقفية على أساس ملاحظة (برنارد وفوليت) وغيرها، والمتمثلة في أن لعوامل الموقف والبيئة المحيطة بالقائد تأثيرات على أسلوب القيادة الذي يتبناه. (راجع: أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 132؛ وأيضاً: ماهر نُجِد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 44).

(2) - John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Comportement humain et organization, 2^{em} édition, Editions village mondial, Paris, 2002, P: 367.

Source: Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet, Op. Cit., P: 334.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن فيدلر توصل إلى نتيجة مؤداها أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ويعتقد - فيدلر - أنه في الظروف المفضلة أو غير المفضلة للقائد؛ أي إذا كانت: (المتغيرات الثلاثة سابقة الذكر عالية جداً أو منخفضة جداً) يكون النمط الأنسب هو الذي يهتم بالعمل، ويُرجع سبب ذلك إلى أن المرؤوسين يكونون على استعداد للعمل تحت إشراف قائدهم الموجه في حالة الظروف المفضلة (الوضعيتين الأولى والثانية)، وفي حالة الظروف غير المفضلة (الوضعيتين السابعة والثامنة) يستلزم الأمر التوجيه الدقيق وتدخل القائد. أما بالنسبة للظروف المتوسطة (الوضعيات الأربعة المتبقية) حيث أن المتغيرات مختلطة؛ فالنمط الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية⁽¹⁾.

وكتقييم لنظرية فيدلر يمكن القول بشأنها أنها ساهمت في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال أخذها في الاعتبار متغيرات سلوك القائد والموقف، والسمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة. إلا أنها لم تسلم من الانتقادات، وذلك بسبب عدم تقديمها لتفسير مقبول للعلاقة بين عناصر الموقف الثلاثة، واكتفائها بالقول بأن القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر؛ وطبيعة المتطلبات لكل عنصر⁽²⁾. كما يتبين أيضاً أن نظرية فيدلر، قد كان لها أثر كبير في إبراز بعض العناصر الموقفية المهمة، ومتطلبات كل عنصر منها. وتجلي ذلك من خلال ظهور إسهامات أخرى جاءت بعدها تسعى لتحليل معمق لمفهوم الموقف الإداري، والتي من بينها نظرية دورة الحياة في القيادة.

ثانياً: نظرية دورة الحياة في القيادة

تفترض هذه النظرية التي تم تطويرها من قبل هيرسي وبلانشارد "Hersey and Blanchard" سنة 1972 أن مستوى نضج أو استعداد المرؤوسين للعمل والانجاز تزداد وتتطور عبر مراحل ابتداء من المرحلة التي يكون فيها المستوى غير ناضج حتى يبلغ مرحلة النضج، حيث يترتب على ذلك درجات مختلفة من السلوك. وقد حددت هذه النظرية المتغير الموقف على أنه نضج المرؤوسين، أو كما يطلق عليه البعض استعداد المرؤوسين لانجاز العمل. كما ركزت هذه النظرية في بناء افتراضاتها على وجوب تفاعل عناصر ثلاثة، وهي⁽³⁾:

- مقدار التوجيه من قبل القائد (السلوك المهتم بالعمل)؛
 - مقدار الدعم العاطفي (الاجتماعي) الذي يقدمه القائد (السلوك المهتم بالعلاقات)؛
 - مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.
- ووفقاً لما سبق يتضح أن أسلوب القيادة في هذه النظرية يمر بأربعة مراحل، وذلك وفقاً للمراحل التي يمر بها نضج المرؤوسين، وبناءً على تطور قدرتهم ورغبتهم في العمل وفق الترتيب الآتي⁽¹⁾:

(1)- Florence Allard-Poesi, Management d'équipe, 2^{em} édition, Dunod, Paris, 2006, P: 70.

(2)- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 367.

(3)- John R. Schermerhorn, David S. Chappell, Op. Cit., P: 236.

1. التوجيه: يُركز القائد في هذه المرحلة على إعطاء التوجيهات والإرشادات للمرؤوس، على اعتبار أن هذا الأخير فرد جديد عن الجماعة؛ يفتقر إلى الخبرة أو التجربة الكافية لممارسة عمله والإلمام بمختلف جوانبه وإجراءاته. كما أن المرؤوس في هذه المرحلة لا يحتاج لمساندة كبيرة من طرف قائده؛ نظراً لتمتعه برغبة عالية للتعلم، ومحاولة اكتساب كل ما هو جديد في مجال العمل، وهذا ما يُفسر اهتمام القائد أكثر بالعمل مقابل اهتمام منخفض بالعلاقات الإنسانية؛

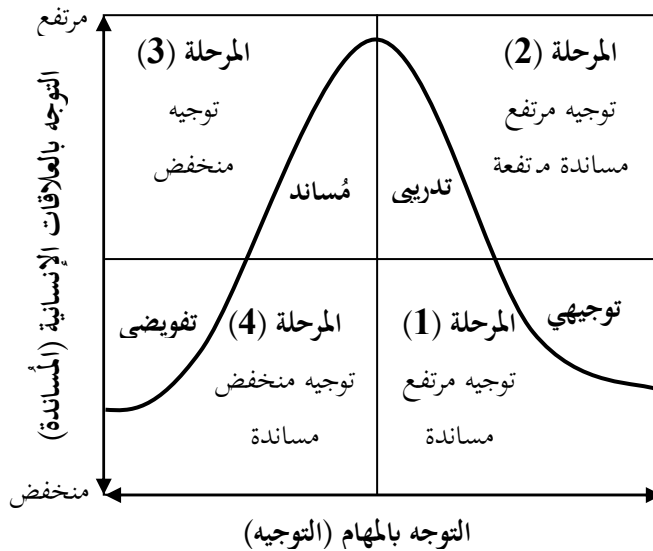
2. التدريب: في هذه المرحلة كذلك يكون للقائد اهتمام كبير بتوجيه المرؤوس للعمل، من خلال تقديمه للدعم والمساندة اللازمين لتعزيز ثقة هذا الأخير بنفسه وقدراته، وإثارة حماسه نحو العمل، على اعتبار أن اكتساب المرؤوس لخبرة عملية سابقة لا تُعد كافية في نظر القائد، والذي لا يزال مُقتنعاً بعدم استعداد المرؤوس لتحمل المسؤولية، أي أنه بحاجة أكبر للتدريب؛

3. المُساندة: من خلال هذه المرحلة يُلاحظ القائد أن قدرة مرؤوسه على العمل والانجاز قد زادت، لذلك يقوم بدعمه ومساندته لحل المشاكل التي تواجهه، وتشجيعه لتحمل مسؤوليات أكبر عن طريق مشاركته في صنع القرارات. فالقائد في هذه المرحلة يهتم أكثر بالعلاقات الإنسانية مقابل اهتمام أقل بالعمل؛

4. التفويض: في هذه المرحلة يكون المرؤوس قد وصل إلى درجة عالية من النضج الوظيفي، وأصبح يتمتع بثقة كبيرة في نفسه، ويقدراته الكبيرة على الانجاز والعمل؛ مما يؤدي بالقائد إلى التخفيض من توجيهه ومساندته له، والعمل على تفويض بعض المهام إليه، وتحميله مسؤولية صنع القرارات.

ويتبين من المراحل الأربعة السابقة أن مستوى نضج المرؤوسين أمر مهم يستترشد به القائد، لتحديد أسلوب القيادة المناسب لهم. وعلى هذا الأساس يمكن توضيح دورة حياة القيادة من خلال النموذج الموالي:

الشكل رقم (05): نموذج القيادة الموقفية لهوسي وبلانشارد



Source: John R. Schermerhorn, David S. Chappell, Principes de management, Editions village mondial, Paris, 2002, P: 237.

(1) - طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر للنشر، عمان، 2002، ص ص: 175 - 176.

يتضح من الشكل أعلاه أن مستوى النضج لدى المرؤوسين ينتقل عبر أربعة مراحل، حيث يتم انتقال أسلوب القيادة لدى القائد من التوجيه (المرحلة الأولى)، وينتهي بالتفويض (المرحلة الرابعة). فالقائد يركز أولاً على التوجيه؛ أين يكون المرؤوس في حاجة كبيرة لذلك لأداء مهامه، ويقوم في (المرحلة الثانية) بالتركيز على زيادة المساندة، ثم خفض التوجيه في (المرحلة الثالثة)؛ ليقوم في المرحلة الأخيرة بخفض المساندة والتوجيه، لأن المرؤوس يصبح على قدر كبير من النضج، ومن ثم عدم حاجته لتوجيه ومساندة قائده.

وكتقييم لنظرية دورة الحياة يمكن القول أنها ركزت بصفة أساسية على أن القائد يتبع الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع مستوى نضج المرؤوسين، فإذا كان هذا الأخير منخفضاً يقوم بتوجيههم لإنجاز العمل، وكلما زاد مستوى نضجهم يقوم بدعمهم ومساندتهم؛ نظراً لاحتياجهم أكثر للاستقلالية والمبادرة. وبذلك يمكن القول أن هذه النظرية اقتصر في تفسير السلوك القيادي على عنصر واحد من بين متغيرات الموقف وهو (نضج المرؤوسين)، وأهملت بقية المتغيرات الأخرى (علاقة القائد بالمرؤوسين، بيئة المؤسسة...). هذا إلى جانب إهمالها لخصائص القائد.

نستخلص مما سبق ذكره أن النظرية الموقفية قد ساهمت مساهمة واضحة في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف، وإبرازها كعامل مهم يؤثر في تحديد هذه الخصائص. حيث أنه في الحقيقة الموقف لا يعتبر في حد ذاته عامل أساسي في تفسير القيادة، ولكن الأمر المهم هنا يكمن في مدى توافر القادة على مهارات معينة، وقدرتهم على التفاعل مع هذه المواقف لتحقيق النجاح. هذا بالإضافة إلى أن أهم النظريات الموقفية التي تم عرضها؛ منها من ركزت على ثلاثة مواقف، ومنها من ركزت على موقفين، وأخرى على موقف واحد فقط، وهذا ما يبرز أنه ليس هناك اتفاق تام بين القائلين بما حول عناصر الموقف، والتي يمكن من خلالها تحديد مدى ملائمة الموقف من عدمه. وعلى الرغم من هذا الاختلاف؛ هناك الكثير من النظريات التي تسعى لتقديم تفسير مقبول من خلال محاولة التوفيق بين المداخل سالفة الذكر، وتقديم رؤى جديدة بشأن القيادة والسلوك القيادي. وسيتم التطرق لبعض هذه النظريات من خلال المطلب الموالي.

المطلب الرابع: بعض النظريات الأخرى المفسرة للسلوك القيادي

بناءً على النظريات التقليدية المفسرة للسلوك القيادي، والتي في مجملها تهدف إلى معرفة العناصر التي يمكن أن تشكل الأسلوب أو النمط الذي يمكن أن يسلكه القائد مع مرؤوسيه داخل التنظيم؛ ظهرت بعد ذلك الكثير من النظريات في محاولة منها لتعميق أكثر وفهم أدق للسلوك القيادي، والتي من بينها نظريتي كل من القيادة الثنائية والقيادة التحويلية^(*). وبناءً على هذا سيتم التطرق لبعضها بشيء من التفصيل.

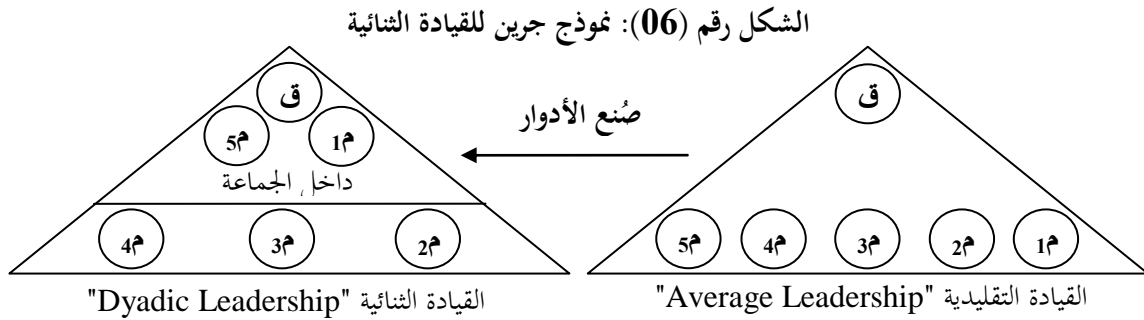
أولاً: نظرية القيادة الثنائية

لقد أثارت نظرية جورج جرين "George Green" اهتمام الكثير من الباحثين، والتي جاءت كامتداد للنظرية التبادلية، التي تفترض أن القائد يعامل كل مرؤوسيه تقريباً بطريقة واحدة، غير أن النموذج الذي جاء به جرين أثبت

(*) - إن الأفراد بدراسة هاتين النظريتين دون غيرها له مُبرَّر يكمن في ضرورة عدم إغفال مدخل مهم جاء عقب النظريات الثلاثة الأولى من هذا البحث، ويتعلق الأمر بنظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة، والتي من بينها: (نظرية القيادة الثنائية"نموذج جورج جرين"). وكذلك لعدم إغفال نظريات اعتبرها أحد الكُتَّاب أنها من بين النظريات الحديثة في السلوك القيادي، والتي من بينها: (نظرية القيادة التحويلية). (أنظر: الصالح جيلج، مرجع سبق ذكره، ص: 70؛ وأيضاً: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات" مرجع سبق ذكره، ص: 315).

عكس ذلك. حيث يعتقد أن القائد لا يتعامل مع مرؤوسيه بطريقة واحدة، وإنما ينمي علاقة فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدى. كما أطلق كذلك على هذه النظرية تسمية نموذج الترابط الثنائي الرأسي؛ نتيجة تركيزها على وجود علاقات ثنائية رأسية متبادلة بين القائد وكل مرؤوس. وبناءً على ذلك قام جرين بحصر هذه العلاقات في نوعين فقط هما⁽¹⁾:

1. العلاقات المتبادلة داخل - الجماعة: حيث تتميز العلاقة الموجودة بين القائد ومرؤوسيه بالثقة والاحترام المتبادلين، والتي يتم تنميتها من الطرفين لتكوين حس مشترك ومصير واحد؛
2. العلاقات المتبادلة خارج - الجماعة: حيث تتميز العلاقة الموجودة بين القائد ومرؤوسيه بأنها فاشلة في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين، كما أن دور القائد في هذه الحالة هو مجرد إشراف تقليدي على مرؤوسيه. والشكل الموالي يوضح علاقة القائد بمرؤوسيه في كل من القيادة التقليدية والقيادة الثنائية، والذي يُطلق عليه (نموذج جرين). وفي ما يلي الشكل الذي يوضح هذا النموذج.



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 275. يتضح من خلال الشكل رقم (06)؛ وفي الجهة اليمنى منه أن القائد والذي يرمز إليه بـ: (ق) يمارس نمودجا متشابهاً للسلوك تجاه كل المرؤوسين (من 1م إلى 5م)، أي أن السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت للقيادة. أما الجهة اليسرى من الشكل فتبرز النموذج الذي قدمه جرين، حيث أن القائد يقيم علاقات تبادلية مع بعض المرؤوسين (داخل الجماعة)، أما علاقته مع البعض الآخر من المرؤوسين (خارج الجماعة)، فهي أقرب إلى الإدارة منها إلى القيادة، وهو ما تم التعبير عنه بصنع الأدوار.

ثانياً: نظرية القيادة التحويلية

يستخدم الفكر المعاصر في مجال الإدارة مصطلح القيادة التحويلية "Transformational Leadership"، والذي يُركّز على وجوب التفرقة بين القيادة من أجل التغيير، والقيادة من أجل تحقيق الاستقرار. حيث يُعد مفهوم القيادة التحويلية حديث نسبياً ظهر سنة 1978 في أعمال كل من بينس ونانس "Bennis and Nanus"، واللذان عرفاها - أي القيادة التحويلية - على أنها⁽²⁾: «سعي القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طرق العمل وتحويل المرؤوسين

(1) - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 274.

(2) - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية مستقبلية"، جامعة بنها، القاهرة، 2000، ص: 316.

والمؤسسة لوضع أفضل». وهنا يتوجب على القائد لإحداث هذه التغييرات الايجابية أن يتصور دوره الحالي في المؤسسة ودوره في المستقبل، هذا إلى جانب تصوره كم يمكن أن تساعد هذه الرؤية على الانجاز⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة في نفس هذا السياق إلى أن العلاقات بين القائد ومرؤوسيه لا تنطوي فقط على العلاقات التبادلية الناتجة بالأساس عن الأنشطة الروتينية التي يقوم بها القائد، والتي من بينها: (اتخاذ القرارات الإدارية، تقييم أداء المرؤوسين...); بل أن هناك مواقف وظروف معينة تتطلب من القائد أن يكون مبادراً للتغيير مثل: (بناء فرق عمل فعّالة، خلق ثقافة تنظيمية للمؤسسة، تطوير الأداء التنظيمي...)⁽²⁾. حيث أن ذلك في الحقيقة لن يكون متاحاً لكل قائد؛ إلا إذا كان يتميز بملامح محددة تُعتبر أساس القيادة التحويلية، والتي تتمثل في الآتي⁽³⁾:

1. الرؤية: يتوافر للقيادة التحويلية رؤية أو تصور مستقبلي واضح المعالم نحو الهدف الذي يسعى التنظيم لتحقيقه؛
2. الزعامة: تتطلب القيادة التحويلية استخدام المقومات الزعامية وإثارة حماس المرؤوسين واستحواد ثقتهم؛
3. الرمزية: تتطلب القيادة التحويلية ضرب المثل والقُدوة والرمز الذي يجب أن يحتذي به المرؤوسين؛
4. التكامل: يجب أن تتصف القيادة التحويلية بالسلوك المتكامل نحو المرؤوسين، بمعنى أن يتسم سلوكها بالأمانة والمصدقية مع كل المرؤوسين دون انحياز أو تمييز؛
5. المساندة: تهتم القيادة التحويلية بمساعدة ومعاونة المرؤوسين، وتسعى جاهدة لتطوير أدائهم لتحقيق المعدلات العالية المطلوبة.

ومن جهته يؤكد روبنس "Robbins" وزملاؤه على أن أغلب النظريات التي فسّرت السلوك القيادي، ركزت على نمط القائد التبادلي، والتي من بينها: (نظرية جامعة أواهيو، نموذج فدلر، نظرية المسار - الهدف، النظرية الموقفية لهرسي وبلانشارد)، أي أنها حاولت تفسير السلوك القيادي من منطلق الاهتمام بالعمل والعلاقات لبلوغ أهداف محددة. كما أوضح أيضا أهمية القادة التبادليين بالنسبة للمؤسسة، وأعطى نماذج من هؤلاء القادة أمثال: بيل غاتس "Bill Gates" بمؤسسة ميكروسوفت؛ تيري بريتن "Thierry Breton" بمؤسسة اتصالات فرنسا⁽⁴⁾.

نستخلص مما سبق أن الرؤية المستقبلية تكنسي أهمية بالغة بالنسبة للقائد التحويلي لإحداث التغيير، والسعي نحو تحويل المؤسسة والأفراد العاملين بها إلى وضع أفضل، وذلك من خلال تأثيره في المرؤوسين، وتشجيعهم للالتفاف حول هذه الرؤية بهدف تجسيدها في الواقع، على اعتبار أن هذه الأخيرة وغيرها من الملامح غير متاحة للقائد غير التحويلي، وهذا ما يستدعي إبراز بعض أوجه المقارنة بين القائد التبادلي والقائد التحويلي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): مقارنة بين القائد التبادلي والقائد التحويلي

القائد التبادلي	القائد التحويلي
- يرغب في بقاء الوضع على ما هو عليه.	- يكافح من أجل التغيير نحو وضع أفضل.
- الأهداف تنبع من الوضع القائم.	- رؤية متطلعة لمستقبل أفضل.

(1)- LaCharla Figgs, Carlene Morgan, Op. Cit., P: 6.

(2)- John R. Schermerhorn, David S. Chappell, Op. Cit., P: 239.

(3)- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص: 290-292.

(4)- Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet, Management "L'essentiel des concepts et des pratiques", Pearson éducation, France, 2006, P: 345.

- تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر.	- عدم الرغبة في الاندماج مع الجماعة أو الفريق.
- خبرة في تجاوز المألوف والتقليدي.	- خبرة في استخدام الوسائل المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- حاجة قوية للتحليل البيئي قصد التغيير.	- لا يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- مصدر التأثير هو قوة الشخصية وإعجاب المرؤوسين.	- مصدر التأثير هو الموقع الإداري والمركز الاجتماعي.
- البحث عن تحويل اتجاهات المرؤوسين لدعم التغيير.	- البحث عن الإجماع حول آراءه والاعتماد على الأوامر.

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 30. (بتصرف).

يتضح من خلال الجدول رقم (04) فيما يخض المقارنة بين القائد غير التحويلي والقائد التحويلي؛ أن أهم ما يميز هذا الأخير هو امتلاكه لرؤية مليئة بالتحدي تتطلع للمستقبل، وهو بذلك يسعى للتغيير في المؤسسة لبلوغ هذه الرؤية بتعاون ودعم جماعته، واعتماداً على قوة شخصيته وجاذبيته للتأثير في مرؤوسيه. في حين أن القائد غير التحويلي يعتمد على سلطته الإدارية، أي أنه أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، وهو يُفضل العمل في بيئة مستقرة ورغبته قليلة نحو التغيير، وبذلك يمكن القول أن المؤسسات اليوم بحاجة كبيرة إلى القادة التحويليين نتيجة اتسام بيئتها بالتغيير السريع.

وكخلاصة لما سبق ذكره يمكن القول أن نظرية القيادة الثنائية قد ساهمت في فهم العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه من خلال التشجيع على زيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وكذلك وجوب الحرص على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي. أما بالنسبة للقيادة التحويلية نجدها قد ساهمت في فهم العلاقة التحويلية بين القادة ومرؤوسيه، وهذا من خلال تشجيعهم على إحداث تغيرات في مواقف وقيم مرؤوسيه لتسيخ الرؤى المستقبلية التي يطرحونها.

خُلاصة الفصل:

تعدُّ القيادة في المؤسسات على اختلاف أنواعها ومهامها؛ عنصراً حيوياً في استمرارها وازدهار نشاطها، وذلك لإشتمالها على عدَّة جوانب من بينها سياسة توجيه المرؤوسين لتحقيق التعاون، والتأثير فيهم واستمالتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ولكي يتم التوجيه على أحسن صورة ممكنة، لا بد أن يستند إلى التحفيز المعنوي والمادي، وكذلك التشجيع على العمل كجماعات متماسكة ومتكاملة الأدوار. والقائد بحق يعتبر عنصر مهم من عناصر العملية القيادية؛ على اعتباره أنه هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية، والتي على رأسها العنصر البشري. كما يتطلب إلى جانب ذلك أن يدرك القائد ولا يتجاهل طبيعة الاختلافات بين المرؤوسين واحتياجاتهم المختلفة، ومن ثم وجوب أن يلعب دوراً مهماً يكمن في كيفية إشباعها، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة من جهة؛ وأهداف جماعة المرؤوسين من جهة أخرى على اعتبار أنها جزء مهم في نجاح العملية القيادية أو فشلها.

وفي نفس هذا السياق أيضاً نستطيع القول بأن السلوك القيادي في المؤسسة يمكن أن يكون له تأثير مباشر على سلوك وأداء المرؤوسين؛ ومن ثم على رضائهم. لذا فإن القيادة المتوازنة هي التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة والأفراد معاً، وتعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة. أما في حالة ما إذا كانت معالم هذه القيادة غير واضحة، وتأثيرها سلبياً أكثر منه إيجابياً؛ فالنتيجة يمكن أن تُحسم دون شك

لصالح اضطراب بيئة العمل، وذلك من خلال بروز حالات التعارض والخلافات التي ينطوي عليها الصراع التنظيمي؛
الذي سيكون محور مناقشتنا في الفصل الموالي.

مقدمة الفصل:

إنَّ الدراسات والمداخل التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة تنظيمية جديدة بالاهتمام، قد بيَّنت خاصَّة للمهتمين به أن فهم هذا المشكل التنظيمي المعقَّد؛ لا يتم إلاَّ من خلال الوقوف على المصادر المسبِّبة له، ومعرفة العوامل المتحكمة فيه والآثار المترتبة عنه، وكذلك تحديد المظاهر التي يمكن أن يأخذها في التنظيمات الحديثة؛ التي من بينها المؤسسات.

ولقد أولى الباحثون في علم النفس الاجتماعي؛ علم الإدارة وعلم الاجتماع التنظيمي على وجه التحديد اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة بهذه الظاهرة، وذلك نتيجة وجود أبحاث ودراسات سابقة قد أوضحت هي الأخرى أن الصراع التنظيمي له انعكاسات ايجابية، في إشارة منها إلى أن النظرة إليه من خلال الانعكاسات السلبية فقط تعتبر نظرة قاصرة تستدعي إعادة النظر هذا من جهة، ومن جهة ثانية اعتبار أنَّ هناك فُرص على القادة أو الرؤساء الذين لهم طموح لاعتلاء مناصب قيادية مستقبلاً بالمؤسسة أن يكونوا على وعي بها؛ للاستفادة منه ومن مزاياها الايجابية، مع الحرص على معرفة المصادر المسبِّبة له خاصَّة في حالة ظهوره للعلن، والتي قد تحلِّف مظاهر سلبية كالانقسامات وحالات التعارض والاختلافات بين أفراد التنظيم الواحد والجماعة الواحدة. كما قد يؤدي ذلك أيضاً إلى وقوفه حجرة عثرة أمام المسؤوليات المنوطة بالقادة من خلال وجوب الاهتمام به، وتخصيص جزء من الجهد والوقت الذي كان من الممكن أن يُستَغَلَّ أو يُستَفَادَ مِنْهُمَا في أمور أخرى أكثر أهمية، وخاصَّة إذا ما تعلق الأمر بحالات تعارض أو خلاف؛ قد تكون لأسباب تافهة ومستندة إلى مؤثرات شخصية لا علاقة للعوامل التنظيمية فيها.

ولتسليط الضوء أكثر على موضوع الصراع التنظيمي، والوقوف على أهم المصادر المسبِّبة له، والآثار المترتبة عنه ومستوياته بالمؤسسة؛ سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- موقف الفكر الإداري من الصراع التنظيمي؛
- مصادر الصراع التنظيمي والآثار المترتبة عنه؛
- مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة.

المبحث الأول: موقف الفكر الإداري من الصراع التنظيمي

يتفاعل العاملون في المؤسسة مع بعضهم البعض بصفة مستمرة لتحقيق الأهداف، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاقهم في بعض المواقف وتعارضهم واختلافهم في البعض الآخر. وغالباً ما يؤدي هذا التعارض والاختلاف إلى حدوث الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

إذا أمكن وصف العلاقة بين الأفراد على أنها حبل مشدود؛ فإن السلوك الاجتماعي والتعاون يمثلان طرفا هذا الحبل، ويكون الصراع على الطرف النقيض لهما. وسيتم في مستهل هذه الدراسة تقديم جملة من المفاهيم للصراع، باعتبار أن هذا المصطلح كان ولا يزال محل اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين من مختلف الأديبات، وعلى الخصوص مجالات كل من علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية. هذا إلى جانب أن مصطلح الصراع قد استقطب كذلك اهتمام بعض الباحثين والدارسين في مجال العلوم الإدارية، نظراً لأهمية دراسته وعلاقته بسلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة.

أولاً: التعريف اللغوي والاصطلاحي للصراع

لقد تباينت وجهات نظر المفكرين والباحثين في إطار تحديد مفهوم واضح ودقيق لمصطلح الصراع بشكل عام. وهنا يكون من الأجدر تقديم كل من التعريفين اللغوي والاصطلاحي.

1. الصراع لغة: لقد تم الاطلاع على بعض المعاجم والقواميس باللغة العربية، والذي أسفر على نتائج توحى بأن اللغويين يجمعون على أن كلمة الصراع لها معاني كثيرة، والتي من بينها أنها تعني: (الخصام، العراك، الصدام أو المغالبة...)، وعدم تعبيرهم بشأن هذه الكلمة بأنها خلاف أو تعارض كما سنرى لاحقاً. ومن بين ما جاء في بعض المعاجم ما يلي:⁽¹⁾

- يُقال تصارع الرجلان: بمعنى حاول كل منهما أن يصرع الآخر؛
- ويُقال كذلك: صارعه مُصارعة وصرعاً: بمعنى غالبه في المصارعة؛
- أما ابن منظور فيضيف أن الصُرْعَةُ: هو الرجل المبالغ في الصراع الذي لا يُغلب، ونَقَلَهُ إلى الذي يَغْلِب نفسه عند الغضب ويُفهرها، فإذا تمكن من ذلك يكون قد قهر أقوى أعدائه بحلمه وصرعها بشباته.⁽²⁾

وهناك من يرى بأن مصطلح الصراع "Conflict" مأخوذ من الكلمة اللاتينية "Conflictus"، والتي تعني التخاصن معاً باستخدام القوة، وهو مصطلح يدل على التعارض أو التنافر أو عدم الاتفاق.⁽³⁾

2. الصراع اصطلاحاً: يوجد هناك جملة من التعريفات التي قدّمها بعض الكُتّاب والباحثين لمصطلح الصراع، والتي سيتم الاقتصار على بعضها في ما يلي:

(1)- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للنشر والتوزيع، اسطنبول، الجزء الأول، (دون سنة نشر)، ص: 513.

(2)- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، مرجع سبق ذكره، المجلد الثامن، ص: 198.

(3)- Ana Akemi Ikeda, Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira and Marcos Cortez Campomar, Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives, (Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO) Vol. 10, No. 1 (2005), P P: 22- 28), Source: [<http://www.ejbo.jyu.fi>], (first access: March 24, 2008), 176 KB, P: 22.

- لقد عرّف ليكارت "Likert" الصراع بأنه⁽¹⁾: «المحاولات التي يبذلها أي طرف لتحقيق أهداف مُعيّنة وتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قِبَلِهِمْ، ولذا ينشأ الصراع بين الطرفين»؛
- في حين عرّفه أحد الكتاب على أنه⁽²⁾: «العملية التي من خلالها يُدرك أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة»؛
- وهو بحسب كاتب آخر عبارة عن⁽³⁾: «إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو في سبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية»؛
- أما من وجهة نظر الباحثين في علم الاجتماع السياسي، فالصراع بمفهومه الواسع يُقصد به⁽⁴⁾: «النزاع حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم». ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن التعريف الثاني أعلاه يشتمل على عدّة عناصر تدخل في تحديد مفهوم الصراع، على اعتبار أن التعاريف الأخرى نجد فيها بعض التخصص والتأكيد على جوانب معيّنة، ومثال ذلك التعريف الذي يركّز على جانب الإنجاز، إذ اعتبر الصراع مُعطلاً ومعيقاً لفاعلية الإنجاز من خلال تأثيره على عملية اتخاذ القرارات، ومن ثم على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة سواء للفرد أو الجماعة. وبالتالي يمكن تبنيه كتعريف إجرائي للصراع، نظراً لاشتماله على العناصر الآتية: (أحاط بأطراف الصراع عامّة ولم يخصصها؛ حدد سبب الدخول في الصراع من خلال خطوات معيّنة؛ إدراك تعارض المصالح بين طرفي الصراع، وأخيراً تأثير هذا الاعتقاد على كلا الطرفين).

من خلال هذا الاستعراض الموجز لمفهوم الصراع، والتطرق له من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية يبدو واضحاً من ذلك أن موضوع الصراع قد شغل الكثير من المفكرين وأسأل الكثير من الحبر، ولكن وجهات النظر حوله قد اختلفت باختلاف تحليلات المهتمين بهذه الظاهرة، والزوايا التي ينظر إليها كل مفكر أو باحث.

نستخلص مما سبق ذكره أن لمصطلح الصراع جذور اجتماعية وأبعاد تاريخية ونظرية مختلفة، إضافة إلى أن تقديم مفهوم الصراع بهذا الشكل يجعله ظاهرة حتمية شائعة الحدوث في أغلب التنظيمات حالياً على اختلاف أنواعها وأهدافها. كما تجدر الإشارة هنا إلى أن الصراع لا ينتج إلا إذا كان هناك إدراك لتعارض المصالح بين طرفين أو أكثر، التي قد تأخذ أشكالاً كثيرة نورد بعضها: (الصراع حول السلطة أو القوة أو النفوذ، الصراع بين الإدارة والعمال، الصراع بين المديرين أنفسهم... وغيرها). وهذا كله قد مكن من تكوين فكرة ولو بسيطة عن ظاهرة الصراع بصورة عامة، ومهد لإلقاء الضوء أكثر على الصراع التنظيمي، والذي يمثل أحد الجوانب المهمة في هذه الدراسة.

ثانياً: تعريف الصراع التنظيمي

(1) - خضير كاظم عبود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 143.

(2) - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 316.

(3) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 477.

(4) - السيد عبد الحليم الزيات، في سوسيولوجيا بناء السلطة "الطبقة...القوة...الصفوة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 27.

بعد التطرق بشكل عام لتعريف الصراع؛ سيتم الآن التعرض لتعريف الصراع التنظيمي الذي يحدث في مكان العمل، أي في المؤسسة التي يعمل بها عدد كبير من الموظفين والعاملين نتيجة التفاعل المستمر بينهم. وقد أعطيت عدة تعاريف لهذا المصطلح سيتم الاقتصار على بعضها في الآتي:

1. يُعرَّف أحد الكتاب الصراع التنظيمي بأنه⁽¹⁾: «عبارة عن تعارض بين مصالح الأفراد أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة»؛
 2. ويذهب آخر إلى تعريفه على أساس أنه⁽²⁾: «ما ينتج من اختلاف حاد بين جهتين، نتيجة وقوف جهة ممثلة في فرد أو جماعة، في وجه تجسيد أهداف ورغبات جهات أخرى. وهذه الأهداف قد تكون في صورة مطالب مادية أو رغبة في الحفاظ أو بسط السلطة والنفوذ. كما قد تكون المطالب معنوية تتمثل في التقدير والاحترام، وتكون ضد كل ما يهدد مصالح وأمن الفرد أو الجماعة»؛
 3. وهو بحسب وجهة نظر أخرى⁽³⁾: «الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المؤسسات ضد بعضها بدلاً من العمل مع بعضها».
 4. في حين يؤكّد مارش وسيمون "March and Simon" بأن الصراع التنظيمي⁽⁴⁾: «يمثل حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن، ولهذا فإن الصراع حالة تعطيل لفاعلية الإنجاز المراد اعتماده وقبوله في موقف معين»؛
 5. ويُعرِّز كل من كاتز وكاهن "Katz and Kahn" موقفهما بشأن حدوثه بأنه يكون⁽⁵⁾: «نتيجة للمواقف التي يتصرف خلالها فرد معين أو مجموعة معينة بشكل يؤدي إلى الإضرار بأنشطة بقية العاملين أو التداخل معها أو مقاومتها بما يؤدي إلى إعاقة تحقيق هذه الأنشطة لأهدافها».
- نستخلص مما سبق أن بعض الكُتّاب والباحثين قد وضعوا عدة مُسميات أثناء تعرضهم لموضوع الصراع التنظيمي، توحى جلها بعدم وجود فرق بين مصطلحي الصراع والنزاع في هذا الموضوع، والتي منها على سبيل المثال لا الحصر: (النزاع التنظيمي، النزاعات الإدارية، نزاعات العمل، التنزاع المؤسسي...). ونظراً لتعدد المسميات؛ سيتم الاقتصار فقط في هذه الدراسة على استخدام مصطلح الصراع التنظيمي.
- وفي نفس هذا السياق وبالاستناد إلى رؤية أحد الكُتّاب يمكن القول بأن مصطلح النزاع وإن كان هناك من يُقرُّبه من مصطلح الصراع، نجد أنه يستخدم غالباً في المجال القانوني للتعبير عن النزاع العمالي "Industrial Dispute" الذي ينشأ بين أصحاب الأعمال ونقابات العمل، والتي تتسبب عادة في هذه النزاعات: (التعويضات، الأجور والمزايا، ظروف العمل، وكذلك تسريح العاملين من الخدمة)⁽⁶⁾.

(1) - محسن علي الكبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، 2005، ص: 237.

(2) - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

(3) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 477.

(4) - خضير كاظم عبود، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

(5) - Ana Akemi Ikeda, Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira and Marcos Cortez Campomar, Op. Cit., P: 23.

(6) - حبيب الصحّاف، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

أما إجرائياً فيمكن تعريف الصراع التنظيمي على أنه: حالة من الخلاف أو التعارض المدرك، ينشأ من عدم التوافق بين فردين أو أكثر من الأفراد داخل المؤسسة، حيث أن أحد الأطراف يسعى إلى إعاقة أهداف أو مصالح الطرف الآخر، لأسباب تتعلق أساساً بـ: (محدودية أو ندرة الموارد، غموض السلطة، تعارض الأهداف وعدم تحديد المسؤوليات).

وتجدر الإشارة من خلال التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي، وكتوضيح لسبب الاختصار على ذكر مصطلح الخلاف؛ وليس التضاد الذي تم القول به من قبل بعض الكُتّاب في ما سبق. وبعد الإطلاع على بعض المعاجم والقواميس تبين أن هناك لبس في استخدام المصطلحين يجب توضيحه، ولأسباب لغوية بحتة سيتم التطرق لبعض الفروق بين المصطلحين في ما يلي⁽¹⁾:

- يقال في اللغة العربية خالف الشيء، وخالفه في الرأي. ويُقال أيضاً، خلافاً لذلك، وقيل الخلاف والاختلاف بمعنى واحد، وهم أعم من المضادة، إذ الخلاف قد يجري على الاثنين جميعاً والصد على أحدهما فقط.
- ويُقال أيضاً: الأبيض خلاف، لا ضد الأحمر والأسود، ويُقال الأبيض ضد الأسود، فيكون الخلاف قد جرى على الاثنين جميعاً، والصد على أحدهما فقط.

وعلى الرغم من تنوع الاتجاهات وتعدد التعريفات التي تبناها العديد من الكتاب والباحثين في نظرهم لمفهوم الصراع التنظيمي، ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الصراع التنظيمي يتميز ببعض الخصائص الأساسية، والتي تتمثل في ما يلي:

- يتضمن موقف الصراع وجود تعارض بين طرفين أو أكثر؛
 - وجود أسباب وظروف تساعد على حدوث الصراع؛
 - إدراك حالة التعارض وعدم التوافق بين أطراف الصراع؛
 - وعي واعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد أو يهدد بالفعل اهتماماته؛
 - لكل طرف من أطراف الصراع القدرة على إعاقة أهداف الآخرين والإضرار بمصالحهم؛
 - تبدو نتائج الصراع أكثر وضوحاً لكل طرف من الأطراف في مرحلة ما بعد الصراع.
- ووفقاً لما سبق ذكره يمكن القول بأن هناك فرق بين الصراع وبعض المفاهيم الأخرى، وإن كانت تبدو للعامّة أنّها متشابهة أو أنّ لها نفس المعنى، ولكن في الحقيقة أنّ هناك فروق تجعل من الممكن التمييز بينها. وعلى هذا الأساس سيتم تمييز مفهوم الصراع عن بعض المفاهيم الأخرى من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: الفرق بين مفهوم الصراع وبعض المفاهيم الأخرى

(1) - حنا غالب، كنز اللغة العربية، موسوعة في المترادفات والأضداد والتعابير، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص: 6.

قد يحدث أحيانا بعض الخلط أو التداخل بين مفهوم الصراع وبعض المفاهيم الأخرى كالمنافسة والأزمة وغيرها. ولعل مشكل عدم اتفاق الكتاب والباحثين على تعريف محدد للصراع - كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقاً - ترجع بالأساس لتداخل مفهوم الصراع مع مفاهيم أخرى. وعليه سيتم التطرق للفرق بين مفهوم الصراع وتمييزه عن مفهومي كل من المنافسة والأزمة بشيء من التفصيل.

أولاً: الفرق بين مفهومي الصراع والمنافسة

تُعتبر المنافسة من بين أبرز أشكال التفاعل بين أفراد الجماعة داخل بيئة العمل، هذا إلى جانب الصراع وبعض الأشكال الأخرى مثل: (التعاون، التماسك، بناء الجماعة، التمثيل...). إلا أن هذا التفاعل في ما بين الأفراد العاملين بالمؤسسة - بشكل عام - قد يُسفر عن تعاون "Cooperation" أو منافسة "Competition" في بعض المواقف؛ أو تعارض "Conflict" في البعض الآخر منها، والذي غالباً ما يؤدي إلى حدوث ما يُسمّى بالصراع التنظيمي⁽¹⁾.

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن المنافسة⁽²⁾: «هي عملية تتم بين طرفين يسعى كل منهما لتحقيق هدف معين، والوصول إلى نتائج أفضل. ومن أهم خصائصها أنها لا تنطوي بالضرورة على اتجاه عدائي، حيث لا يتوافر الوعي أو الشعور الكامل بين الأفراد المتنافسين، ولهذا فإن لها وظيفة اجتماعية تتمثل في انعدام التعارض بين الأفراد». هذا بالإضافة إلى أن الفرق بين المفهومين يكمن في عدة نقاط يمكن إبراز بعضها في ما يلي⁽³⁾:

1. في المنافسة تعمل الأطراف بصورة فردية أو جماعية بشكل سلمي مشروع، أما الصراع فيتم غالباً في شكل عدائي باستخدام حتى الطرق غير المشروعة. ومثال ذلك أن في المنافسة قد تسعى أحد المؤسسات لخفض أسعار سلعتها عن المؤسسة المنافسة، أما في الصراع فقد تحاول أحد المؤسسات حرق مخازن المؤسسة الأخرى بهدف تحطيمها، ومن ثم سعيها للبقاء في الريادة.
2. قد تحدث المنافسة بين أطراف لا يعرفون بعضهم لتحقيق أهداف معينة خاصة بالجماعة، أما الصراع فغالباً ما يتم بين أطراف يعرفون بعضهم.

وللتوضيح أكثر للفرق بين الصراع والمنافسة يمكن إدراج المثال الآتي⁽⁴⁾: في الحالات التي يبذل فيها رجال البيع جهوداً تسويقية عالية لزيادة المبيعات كل في منطقة معينة، فإن ذلك يمثل تنافساً بين رجال البيع، ولا مجال للصراع هنا. أما في الحالات التي يسعى رجل بيع إلى زيادة مبيعاته في نفس المنطقة، فإن التنافس يتحول إلى صراع على نفس المورد المحدود (المستهلك في هذه الحالة).

(1) - محمد العزازي أحمد أبو إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

(2) - محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

(3) - محمد شفيق، العلوم السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

(4) - عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، (مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، (مارس 2007)، الفصل الخامس، ص: 57-70)، المصدر:

<http://www.pathways.cu.edu.eg>، (أول إطلاع: 12 فيفري 2008)، (213 ك ب)، ص: 58.

نستخلص مما سبق ذكره بأن الفرق بين الصراع والمنافسة يكمن في احتمال أن يؤدي تحقيق أهداف الطرف (أ) إلى التأثير على (أو منع تحقيق) أهداف الطرف (ب). فإذا تحقق الشرط السابق فاحتمال حدوث صراع (تعارض) هو احتمال كبير وقوي؛ وإذا لم يحدث فإن المنافسة تظل قائمة.

ثانياً: الفرق بين مفهومي الصراع والأزمة

قبل التطرق إلى الفرق بين الصراع والأزمة يجب أولاً توضيح الفرق بين الأزمة والمشكلة. حيث أن مصطلح الأزمات يطلق على المشكلات الحادة التي يشعر الفرد تجاهها بالانفعال والضغط الشديدين، وإنها باستمرار - أي الأزمة - تشكل تهديداً لحياته ولأمنه واستقراره، ومن ثم لأهدافه الأساسية في الحياة. وقبل التطرق للفرق بين المصطلحين يكون من الأجدر أن نُعرّف كل من الأزمة والمشكلة، ونفرق بينهما في ما سيأتي⁽¹⁾:

- لقد عرّف أحد الكُتّاب الأزمة بأنها: «حالة مؤقتة من الاضطراب ومن اختلال التنظيم، تتميز بقصور الفرد أو الجماعة في مواجهة هذه الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات». إذن فالأزمة تُعبّر عن حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف بشكل يُقلّل من آثاره ونتائجه السلبية؛

- في حين عرّف المشكلة بأنها: «عائق أو مانع يُحوّل بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه». إذن فالمشكلة تُعبّر عن حدث له شواهد وأدلة تُنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ؛ يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين عدّة حلول ممكنة. كما أن للمشكلة أيضاً عدّة مصادر، والتي من بينها المصادر التنظيمية الأربعة الآتية⁽²⁾: (الضائقة المالية، سوء العلاقات العامة، الانتهاكات القانونية، أزمة قيادة).

وعليه يمكن القول بأن الأزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذي القرار في الكيان الإداري داخل المؤسسة، ولكن لا يمكن القول بأن كل مشكلة هي عبارة أزمة، لأن هناك من العلماء من فرق بين الأزمة وبين المشكلة، إلى حد استخدام بعضهم معياراً زمنياً لوضع مقياس للفرقة بينهما. حيث ينظرون إلى أن الأزمة هي حالة أو موقف أو ظرف لا يستطيع الفرد أن يتحمّله أكثر من ثلاثة أيام، فإذا كان يستطيع أن يتحمّله أكثر من ذلك فإنه يصبح مشكلة وليس أزمة⁽³⁾.

وعليه يمكن القول بأن مفهوم الصراع يقترّب من مفهوم الأزمة، على اعتبار أن بعض الأزمات تُعبّر عن تصارع إرادتين وتعارض مصالحهما. ويمكن إبراز الفرق بين المفهومين في ما يلي⁽⁴⁾:

1. قد لا يبلغ الصراع شدّة التدمير التي قد تَبْلُغها الأزمات؛
2. تكون في الغالب أبعاد واتجاهات وأطراف وأهداف الصراع معروفة، في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات؛

(1) - أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمة التعليمية "منظور عالمي"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 27.

(2) - LaCharla Figs, Carlene Morgan, Op. Cit., P: 19.

(3) - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة "نظرة عامة"، الورق للنشر والتوزيع، عمّان، 2002، ص: 186.

(4) - المرجع نفسه، ص: 187.

3. يختلف الصراع عن الأزمة في انتهائها بإفراز نتائجها، أو الحيلولة بينها وبين هذا الإفراز، حيث أن الانتهاء صفة متلاصقة للأزمات.

ونجد أن هناك من الكُتّاب من أشار إلى عدم وجود اختلاف تام بين كل من الصراع والأزمة، على اعتبار أن هناك بعض الأمور التي قد يتشابهان فيها. حيث أورد أن الأزمة تتّصف بصفة أساسية وهي التهديد مثلها مثل الصراع، حيث يشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنهم لن يستطيعوا الحصول أو المحافظة على القيم والموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة إليهم؛ إضافة إلى أن من أسباب الأزمة أيضا هي صراع أو تعارض المصالح بين العاملين، وما يترتب عن ذلك من عدم التعاون والخلافات الهدّامة⁽¹⁾.

نستخلص مما سبق أن هناك تداخل كبير في المفاهيم، حيث أنّه في بعض الأحيان يصعب وضع حد فاصل بين المنافسة والصراع إلّا في حدود عوامل معيّنة لعل من أهمها الموقف الذي يتصرف فيه طرفي/أو أطراف (الصراع أو التنافس). وكتبرير لهذا قد نجد أن هناك من الأفراد من يعتقدون أنهم يتنافسون على أمر معين، ولكن في حقيقة الأمر قد يستخدمون طرق غير شرعية للتخلص من الطرف المنافس؛ خاصّة إذا كان محل التنافس مُهماً يجعل كلاً الطرفين يسعى لتحقيقه لصالحه. وفي هذه الحالة إذا ما تفتن إليها الطرف الآخر الذي يعتقد أن المنافسة شريفة، والتي هي في الحقيقة قواعد غائبة تماماً في هذه الحالة؛ تؤدي إلى صراع أو تعارض قد يدوم طويلاً.

المطلب الثالث: الصراع التنظيمي وتطور الفكر الإداري

يختلف مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب مواجهته، باختلاف مراحل تطور الفكر الإداري، ونظرة كل من المدارس الثلاثة: (الكلاسيكية، السلوكية والموقفية) إليه. وسيتم التطرق لنظرة كل مدرسة على حدى في ما يلي.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

ترى المدرسة الكلاسيكية أن الصراع التنظيمي غير مرغوب فيه، لذلك وجب تقليده إلى أدنى حد ممكن أو إزالته، على اعتبار أن هناك عوامل ومبادئ غالباً ما تساعد على احتمال منع أو التقليل من ظهور بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيها، والتي من بينها: (الاختيار السليم للأفراد، التدريب، توصيف الوظائف وإعادة التنظيم...). ومن بين جملة الافتراضات التي تركز عليها هذه المدرسة في مفهومها للصراع التنظيمي ما يمكن إبرازه في النقاط الآتية⁽²⁾:

1. إمكانية تجنب وتفادي الصراع التنظيمي؛
2. يظهر الصراع التنظيمي بصفة أساسية، كنتيجة للاختلافات الفردية بين العاملين؛
3. تنشأ على الصراع التنظيمي ردود فعل غير مناسبة بين الأفراد؛
4. بُروز مشكلات في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف؛
5. ينتج الصراع إذا كان هناك نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، وعدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب.

ثانياً: المدرسة السلوكية

(1) - أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 24-31.

(2) - محمد العزازي أحمد أبو إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

ترى المدرسة السلوكية أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية، طالما أن هناك تفاعلات إنسانية داخل أية مؤسسة، هذا إلى جانب أن المدرسة الكلاسيكية لم تتخلص من الصراع أو إزالته، بل أن نجاحها يكمن فقط في كبتة في نفوس العاملين. ومن بين جملة الافتراضات التي تركز عليها هذه المدرسة في مفهومها للصراع التنظيمي ما يمكن إبرازه في النقاط الآتية⁽¹⁾:

1. وجوب الاعتراف بوجود الصراع التنظيمي داخل المؤسسات أمراً حتمياً؛
2. هناك أسباب متعددة للصراع التنظيمي، حيث يمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف؛
3. الصراع التنظيمي من العناصر الحيوية في عملية التغيير داخل المؤسسات، وليس بالضرورة أن يكون هداماً؛
4. هناك مستوى أمثل من الصراع، يجب أن يُنمى ويحافظ عليه داخل أيّة مؤسسة، لتجاوز لا مبالاة العاملين؛
5. الصراع التنظيمي أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وواجب الإدارة نحو ذلك هو محاولة التعرف عليه وتحديد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة⁽²⁾.

ثالثاً: المدرسة الموقفية

تتمثل نظرة المدرسة الموقفية بالنسبة للصراع التنظيمي في كَوْن أن هذا الأخير قد يكون بناءً أو هداماً، وذلك حسب القيود والعوامل التي تؤثر في موقف كل عملية من عمليات الصراع، ففي بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوباً فيه بدرجة عالية من كل الأطراف داخل المؤسسة، بينما في بعض المواقف الأخرى، قد يكون من الأفضل تقليل أو تجنب الصراع، لذلك يجب على المديرين تشخيص مواقف الصراع - الحالية منها والمستقبلية - بهدف استخدام الأساليب المناسبة للتعامل معها ومواجهتها. وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص تطور نظرية الصراع في الفكر الإداري من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعي / داخل في تركيب التنظيم	ضروري / محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار / مفيد	مفيد / ضار
أطراف الصراع	مُثيرو المتاعب	الجميع عُرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها "دراسة مسحية على الضباط بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص: 16.

(1) - محمد العزازي أحمد أبو إدريس، مرجع سابق، ص: 87.

(2) - محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص: 310.

يتضح من خلال الجدول (05) أعلاه أن أوجه المقارنة السبعة المذكورة آنفاً تُبرز تطور نظرية الصراع بشكل عام، ونظرة المفكرين والباحثين المهتمين بظاهرة الصراع التنظيمي بوجه خاص. حيث يتجلى ذلك بوضوح من خلال إبراز دور الإدارة، والذي يختلف باختلاف نظرة كل مدرسة من المدارس الثلاثة، حيث نجد أن هذا الدور قد تراوح ما بين استخدام السلطة البيروقراطية في إطار النظرة التقليدية للصراع، واستخدام التعاون في إطار النظرة الحديثة له. وكنتيجة لاختلاف نظرة كل مدرسة من المدارس السابقة، بشأن تفسيرها لظاهرة الصراع التنظيمي، برزت نماذج تحاول تقديم تفسير مقبول لهذه الأخيرة. وعليه سيتم التطرق لهذه النماذج من خلال المطلب الموالي.

المطلب الرابع: نماذج الصراع

لقد وضع الباحثون عدداً من النماذج لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي، ومحاولة فهمها والإحاطة بأهم جوانبها، وتمثل بالأساس في ثلاثة نماذج رئيسية هي: (نموذج عملية الصراع، النموذج الهيكلي للصراع ونموذج النظم). وفي ما يلي شرح لهذه الأخيرة بشيء من التفصيل.

أولاً: نموذج عملية الصراع

يتمثل هذا النموذج في محاولة فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها هذا الأخير، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة⁽¹⁾. كما يُعتبر هذا النموذج مفيداً عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع، والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

ثانياً: النموذج الهيكلي للصراع

يُركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع، حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، وفي هذا الصدد يوجد أربعة مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي⁽²⁾:

1. الميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منهما؛
 2. الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع، وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها. ومن بين أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان، وضغوط المجموعات المحايدة؛
 3. هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما؛
 4. القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع، إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما.
- كما يُطلق أيضاً على هذا النموذج اسم النموذج الهيكلي؛ نظراً لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغير البطيء، ويُعتبر مفيداً في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية مُعَيَّنة.

ثالثاً: نموذج النظم

(1) - طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها "دراسة مسحية على الضباط بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص: 14.

(2) - المرجع نفسه، ص: 15.

الأساس الذي يقوم عليه هذا النموذج على أن الصراع قد يؤدي إلى نتائج ايجابية أو نتائج سلبية، ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه. كما أن نظام الصراع يتكون من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في ما يلي:

1. **مُدخلات النظام:** وتمثل مصادر الصراع المختلفة مثل: (التنافس على الموارد المحدودة أو النادرة، تعارض الأهداف...)

2. **الأساليب والطرق المستخدمة في التعامل مع الصراع:** حيث تقترح فوليت "Follet" بهذا الشأن استخدام أحد الأساليب الثلاثة الآتية⁽¹⁾: (السيطرة، الاتفاق أو التكامل)، والأسلوب الأخير هو الأفضل برأيها؛

3. **مُخرجات النظام:** وتتمثل في نتائج الصراع سواء كانت الايجابية منها أم السلبية. ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع.

نستخلص مما سبق أن للصراع التنظيمي جذور تاريخية ونظرية تبلورت من خلالها مدارس تراوحت ما بين رؤية تقليدية بشأن طبيعة وخصائص هذه الظاهرة تُقَرُّ بمضرته، وقدرته على إفراز نتائج سلبية تؤدي إلى حد التدمير؛ ورؤية حديثة تحاول إثبات منفعتها، ومن ثم محاولة الاستفادة منه، وتوجيهه بهدف تحقيق نتائج ايجابية تساعد على التطوير. كما يمكن القول أيضاً أن ظاهرة الصراع ليست جديدة أو وليدة فكر أو توجه معين، وهي كذلك ليست ظاهرة ثابتة المعالم، وإنما هي متغيرة بحسب تعيّر وتطور التنظيمات والجماعات. وبشأن تفسير هذه الظاهرة نجد أنها قد اختلفت باختلاف وجهات نظر المهتمين بها واتجاهاتهم وخلفياتهم العلمية؛ فالمهتمين مثلاً بعلم السياسة تختلف نظرتهم للصراع عن المهتمين بعلم الاجتماع أو الإدارة. ونظراً لارتباط هذه الدراسة بمصطلح الصراع التنظيمي، وللتعرف والتعمق أكثر لفهم هذه الظاهرة التنظيمية؛ سيتم التطرق للمصادر المسببة له، والآثار المترتبة عنه استناداً إلى ما جاءت به المدارس سالفة الذكر، وهذا من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثاني: مصادر الصراع التنظيمي والآثار المترتبة عنه

(1) - محمد علي جعلوك، كيف يبني المدير الفعّال فريق العمل الفعّال، موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1999، ص: 73.

قد يتضمن الصراع داخل المؤسسة وجود اهتمامات متعارضة أو على الأقل وجوب الاعتراف بوجود هذا النوع من التعارض، لكن وجود هذا التعارض وحده ليس سبباً رئيسياً لوجود الصراع، فقد يوجد الصراع مع عدم إدراك أي من الطرفين لوجود اهتمامات متعارضة بينهما.

المطلب الأول: مصادر الصراع التنظيمي

نظراً لتعدد مصادر الصراع التنظيمي التي تطرق إليها أغلب الكتاب والباحثين، وبعد الإطلاع عليها يمكن القول بشأنها أن هناك بعض المصادر التي تؤدي إلى حدوث الصراع يمكن اعتبار أغلبها فرعية، وبذلك هناك إمكانية لحصرها ضمن المجموعات الثلاثة تتمثل في: المصادر التنظيمية، المصادر المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين والمصادر السلوكية.

أولاً: المصادر التنظيمية للصراع

هناك العديد من المصادر التي تؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي داخل المؤسسة يمكن إبراز أهمها، والتي سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة دون غيرها من المصادر، وذلك استناداً لاستقراء مكتبي قام به أحد الباحثين، والذي توصل من خلاله إلى أن أغلب الدراسات والأبحاث قد أعطت أهمية قصوى لأربعة مصادر للصراع التنظيمي من بين العديد من المصادر^(*). ويتعلق الأمر ب: مصدر الموارد النادرة أو المحدودة، مصدر عدم وضوح السلطة، مصدر غموض المسؤوليات، تعارض الأهداف. وفي ما يلي عرض لهذه المصادر بشيء من التفصيل.

1. الموارد النادرة أو المحدودة: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، التي عادة ما تكون نادرة أو محدودة مثل: (الأموال، الخامات، الأفراد الماهرين...). ولأجل ذلك يحصل الصراع بين الجماعات أو بين أفراد الجماعة نفسها داخل المؤسسة، بهدف الحصول على أكبر قدر من الموارد المتاحة. حيث يعني هذا الأخير - أي مصطلح الموارد - حسب "enrewtelf" مؤسس المقاربة المبنية على الموارد⁽¹⁾: «مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبياً».

واستناداً إلى ما سبق ذكره؛ يمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى نوعين هما⁽²⁾:

- أ. الموارد الملموسة: والتي تتضمن: (المواد الأولية، تجهيزات الإنتاج، الموارد المالية...)
- ب. الموارد غير الملموسة: والتي تضم كل من: (الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل والمعرفة...).

(*) - كشف الاستقراء المكتبي الذي قام به أحد الباحثين عن (43) مصدر من مصادر الصراع التنظيمي، وقد أخصرت هذه الدراسات ما بين (1980 - 2003)؛ ليكشف من خلاله عن وجود مصادر قليلة الأهمية نظراً لتكرارها مرة واحدة، وعددها أربعة وهي: (التنظيمات غير الرسمية، تشابك العلاقات، الصراع بين الإدارات المتشابهة وظيفياً، تفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين)، وكشف أيضاً عن مصادر اعتبرها الباحث ذات أهمية قصوى؛ نظراً لحصولها على نسبة 50% فأكثر، وهي: (محدودية الموارد، عدم وضوح السلطة، غموض المسؤوليات، تعارض الأهداف)؛ التي سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة. (أنظر: طارق بن موسى العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 38-40).

(1) - عبد الملوك مزهود، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات "مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الرابع: 2006، ص: 92.

(2) - الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة في المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص: 263.

ونظراً للأهمية الكبرى التي تكتسبها الموارد غير الملموسة، فقد أولتها المؤسسات مكانة هامة لها، واهتمت أيضاً بطريقة إدارتها بما يحقق أهدافها، وهذا نابع بدوره من وجود مجموعة من العوامل تحتم ذلك، والتي من أهمها: (أن هذه الموارد تُعتبر من متطلبات المنافسة الحديثة؛ هذا إلى جانب اعتبارها موارد حرجة بالنسبة للمؤسسة).

كما أن حدة الصراع تزيد نتيجة اعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، حيث يبقى هذا الاعتقاد مجرد تبرير للحصول على جزء أكبر من هذه الموارد، وهو مما يقود في الأخير إلى صراع طويل المدى.

2. عدم وضوح السلطة: تتمثل السلطة "Authority" في أن للمسؤولين داخل المؤسسة قدرة ذاتية على المبادرة والتصرف واتخاذ القرارات وفرض التغييرات على الآخرين⁽¹⁾. ومن بين الكُتَّاب الذين تناولوا السلطة الكاتبان فوليت وِبِرْنارْد "Follet and Bernard"، وهما من المتخصصين في فترة الإدارة الكلاسيكية. وفي هذا الصدد انتقدت فوليت العلاقة بين الرئيس الذي يتمتع بسلطة إصدار الأوامر والمرؤوس الذي يجب عليه تنفيذها. حيث ترى أن لهذا الأخير ميل لمعاداة رئيسه في حالة مُلاحظة ميله الشديد للترؤس وثقل سلطته عليه. وحسب قانون الموقف التي جاءت به الكاتبة فوليت، يجب أن تعطى السلطة للجهة الأكثر معرفة ودراية بمتطلبات الموقف أو الطرف، وسلطة الأمر في هذه الحالة ليست بالضرورة صاحبة السلطة الرئاسية، وبالتالي فالموقف وليست الرتبة التنظيمية هو الذي يحدد لمن تكون السلطة، مع وجوب ربط السلطة بالمتخصصين والمتمرسين، وإعطائها صبغة شخصية لكي لا تثقل على المرؤوسين. ومن بين العناصر الأساسية التي يجب توفرها في الأمر لقبول السلطة من المرؤوس، وتفادي حدوث الصراع بين الرئيس ومرؤوسيه ما يلي⁽²⁾:

- إدراك المرؤوس للمعلومة أو الرسالة التي يتضمنها اتصال الأمر؛
- عدم اعتقاد المرؤوس بأن الأمر يتعارض مع أهداف المؤسسة وغاياتها؛
- أن يتطابق الأمر مع اهتماماته الشخصية عامة؛
- أن يكون قادراً على تنفيذ الأمر مادياً وعقلياً.

3. غموض المسؤوليات: يُعتبر كل من السببين عدم وضوح السلطة وغموض المسؤوليات وثيقي الصلة ببعضهما في أغلب المؤسسات، أي بمعنى أدق لن تكون هناك مسؤولية ما لم تكن هناك سلطة وتفويض لهذه السلطة. وعلى هذا الأساس تُعرَّف المسؤولية بأنها⁽³⁾: «إلتزام الفرد بإنجاز المهام أو الأعمال المناسبة لطاقاته وقدراته وخبراته ومؤهلاته، والتي يكلف بأدائها طبقاً لمنصبه في الهيكل التنظيمي، وهي من العمليات التي تسبق وضع شكل الهيكل التنظيمي في المؤسسة». وقد يؤدي غموض المسؤوليات نتيجة عدم دقتها وتحديد الأفراد والجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة إلى حدوث ما يُسمَّى بالصراع. حيث كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المؤسسة، إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي، أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قلَّ وجود الصراع⁽⁴⁾.

(1) - عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، 2002، ص: 45.

(2) - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 1998، ص: 219.

(3) - المرجع نفسه، ص: 218.

(4) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 480.

4. تعارض الأهداف: يُقصد بتعارض الأهداف الاختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة، والمعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز، وهو أكثر المصادر شيوعاً. ويُعرّف الهدف على أنه⁽¹⁾: «غاية أو غرض معين يهدف الفرد إلى تحقيقه، والأهداف تحرك وتحفز العاملين لبلوغها». كما يمكن القول هناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف وهما: توجه الوقت والهدف، والعوائق التي تقف دون إنجاز الهدف. فأما العامل الأول؛ الاختلاف في الفترة الزمنية (طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد)، والهدف (تكنولوجي، اقتصادي، علمي... إلخ) ينشأ عنهما حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر، وفي حال تفاعل جماعتين متميزتين كالتصنيع: (توجه تكنولوجي اقتصادي قصير المدى)، والبحث (توجه علمي طويل المدى)؛ قد يكون التمايز بينهما مصدراً للصراع.

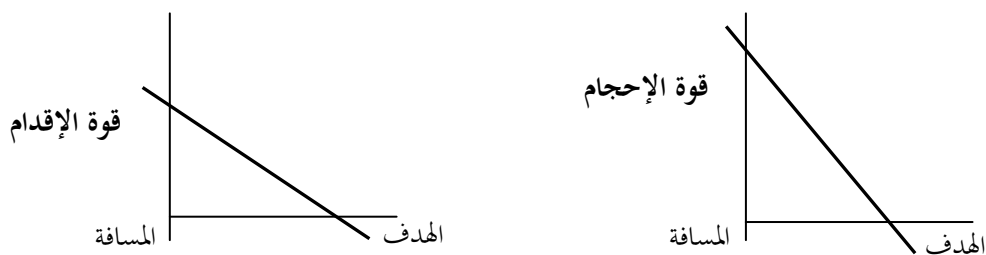
كما أنه إذا اعتبر إنجاز إحدى الجماعات لأهدافها حائلاً دون إنجاز جماعات أخرى لأهدافها أدى ذلك إلى عوائق لإنجاز الهدف، والذي يعمل بدوره على خلق الصراع بين الوحدات والأقسام، وهذا معنى العامل الثاني لظهور التعارض.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض هذه الأهداف يمكن أن تتعارض مع بعضها البعض. حيث نفرق بهذا الشأن بين ثلاثة أنواع من تعارض الأهداف، والتي تتمثل في الآتي⁽²⁾:

- أ. أهداف متعارضة ذات مزايا فقط: يكون الفرد أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا؛
- ب. أهداف متعارضة ذات عيوب فقط: يكون الفرد أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى عيوب؛
- ج. أهداف متعارضة ذات عيوب ومزايا: يكون الفرد أمام اختيار عدة أهداف كلها تحوي على جوانب إيجابية وجوانب سلبية، وهو النوع الشائع من التعارض.

ومن جهة أخرى نجد أن أحد الكُتّاب يؤكد على أن الهدف الذي يُعتبر مُغرياً وخطيراً بنفس الوقت الواحد لدى الفرد؛ يكون مدعاةً لصراع من نوع خاص يُعرّف بصراع الإقدام والإحجام⁽³⁾. وللتوضيح أكثر لهذا النوع من الصراع؛ يمكن تمثيل قوة الإقدام والإحجام بيانياً من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لقوة الإقدام والإحجام



المصدر: عبد الرحمن عدس، محي الدين توق، المدخل إلى علم النفس، الطبعة الثالثة، مكتب الكتب الأردني، الأردن، 1993، ص: 360.

(1)- Nacer Boudiba, Le Management de la création à la gestion, Editions Houma, Alger, 2003, P : 14.

(2)- إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص: 137.

(3)- عبد الرحمن عدس، محي الدين توق، المدخل إلى علم النفس، الطبعة الثالثة، مكتب الكتب الأردني، الأردن، 1993، ص: 361.

يُوضَّح الشكل رقم (07) مُنحدر الإقدام والإحجام، الذي يتضح من خلاله أن منحدر الإحجام أشدُّ ميلاً من منحدر الإقدام، وذلك دليل على أن قوة الإحجام تزداد بشكل أكبر كلما أصبح الفرد أقرب إلى الهدف. كما أُجريت حول هذا النوع من الصراع العديد من الدراسات، التي من بينها دراسة ميللر "Miller"، الذي لخص نتائج التجارب في هذا المضمَر في النقاط الثلاث الآتية⁽¹⁾:

- أن النزعة نحو الإقدام تجاه حافز إيجابي تتقوى كلما كان الفرد أقرب إلى الحافز؛
 - أن النزعة نحو الإحجام من حافز سلبي تتقوى كلما كان الفرد أقرب إلى الحافز؛
 - تزداد قوة الإحجام في بعض المواقف بسرعة أكبر، كلما اقترب الفرد إلى الحافز من سرعة ازدياد قوة الإقدام.
- ومن جهة أخرى يُشير أحد الكُتَّاب إلى أمر يُعتبره على قدر كبير من الأهمية، وهو وجوب وضرورة التعامل مع التنظيم غير الرسمي المتمثل أساساً في: (الاتجاهات، القيم، المعايير، التفاعلات، الولاء والانتماء...)، والذي له ثقافة فرعية "Sub-culture" قد تتوافق أو تتعارض مع ثقافة التنظيم الرسمي⁽²⁾.
- كما أنه من بين مصادر الصراع بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة؛ هو التنافس للحصول على الموارد المحدودة، فلا توجد مؤسسة لديها موارد غير محدودة، لذلك يدور الصراع حول تقسيم الأماكن والأموال والمعدات والأفراد، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره. وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص أهم المصادر التنظيمية للصراع في النقاط الآتية⁽³⁾:

- محدودية الموارد، مثل: المكافآت أو التجهيزات أو فرص التدريب أو البعثات إلى الخارج... الخ؛
 - محدودية فرص الترقية مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها؛
 - تمييز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس أو الدِّيانة أو المؤهل أو السن أو القرابة؛
 - زيادة قدر مسؤولية الموظف أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحياته؛
 - الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى؛
 - غموض المسؤوليات؛
 - رغبة الأقسام في التميّز على بعضها البعض في إنجاز بعض المهام أو الأعمال.
- وبالإضافة إلى هذه المصادر يجب كذلك أن يتجه التركيز إلى العوامل الخارجية بالنسبة للمؤسسة، مثل: التوترات المرتبطة بإدخال التكنولوجيا أو القيم والحقوق الجديدة، التي تفتقر إلى عدم تعود وتكيف الفرد (أو الأفراد) بأتماطها داخل المؤسسة ذاتها⁽⁴⁾.

(1) - عبد الرحمن عدس، محي الدين توك، مرجع سابق، ص: 362.

(2) - مدحت مجد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين في المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص: 27.

(3) - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي " نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، جامعة بنها، القاهرة، (دون سنة نشر)، ص: 345.

(4) - ستيفن أكرويد بول طومبسون، عبد الحكم أحمد الخزامي، سوء السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 17.

ثانياً: المصادر الشخصية للصراع

قد تلعب العوامل المتعلقة بالعلاقات الشخصية دوراً لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه العوامل التنظيمية، حيث تأتي في مقدمة هذه العوامل التفسيرات الخاطئة لأسباب سلوك الآخرين وتصرفاتهم، ويكون هذا عند محاولة تبرير الفشل في الحصول على الاهتمامات أو تفسير أسباب النتائج السلبية للأداء، وإلقاء اللوم على الآخرين - حتى لو لم يكن ذلك حقيقياً - بسبب هذا الفشل أمر وارد، مما يُؤلِّد في الغالب الصراع.

كما أن للاتصالات الخاطئة أيضاً دور في الصراع، فتوجيه النقد للأفراد بطريقة سيئة يشعرهم بالتذمر الشديد الذي يؤلِّد لديهم شعوراً قوياً بالحاجة للتأثر والانتقام، وذلك يضع حجر الأساس لصراعات قد تدوم طويلاً. وهناك أيضاً عدم الثقة بين الأفراد العاملين لأنه إذا ما قلت الثقة وكبر الخوف نشبت الخلافات ونجد من أسباب الصراع أيضاً اعتقاد الفرد أن وجهة نظره صحيحة، موضوعية وواقعية مقارنة مع وجهات نظر الآخرين التي يعتبرها متحيزة، وهذا ما يسمى "بالواقعية الساذجة"، والتي تشجع على الميل إلى تضخيم الفروق بين وجهات النظر، وهذا الميل يكون قوياً بين ذوي المراكز العالية، مما يعمل على توسيع الهوة بينهم وبين مرؤوسيه⁽¹⁾. وإلى جانب هذه العوامل هناك السمات الشخصية للفرد في حد ذاته، إذ نجد أشخاصاً لديهم ميل طبيعي للصراع، والمصدر الأخير للصراع هو اختلاف المفاهيم والقيم للأشخاص داخل المؤسسة.

نستخلص مما سبق أن الصراع التنظيمي ينبع من العلاقات بين الأفراد ومن الخصائص الشخصية لهم، إضافة إلى عوامله التنظيمية.

ثالثاً: المصادر السلوكية للصراع

- كذلك من بين الأسباب الأخرى للصراع التنظيمي، والتي يمكن تصنيفها ضمن المصادر سلوكية ما يلي⁽²⁾:
- عدم الثقة والخوف من الآخرين؛
 - الميل الطبيعي للصراع وإثارته؛
 - المشاكل النفسية والعصبية؛
 - إختلاف تقييم الأفراد للمواقف بطرق متعددة⁽³⁾.

(1) - جيرالد جرينبيرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 481.

(2) - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 321.

(3) - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

المطلب الثاني: خصائص الصراع التنظيمي ومظاهره والعناصر المكونة له

لقد استقطب موضوع الصراع التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين، وخاصة المهتمين منهم بمجال السلوك الإنساني أو بالأحرى السلوك التنظيمي، وتعددت بذلك وجهات نظرهم بشأن خصائصه؛ بهدف تفريقه عن خصائص الأزمات أو المشاكل التي لا غنى للمؤسسات عن التعرض إليها هي الأخرى. وإلى جانب هذا أيضاً اهتمامهم بالمظاهر أو المؤشرات التي تشير لوجوده بالمؤسسة؛ على اعتبار أن حدوثه لا يكون بالصدفة أو عفواً، وإنما يحصل ذلك من خلال عناصر متتابعة تُكوّن الصراع. وهذا كله يهدف لمساعدة أصحاب القرار بالمؤسسة بأن يكونوا على دراية كاملة بما يحدث داخل التنظيم من البداية. وعليه سيتم التطرق لبعض خصائص الصراع التنظيمي، أهم مظاهره والعناصر المكونة له بشيء من التفصيل.

أولاً: خصائص الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي خصائص عديدة يمكن إبراز بعضها في النقاط الآتية⁽¹⁾:

1. الصراع ينطوي على وجود أهداف أولية غير متكافئة: تسعى المؤسسة من خلال حشد إمكانياتها وطاقاتها إلى تحقيق جملة من الأهداف، والتي من بينها محاولة الإدارة إطلاق كافة الطاقات الكامنة لدى الأفراد، من خلال تنظيمها وتوجيهها، وإزالة العوائق والقيود التي قد تكبت هذه الطاقات والإمكانيات. ومن جهة ثانية نجد أن الفرد كذلك يسعى من خلال انتمائه للمؤسسة والعمل بها يطمح لتحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة. ومن هنا يصبح من واجب الرؤساء أو القادة تبني العمل الذي يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في آن واحد. وهذا من منطلق (نظرية الانصهار) التي جاء بها كل من أرجيريس وباك "Argyris and Back"، والتي تعتمد على عنصرين هما الأفراد والمؤسسة، ومبدأها في ذلك هو كيفية جمع عدد من الأفراد على اختلاف قدراتهم وتوجهاتهم، وجعلهم يتعاونون معاً لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح؛ ورضائهم في نفس الوقت.

2. التوتر خاصية أساسية من خصائص الصراع التنظيمي: يمثل التوتر بُعداً أساسياً من أبعاد الصراع التنظيمي، نظراً للآثار السلبية التي قد يخلفها على كل من الفرد والمؤسسة، والتي من بينها: (تصلب الرأي، عدم إظهار المرونة في التعامل مع الآخرين، ضعف العلاقات الشخصية والتنظيمية، سرعة الغضب لدى الأفراد، الإحباط...). وكل هذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة معدلات التغيب ودوران العمل، وزيادة حوادث وإصابات العمل؛ مما يؤثر على علاقات الزملاء ببعضهم داخل المؤسسة، ومن ثم فشل هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها نتيجة انخفاض أداء أفرادها.

3. الصراع التنظيمي يُخلّف أعباء وتكاليف باهضة: قد يترك الصراع التنظيمي أعباء كبيرة وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع، وهذا نتيجة ضغوط العمل، وزيادة حدّة القلق والتوتر لدى العاملين بالمؤسسة، وما يترتب عن ذلك من آثار سيئة في ما يخص العمل أو العاملين على حد سواء، والتي من بينها ما يلي: (الإضرار بالصحة الجسمية والنفسية للأفراد العاملين، هدر كبير للموارد التنظيمية وتحويلها بعيداً عن وجهتها، استئثار بعض

(1) - حسين بورغدة، الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب إدارته "دراسة ميدانية بمطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة الرياض سطيف"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2006-2007، ص ص: 18-20.

الأفراد بمصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة، تشويه الحقائق وانتشار الشائعات، غياب الثقة وانتشار روح الشك بين أفراد المؤسسة...).

ثانياً: مظاهر الصراع التنظيمي

إلى جانب وجود مصادر عديدة تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي؛ هناك أيضاً الكثير من المظاهر التي تشير إلى وجود هذا الأخير داخل المؤسسة، والتي من أهمها ما يمكن إبرازه في النقاط الآتية⁽¹⁾:

- الإضرابات الرسمية وغير الرسمية؛
- تخفيض النشاط، وعدم الالتزام بأوقات العمل؛
- التخريب والتعطيل؛
- عدم إطاعة المرؤوسين لأوامر مسؤوليهم؛
- رفض أساليب الإنتاج أكثر فعالية؛
- التحيز العرقي أو الديني أو الإقليمي؛
- رفض العمل مع الزملاء، وظهور بوادر الانقسام؛
- العمل من أجل ممارسة السلطة؛
- ارتفاع معدل دوران العمل.

نستخلص مما سبق أن المظاهر أو البوادر المذكورة آنفاً، والتي تُشير إلى وجود الصراع بالمؤسسة قد تتخذ العديد من الأشكال بعضها مباشر وعلني، وبعضها غير مباشر وخفي. كما تختلف هذه المظاهر باختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد داخل المؤسسة؛ وباختلاف المستويات التنظيمية. وكمثال على ذلك: أن المدراء يَعْمَدُون إلى الصراع من أجل ممارسة السلطة، والإضرابات قد يلجأ إليها في الغالب العاملين؛ أو بدعوى من الأفراد النشطين في النقابات. وبالنسبة للمؤسسة ككل تتفاوت من مستوى تنظيمي إلى آخر ومن وحدة إدارية إلى أخرى.

ثانياً: العناصر المكونة للصراع التنظيمي

هناك أربعة عناصر أساسية داخلية في تكوين الصراع التنظيمي تتمثل في الآتي:

- أولها المصالح المتضاربة بين الأفراد والجماعات⁽²⁾؛
- إدراك هذا التضارب؛
- اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد، أو يهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر⁽³⁾؛
- وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد.

وبالرجوع إلى العناصر سالفة الذكر نجد أن هناك من الباحثين من اختصرها في ثلاثة عناصر، واعتبرها مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي، وتتمثل في ما يلي⁽⁴⁾: المثير، الاستجابة والتفاعل.

(1)- محمد علي جعلوك، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

(2)- محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

(3)- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 477.

(4)- طارق بن موسى العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

1. **المُثير:** ويتمثل في العوامل التي تُفضي إلى استثارة الصراع، سواء كانت هذه العوامل من البيئة أو المؤسسة أو الفرد؛
2. **الاستجابة:** ويتضمن ردود فعل مختلفة تجاه الصراع؛ سواء كانت هذه الردود نفسية وجسمية أو سلوكية. وفي هذا الصدد يُشير "ابن القيم رحمه الله" بأن الأسباب لها محل قابل، أي أن الاستجابة لا بُد لها من مُجيب؛
3. **التفاعل:** ويحدث كنتيجة لالتقاء العوامل المثيرة للصراع مع المستجيب لهذه العوامل، ومن هنا ينشأ الصراع. حيث تجدر الإشارة إلى أن درجة الاستجابة تختلف تبعاً لثلاث عوامل يشترك فيها الأفراد سوية، والتي تساعدهم على فهم ما يحيط بهم من أحداث ومثيرات، وتتمثل هذه العوامل في: (الاعتقادات، القيم والمعايير)⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي

يمثل الصراع ظاهرة ديناميكية تتغير وتتفاوت حسب عدّة عوامل، وتأخذ على أكثر من نوع أو شكل. وعلى هذا الأساس سيتم التطرق لأهم أنواع الصراع وفقاً لبعض العوامل في ما يلي:

أولاً: أنواع الصراع وفقاً لمستوياته

هناك أربعة أنواع من الصراع وفقاً لمستوياته، والتي تتمثل في الآتي⁽²⁾:

1. **الصراع على مستوى الفرد:** وهو الصراع الذي يحدث عندما تتعارض أهداف الفرد مع قيمه أو معاييره الداخلية؛
2. **الصراع على مستوى الجماعة:** وهو الصراع الذي يحدث بين شخصين أو أكثر داخل الجماعة، وذلك نتيجة عوامل كثيرة أهمها: (الاختلافات الشخصية، الاختلافات الفكرية أو لمزيج من الأسباب السابقة)؛
3. **الصراع بين الجماعات:** وهو الصراع الذي يحدث عندما تتعارض الجماعات حول الموارد التنظيمية المحدودة أو النادرة بالمؤسسة، وكذلك عندما تتعارض أهدافها مع بعضها البعض أو محاولة جماعة معينة تعظيم أهدافها على حساب الجماعات الأخرى؛
4. **الصراع بين المؤسسات:** يحدث في الحالات التي تتصارع فيها المؤسسات على أسواق معينة؛ أو الحالات التي تسعى فيها المؤسسات إلى قيادة السوق، والسيطرة على صناعة ما⁽³⁾.

ثانياً: أنواع الصراع وفقاً لاتجاهاته

يمكن أن يأخذ الصراع وفقاً لاتجاهاته شكلين رئيسيين يتمثلان في الآتي⁽⁴⁾:

1. **الصراع الأفقي:** ويحدث هذا الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع على نفس المستوى التنظيمي؛ دون أن يكون لأحدهما سيطرة على الآخر، ومثال ذلك: (الصراع بين المديرين بعضهم البعض، أو الموظفين بعضهم البعض، الصراع بين إدارتي الإنتاج والتسويق...).

(1)-Margaret S. Elliott, Walt Scacchi, Cooperation and Conflict in A Virtual Organizational Culture, (Last Update: November 02, 2004), Source: [<http://www.ics.uci.edu>], (first access: March 24, 2008), 264 KB, P: 10/29.

(2)- Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, Op. Cit., P: 83.

(3)- John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Op. Cit., P: 476.

(4)- Ana Akemi Ikeda, Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira and Marcos Cortez Campomar, Loc. Cit.

2. الصراع الرأسي: ويحدث هذا الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، ومثال ذلك: (الصراع بين العمال والإداريين...)، وهو المستوى الذي سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة. كما أن في هذا الاتجاه من الصراع يوجد هناك اختلافات في المنزلة والقوة بين الأفراد أو المجموعات أكبر من الصراع الأفقي، لأن هذه السمات تميل إلى المساواة في المستويات التنظيمية المتكافئة.

ثالثاً: أنواع الصراع وفقاً لآثاره

يمكن أن يأخذ الصراع وفقاً لآثاره شكلين رئيسيين يتمثلان في الآتي:

1. الصراع الإيجابي: وفقاً لبعض الاتجاهات الحديثة التي ترى بأن للصراع التنظيمي آثار إيجابية؛ وأن النظر إليه بأن له فقط آثار سلبية تعتبر نظرة محدودة في الوقت الراهن، وذلك لكون أن هناك مستوى مقبول منه إذا حافظت عليه المؤسسة ووجهته الوجهة السليمة ستستفيد منه، وهو بذلك يشجع على بث روح الابتكار، وخلق جو للمنافسة بين أفراد المؤسسة، ومن ثم تحفيزهم لزيادة معارفهم ومهاراتهم. هذا إلى جانب أن كل حالة من حالات الصراع قد تزود فرصة للتحسين... وغيرها من المزايا التي لها انعكاسات إيجابية على المؤسسة⁽¹⁾.

2. الصراع السلبي: وهو من النوع الهدام الذي يستند إلى مؤثرات شخصية، والذي يؤدي إلى تدمير علاقات العمل وخلق الإبداع التنظيمي؛ مما يتسبب بنتائج سلبية على المؤسسة والأفراد⁽²⁾.

رابعاً: أنواع الصراع وفقاً للوظيفة

يمكن أن يأخذ الصراع وفقاً للوظيفة شكلين رئيسيين يتمثلان في الآتي⁽³⁾:

1. الصراع الوظيفي: وهو شكل من أشكال الصراع يُدعم غالباً أهداف الجماعة وتطور أهدافها، وهذا حسب وجهة نظر المدخل التفاعلي في الصراع.

2. الصراع غير الوظيفي: وهو شكل من أشكال الصراع يُؤثر في العادة سلباً على أداء الجماعة، وهذا أيضاً حسب وجهة نظر المدخل التفاعلي في الصراع. كما أن ما يميز النوعين عن بعضهما هو شكل الصراع، وهناك ثلاثة أنواع للصراع تتمثل في الآتي:

- صراع المهمة: ويرتبط بمحتوى وأهداف العمل؛
- صراع العلاقات: ويرتبط بالعلاقات بين الأفراد؛
- صراع العملية: ويرتبط بكيفية إنجاز العمل.

(1)- John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Op. Cit., P: 477.

(2)- Robert Bacal, Organizational Conflict "The Good, The Bad and The Ugly, (Last Updated not existent), Source: <http://www.work911.com/conflict/carticles/orgcon.htm>, (first access: December 15, 2007), 92.8 KB.

(3)- ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

خامساً: أنواع الصراع وفقاً لتنظيمه

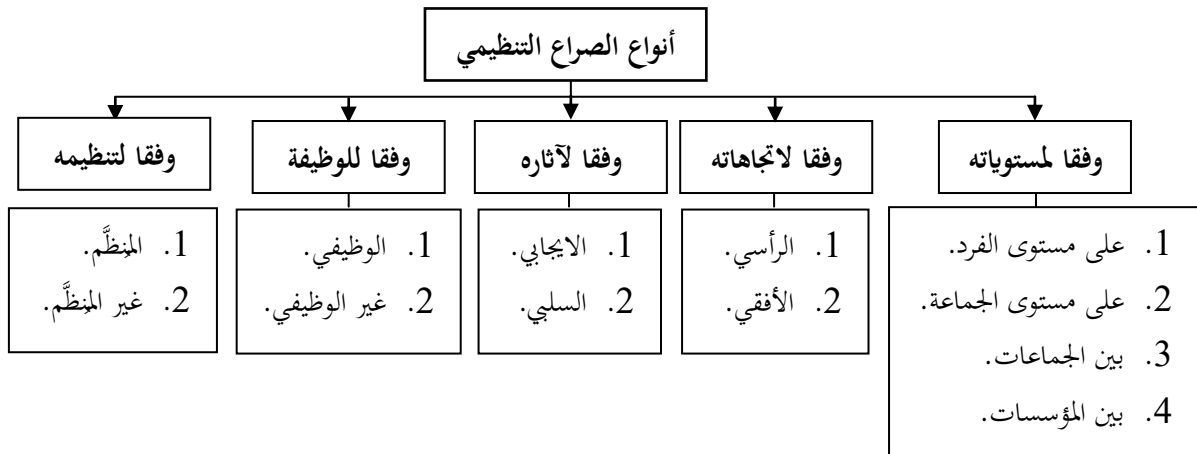
يمكن أن يأخذ الصراع وفقاً لتنظيمه شكلين رئيسيين يتمثلان في الآتي⁽¹⁾:

1. الصراع المنظم: وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، حيث يتم استخدام المفاوضات للوصول للأهداف؛ وفي حالة الفشل في تحقيق الأهداف تتجه الجماعات نحو وسائل أخرى مثل: عدم التعاون.

2. الصراع غير المنظم: وهو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل: (الشكوى، التذمر، التأخر عن العمل...).

وكخلاصة لما سبق، يمكن تلخيص أنواع الصراع التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): أنواع الصراع التنظيمي (*)



(*) المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مجموعة من المراجع.

نظراً لتعدد الاتجاهات والدراسات التي تم التطرق إليها من طرف مختلف الكُتّاب والباحثين، حيث يكمن هذا أساساً في أن بعضهم يركّز على دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي على أساس أنها شيء حتمي يجب التعامل معها بما يحقق مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى، وتوجيهه حتى لا يتحول إلى ظاهرة تحمل في طياتها العدوانية والاستئثار بالمصالح الشخصية، وغيرها من الانعكاسات السلبية هذا من جهة؛ ومن جهة ثانية أن البعض الآخر من الكُتّاب والباحثين نجدهم قد تطرقوا للصراع وقد حصروه ضمن الظواهر والأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسات، وأنه من الواجب والضروري كبتة وعدم ترك بوادره تظهر، أي أن الصراع في نظرهم سيء وغير مرغوب فيه إطلاقاً، وبالتالي يجب القضاء عليه لأنه - أي الصراع - مهما كانت له آثار ايجابية؛ فآثاره السلبية تكون أكثر. وعليه لإزالة هذا اللبس؛ سيتم التطرق للآثار المترتبة عن الصراع من خلال المطلب الموالي.

(1) - طارق بن موسى العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 31-32.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي

على الرغم من تعدد وجهات النظر والتصورات المختلفة بشأن اعتبار أن لفظ الصراع بشكل عام يحمل في طياته معاني سلبية فقط، وأنه يجسد غير مواقف الغضب والمواجهة، والسلوك الفرض المدمّر. ولكن في مجال العمل هناك من يعتبره - أي الصراع التنظيمي - بأنه سيف ذو حدين، قد يؤدي إلى آثار سلبية أو إيجابية حسب المصادر المسببة له، وكيفية ظهوره وتطوره. وفي ما يلي عرض لهذه الآثار بشيء من التفصيل.

أولاً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

يمكن إبراز بعض الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي في النقاط الآتية⁽¹⁾:

1. يُشجّع الصراع على التفكير في حلول غير تقليدية للمشاكل التي تواجهها المؤسسات؛
 2. يساعد وجود الصراع على إحداث التغيير والتطوير اللازم في المؤسسات؛
 3. يُشجّع الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد، وبالتالي مساعدتهم في التغلب على الإحباط والكبت لديهم؛
 4. يعمل الصراع على تحسين الاتصالات بين العاملين في المؤسسات المختلفة؛
 5. يُشجّع الصراع على اكتشاف حلول وعلاج له، وذلك من خلال دراسته وتحليل مصادره؛
 6. يؤدي الصراع إلى تطوير مراكز التنظيم الحالية داخل المؤسسة وتغيير أدوارها وعلاقاتها، بمعنى أن الصراع يكون تنظيمياً من أجل (تنمية التنظيمات الحالية) وتطويرها بدخول الأشكال التنظيمية الجديدة⁽²⁾.
- ويُضيف أحد الكُتّاب الآخرين بعض الآثار الإيجابية الخاصة بالصراع التنظيمي، والتي يمكن إيجازها في النقاط الآتية⁽³⁾:

- يحافظ على حيوية الجماعة، النقد الذاتي والإبداعية؛
- تحسين جودة القرارات الإدارية؛
- يستثير إبداعية الأفراد وتشجيع الاهتمام وحب الإطلاع بين الأعضاء؛
- يوفر الوسائل التي من خلالها يتم طرح المشكلات في العلن؛
- تخفيف التوترات، وتوفير المناخ الملائم الذي يسمح بتقييم الذات والتغيير.

ثانياً: الآثار السلبية للصراع التنظيمي

من ناحية أخرى هناك آثار سلبية للصراع التنظيمي؛ يمكن إبراز بعضها بإيجاز من خلال النقاط الآتية⁽⁴⁾:

1. بروز اتجاهات وسلوكات سلبية تجاه الأفراد العاملين بالمؤسسة وبعضهما البعض؛
2. قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين؛

(1) - صلاح مجذ عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

(2) - مجذ إسماعيل قباري المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، منشأة المعارف، الإسكندرية، (دون سنة نشر)، ص: 151.

(3) - حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 250.

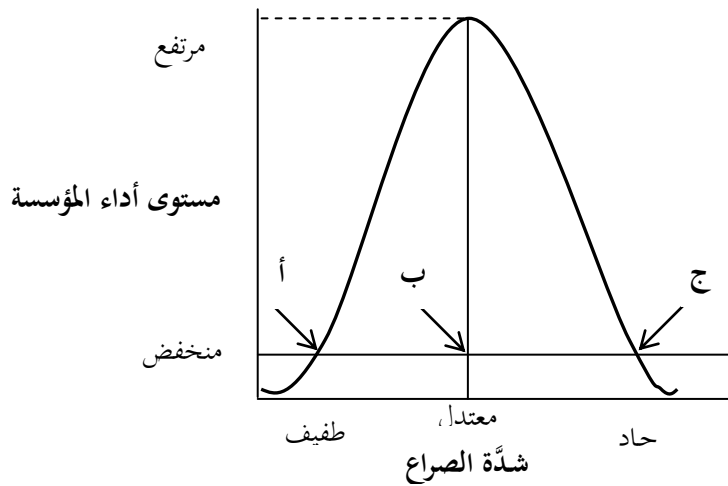
(4) - صلاح مجذ عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

3. عدم شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة، نتيجة نشوء الصراع بينهم يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد؛
4. يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال، نتيجة الصراع أو نتيجة محاولات إدارة هذا الأخير وعلاجه؛
5. يؤدي الصراع إلى تعصب الأفراد الشديد للمجموعة أو القسم الذين ينتمون إليه، ونتيجة لذلك يُصبح من الصعب أن يفهم كل طرف من أطرافه وجهة نظر الطرف الآخر؛ مما يقلل من فرصة الوصول إلى حل لهذا الصراع.

ثالثاً: علاقة الصراع التنظيمي بمستوى الأداء

في نفس سياق الحديث عن الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي من خلال إبراز جوانبه الإيجابية والسلبية، يُمكن كذلك توضيح العلاقة بين شدة الصراع التنظيمي ومستوى الأداء في المؤسسات، لأن الأداء هو المتأثر الأبرز بالصراعات الداخلية على اعتبار أن عمل الفرد؛ وكيفية أدائه له مرآة عاكسة لما يُحسه، وما يلاقه في واقع عمله بمؤسسته. وفي ما يلي توضيح لهذه العلاقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): العلاقة بين شدة الصراع ومستوى أداء المؤسسة



الوضعية	شدة الصراع	نوع الصراع	الخصائص	مستوى أداء المؤسسة
أ	طفيف	غير وظيفي	الخمول/غياب التفاعل/عدم وجود أفكار جديدة	منخفض
ب	معتدل	وظيفي	التجديد/الابتكار/الإبداع/النقد البناء	مرتفع
ج	حاد	غير وظيفي	عدم الاستقرار/غياب التعاون/قلة الفهم المتبادل	منخفض

Source: Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet, Op. Cit., P: 391.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن للصراع التنظيمي علاقة وطيدة بمستوى الأداء؛ وأن هذا الأخير بدوره مرهون بمستوى الصراع داخل المؤسسة. كما يمكن القول أيضاً أن الصراع مرتبط أساساً بأحد النوعين (الصراع الوظيفي أو غير الوظيفي أو كليهما)، وذلك بخصائص متميزة في كل وضعية.

وبصورة عامة يمكن القول بأن الصراع داخل المؤسسة قد يأخذ مستوى معين من بين المستويات الثلاثة الآتية:

- مستوى الصراع المرغوب فيه؛

- مستوى أعلى من المرغوب فيه؛

- مستوى أقل من المرغوب فيه.

نستخلص مما سبق أن الصراع التنظيمي أمر مرغوب فيه في بعض الحالات، على اعتبار أن غيابه كُلياً في المؤسسات يُشير إلى عدم مبالاة العاملين وتحليلهم عن المشاركة، أو أن المؤسسة تُكبت التفكير الإبداعي. وأيضاً الصراع الشديد فهو يعيق ويريك العمل، لأنه يضر بالمعنويات ويحول دون تحقيق العاملين لأهدافهم بكفاءة، وعليه فالصراع المعتدل يعتبر مناسباً لتنشيط العاملين وتوجيههم في اتجاهات بناءة. هذا في ما يخص الصراع على مستوى التنظيم ككل؛ فماذا الآن عن المستويات التي يمكن أن يأخذها أو يتحدد من خلالها الصراع في المؤسسة؟ وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثالث: مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة

يتخذ الصراع التنظيمي صُوراً متعددة تختلف باختلاف الدرجة التي وصلت إليها؛ وباختلاف طرقي العلاقة داخل المؤسسة. ونظراً للاختلاف الحاصل بشأن تقسيمات الصراع التنظيمي وأنواعه التي تم التطرق إليها من قِبَل بعض الكُتَّاب والباحثين المهتمين بالسلوك التنظيمي على وجه الخصوص؛ وبعد الإطلاع على بعضها اتضح أنهم يُجمعون على مستويات ثلاثة تتعلق بالصراع على مستوى الفرد والصراع بين أفراد الجماعة الواحدة والصراع بين الجماعات بعضها البعض. كما أن هذه المستويات هي في الحقيقة متداخلة، أي بمعنى آخر أن ظهور مستوى معين منها قد يؤثر على ظهور بقية المستويات؛ أو أن ظهور أحدها كان مرتبطاً أساساً بظهور مستوى آخر، على اعتبار أن الجماعة تتكون من مجموعة أفراد، وأن المؤسسات على اختلاف وظائفها وأنواعها لا تخلو من وجود جماعات لأداء المهام وتحقيق الأهداف. ولهذا الأسباب وغيرها كان لزاماً وجوب التطرق لهذه المستويات بشيء من التفصيل بغية التعمق أكثر لفهم الصراع الرأسي الذي هو أساس هذه الدراسة؛ الناتج عن علاقات الرؤساء بالمرؤوسين (سواء كانوا أفراداً أو جماعات).

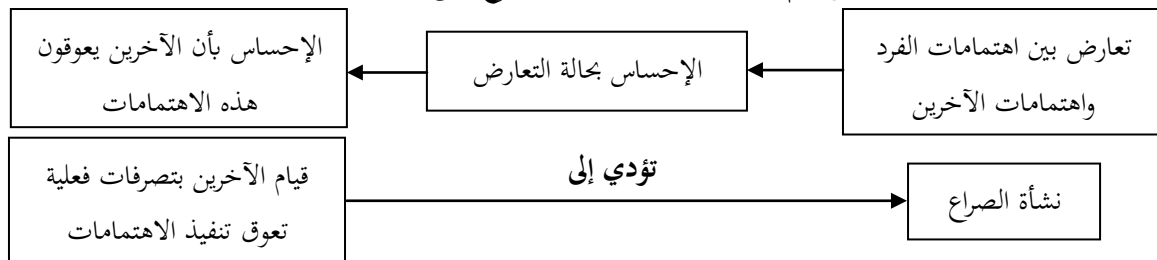
المطلب الأول: الصراع على مستوى الفرد

قد يتعرض الفرد داخل جماعته إلى عوامل عديدة تجعله يُعاني من الشعور بالتعارض بين قوى عديدة داخل نفسه، ولعل من بين هذه العوامل شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، ومشاكل العمل، أو عدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة، وغيرها من العوامل الأخرى التي سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل في ما سيأتي.

أولاً: الإحباط الوظيفي كأحد أهم مصادر الصراع على مستوى الفرد

يتمثل الإحباط الوظيفي في عدم قدرة الفرد على القيام بدوره في المؤسسة بسبب عوائق البيئة التي يعمل بها، حيث يتحدد دور الفرد في المؤسسة من خلال الوصف الوظيفي، ومؤهلاته وخبراته وموقعه في البناء التنظيمي، ويعتمد كذلك دور الفرد على توقعاته من المؤسسة، وتوقعات المؤسسة منه. كما أنه في حالة عدم إشباع الفرد لحاجة من حاجته أو حل مشكلة من مشكلاته، فإن هذا الفشل ينتج عنه شعور غير سار يصرف انتباهه عن مواجهة مسؤولياته الوظيفية، وقد يؤثر على أدائه الفعلي. أي كنتيجة لهذا الإحباط سيتعرض الفرد إلى موقف الصراع، والذي ينشأ وفق خطوات يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): خطوات نشوء الصراع على مستوى الفرد



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 263.

يُوضّح الشكل رقم (10) أهم خطوات نشوء الصراع على مستوى الفرد، والتي تبدأ عندما تتعارض اهتمامات هذا الأخير مع اهتمامات الآخرين؛ فيتولد حينئذ لدى الفرد الشعور بهذا التعارض، ويحس بأن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته. وفي حالة الحدوث الفعلي لبعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد من قبل الآخرين، تكون نتيجة ذلك نشوء الصراع.

ومما تقدم ذكره يمكن تعريف الصراع على مستوى الفرد بأنه⁽¹⁾: «الوضع الناجم عن إثارة دافعين أو حافزين معاً وفي نفس الوقت، بحيث لا يمكن أن يتعايشا معاً أو يُشبعوا معاً». أي بصورة أدق (عندما يوجد صراع بين إشباع دافعين أو حافزين، فإن إشباع واحد منهما يؤدي إلى إحباط الآخر).

1. مفهوم الإحباط: لقد قدّم بعض الباحثين، وخاصة المهتمين منهم بمجالات علم النفس والصحة النفسية وعلم الاجتماع عدّة تعاريف لمصطلح الإحباط سيتم الاقتصار على بعضها في ما يلي:

- يُعرّف أحد الكُتّاب الإحباط على أنه⁽²⁾: « يحدث نتيجة وجود عائق يحول دون إشباع حاجة من الحاجات، أو حل مشكلة من المشكلات، ويؤدي بالفرد إلى الشعور بالتوتر والقلق، ومن ثم صرف الانتباه عن مسؤولياته الأخرى، والتأثير في اتجاهاته وأداءاته».

- ويرى كاتب الآخرين أن مصطلح الإحباط "Frustration" يستخدم بمعنيين كما يلي⁽³⁾: «يكمن المعنى الأول في إعاقة جهود الفرد نحو تحقيق أهدافه؛ أما المعنى الثاني فيكمن في الشعور أو الخبرة التي تتكون في نفس الفرد نتيجة إعاقته عن الوصول إلى الهدف». ويسود الاعتقاد لدى الكثير من الباحثين أن الإحباط يُؤلّد في النفس شعوراً بالعدوان نحو مصدر الإحباط، كما قد يتحول هذا الشعور إلى فعل عدواني.

وبحسب أحد وجهات النظر أنه ليس كل إحباط يؤدي إلى صراع، على اعتبار أن هناك الإحباط الأولي الذي يكون الشيء المستهدف غير موجود، كالإحباط الذي يصيب العطشان في الصحراء لعدم وجود الماء؛ أما الإحباط الثانوي الذي يتوفر فيه الشيء المستهدف، ولكن هناك عوائق تحول دون الوصول إليه، وبالتالي فإن الإحباط الثانوي هو الذي يؤدي إلى صراع⁽⁴⁾. كما أن الإحباط ليس بالضرورة دائماً سلبياً، بل يمكن أن يكون له نتائج إيجابية؛ فقد يدفع الفرد إلى السعي المتواصل لبلوغ الهدف المنشود، وبذلك يتحسن أدائه وإنتاجيته.

2. العوائق المسببة للإحباط الوظيفي: يمكن إرجاع العوائق المسببة للإحباط إلى عاملين مُهمّين، يتمثلان في الآتي⁽⁵⁾:

أ. **العوامل البيئية أو الخارجية:** والتي تشمل على كل العوائق التي تعترض الفرد في بيئته الخارجية المادية، والتي تحول دون وصوله إلى أهدافه. بالإضافة إلى أن هناك عوامل بيئية من نوع آخر قد يجد الفرد نفسه في مواجهتها وهو يحاول تحقيق أهدافه، وتتمثل في العوامل الثقافية والاجتماعية؛

(1) - عبد الرحمن عدس، محي الدين توك، مرجع سبق ذكره، ص: 360.

(2) - مصطفى خليل الشرفاوي، علم الصحة النفسية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، (دون سنة نشر)، ص: 247.

(3) - عثمان عمر بن عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

(4) - طارق بن موسى العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

(5) - مصطفى خليل الشرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 247-248.

ب. **العوامل الشخصية الداخلية:** والتي كثيرا ما تكون مصدرا لإحباط الفرد، وخاصة عندما تتعارض مع الدوافع والحوافز الخاصة. أي بمعنى أدق أن الفرد يرغب في إشباع دافع مُلِح، ولكن لا يمكنه إشباعه مباشرة لتعارضه مع الكثير من القيم الذاتية التي توجد لدى الفرد (الرغبة في التصرف حسب المعايير الذاتية)⁽¹⁾. وهذا مما سيكون مدعاةً لتكوين صراع شخصي داخلي على مستوى الفرد. ومن بين الأمثلة عن ذلك: أن الفرد قد يقع في صراع بين التنازل عن سلوكه المتعالى الذي يحقق له إشباعا شخصيا يرضي مشاعر النقص لديه، وبين تحسين علاقاته مع الآخرين حتى يحقق هدف تقبل الآخرين له.

نستنتج مما سبق أن الفرد يتعرض إلى موقف الإحباط، إذا وجدت معوقات وعراقيل تمنعه من تحقيق أهدافه، التي لن تتاح له فرصة الوصول إليها ما لم يكن رد فعله مناسب. مع إمكانية أن يؤدي هذا الإحباط إلى نتائج مرغوبة للفرد إذا كان هناك تواصل وسعي حثيث من طرفه لتحقيقها.

ثانيا: ردود الفعل تجاه الصراع والإحباط الوظيفي

يتضمن موقف الصراع في طياته الإحباط بشكل رئيسي، على اعتبار أن الفرد يحاول ويسعى للتخلص من المواقف التي تسبب له الإحباط، أو على الأقل وجوب اتخاذ رد فعل مناسب تجاه موقف الإحباط في حالة التعرض إليه. و في نفس هذا السياق هناك الكثير من الأساليب التي يلجأ إليها الفرد في الموقف الإحباطي تتمثل بعضها في ما يلي⁽²⁾:

1. مواجهة الموقف: قد يستطيع الفرد المحبط تجاوز الميعق عن طريق مواجهة الموقف بالبحث عن سبيل للتغلب عليه، حيث يمكن اعتبار رد الفعل هذا كموقف للمشكلة التي تحتاج إلى حل. وتصدر الإشارة هنا إلى القول بان السلوك الذي يقوم به الفرد قد لا ينجح في الوصول به إلى الحل المرغوب فيه، وبالتالي تكون الفرصة مهيأة لظهور الأنماط الأخرى من الاستجابات.

2. التوتر والاضطراب: يؤدي الإحباط إلى الزيادة في درجة التوتر والاضطراب لدى الفرد، ولعل هذا التوتر والاضطراب أو درجة منه يظهر في كل مواقف الصراع والإحباط. وعندما يزداد التوتر والاضطراب فإن احتمال ظهور العدوان يزداد أيضا.

3. العدوان: يتفق الكثير من الباحثين على أن العدوان هو رد فعل قوي تجاه الإحباط. كما أن العدوان قد يكون مباشرا (موجه مباشرة نحو المصدر الأصلي للإحباط)، أو قد يكون غير مباشر (موجه نحو مصدر آخر له علاقة مباشرة أو رمزية بمصدر الإحباط)، وتعرف هذه الظاهرة في العادة بكبش الفداء.

4. اللامبالاة: على الرغم من أن العدوان النشط هو أكثر ردود الأفعال ظهوراً في الموقف الإحباطي، إلا أنه في بعض الأحيان يستجيب الفرد بشكل مختلف تماما فيظهر كأنه لا مُبالٍ أو غير مهتم بالموقف. حيث يبقى سبب هذا التصرف غير معروف، ولكن هناك اعتقاد بأن التعلم يلعب دوراً مهماً على وجه العموم في هذه الحالة.

(1) - عبد الرحمن عدس ومحي الدين توك، مرجع سبق ذكره، ص: 360.

(2) - المرجع نفسه، ص: 365-366.

5. الانسحاب: قد يظهر بعض الأفراد سلوك الانسحاب تجاه موقف الإحباط، في محاولة منهم للابتعاد عن هذا الموقف عن طريق تجنب الاتصال المباشر مع الأفراد الآخرين، أو أي نوع من السلوك الموجه نحو هدف الانسحاب من الموقف.

ثالثاً: مواقف الصراع باستخدام مفهومي الاقتراب - الابتعاد

لقد قام ليفين "Living" سنة 1935 بتحديد أربعة أنواع من الصراع باستخدام مفهومي الإقدام والإحجام، حيث لا يزال هذا التصنيف جيداً رغم مرور سنوات عديدة عليه. وتمثل هذه التصنيفات الأربعة في ما يلي⁽¹⁾:

1. صراع الاقتراب - الاقتراب Approach - Approach Conflict: ويتمثل هذا النوع من الصراع برغبة الفرد في تحقيق هدفين إيجابيين أو متعادلين من حيث الصفات المرغوبة في كل منهما، ولكن لا يمكنه تحقيقهما معا. وهذا النوع من الصراع يعتبر من أخف الأنواع، ذلك أن الفرد عندما يحاول أن يتجه إلى أحد الهدفين، فإن عوامل الجذب فيه تبدو أكثر وضوحاً، وكذلك الحال بالنسبة للهدف الأخر، باعتبار أن عوامل الجذب لكل من الهدفين متساوية. وكمثال عن ذلك: عندما يعرض على موظف عقد عمل متميز في شركة خاصة، رغم أنه يعمل في وظيفة حكومية بمرتبة معقول وله مكانة وظيفية متميزة. ومن بين مخاطر هذا الموقف من الصراع هو شعور الفرد بالندم عقب اختيار أحد البديلين وترك الآخر؛

2. صراع الابتعاد - الابتعاد Approach - Avoidance Conflict: ويتمثل هذا النوع من الصراع برغبة الفرد في تجنب هدفين كلاهما سلبي أو غير مرغوب فيه، ولكنه لا يستطيع تجنبهما معا. وهذا النوع من الصراع يكون شديداً، ذلك أن الفرد عندما يحاول الابتعاد عن أحد الهدفين أو الموقفين، فإنه يجد نفسه بالضرورة متجهاً إلى الهدف الأخر، فيحاول الابتعاد أيضاً عن هذا الأخير نظراً لما فيه من عوامل سلبية. ولهذا يشتد إحباط الفرد بسبب حالة التذبذب، والتردد بين الهدفين. وكمثال عن ذلك: عندما يفاضل الفرد بين قرار الاستقالة والإقالة. ويتضح في هذه الحالة أن اختيار أحد البديلين لن يحل الصراع، وإنما قد يؤدي إلى الوقوع في صراع جديد؛

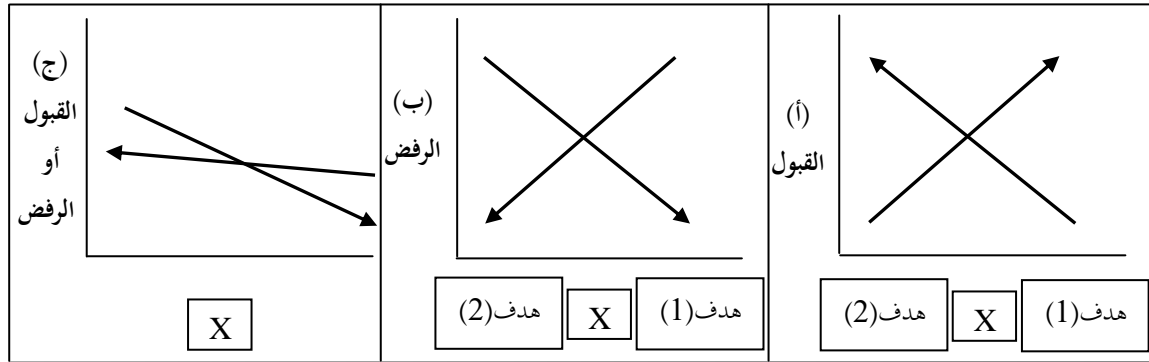
3. صراع الاقتراب - الابتعاد Approach - Avoidance Conflict: ويتمثل هذا النوع من الصراع برغبة الفرد في تحقيق هدف أو دافع معين، ولكنه ينطوي على عوامل إيجابية وعوامل سلبية في نفس الوقت. و الواقع أن الإحباط الناشئ عن هذا النوع من الإحباط شديد التأثير على الفرد، حيث لا يجد هذا الأخير في الغالب حلاً لهذا الصراع إلا بكبت أو إنكار الهدف كلية أو جانب من جوانبه. وكمثال عن ذلك: عندما يقرر الفرد قبول وظيفة لأنها تُعطي أجراً مرتفعاً (القبول)؛ غير أنها في منطقة نائية بعيدة عن أسرته (الرفض). ويتطلب حل هذا الصراع إعطاء وزن نسبي لأحد العناصر (القبول أو الرفض)؛

4. صراع الاقتراب - الابتعاد المزدوج Double Approach - Avoidance Conflict: ويتمثل هذا النوع من الصراع في أن الفرد يكون أمام هدفين أو موقفين كلاهما إيجابي وسلبي في نفس الوقت. كما أنه من النادر أن يكون صراع الاقتراب - الابتعاد أو صراع الإقدام - الإحجام كما يسميه البعض بسيطاً، لأن هناك عوامل تؤثر في الرغبة في

(1) - مصطفى خليل الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 249 - 251.

الإقدام وعدة عوامل أخرى تؤثر في الرغبة في الإحجام، ولهذا يُعتبر هذا النوع من الصراع مُعقّداً ومن أصعب أنواع الصراع حلاً. وفي ما يلي عرض لمواقف الصراع على مستوى الفرد من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): مواقف الصراع على مستوى الفرد



المصدر: عادل مُجد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، (مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، (مارس 2007)، الفصل الخامس، ص: 57-70)، المصدر: <http://www.pathways.cu.edu.eg>، (تاريخ أول إطلاع: 12 فيفري 2008)، (213 ك ب)، ص: 65.

يُوضّح الشكل أعلاه مواقف الصراع على مستوى الفرد باستخدام مفهومي الاقتراب والابتعاد، التي تم التطرق إليها فيما سبق. حيث يَبْزُرُ موقف الفرد في ثلاثة حالات كالاتي:

- موقف القبول (أ): في هذه الحالة يوجد بديلين مرغوبين (الهدفين الأول والثاني) يجب على الفرد الاختيار بينهما، وقبول واحد منهما؛
- موقف الرفض (ب): في هذه الحالة يوجد بديلين غير مرغوبين (الهدفين الأول والثاني) يجب على الفرد رفض واحد منهما فقط؛
- موقف القبول أو الرفض (ج): في هذه الحالة يضطر الفرد إلى اختيار أو رفض بديل واحد له آثار إيجابية (القبول)، وله آثار سلبية (الرفض).

رابعا: بعض الأسباب الأخرى للصراع على مستوى الفرد

بالإضافة إلى موقف الإحباط الوظيفي كمصدر مهم للصراع؛ توجد هناك أسبابا أخرى قد تؤدي إلى حدوث الصراع على مستوى الفرد أو كما اصطلح عليه أيضا الصراع النفسي. والتي يمكن إبراز بعضها بشيء من التفصيل في ما يلي:

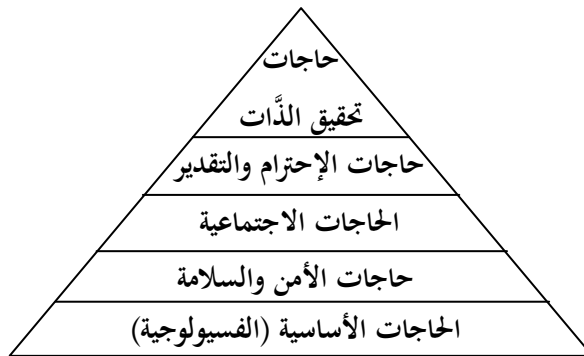
1. صراع الدور: والذي يحدث نتيجة الفرق بين ما يجب أن يؤديه الفرد داخل وظيفته؛ وبين ما يفهمه وما يشعر أنه يجب أن يؤديه، ويعود ذلك إلى عدم فهم الدور وعدم وجود توصيف سليم لوظيفة، والأوامر المتعارضة من الرؤساء وأعباء العمل الكثيرة⁽¹⁾. ولتعارض الدور أهمية بالغة في المؤسسات، نظراً لأن هذه الأهمية ناجمة عن أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته، ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد، وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته. أما على

(1)- Florence Allard-Poesi, Op. Cit., P: 18.

مستوى المعتقدات والقيم الشخصية؛ نجد أن العاملين بالقطاع المصرفي يواجهون ن صراع الدور إذا كان لديهم اعتقاد في وجود شبهات ربوية أو العاملين مع الجنس الآخر مع اعتقادهم بتحریم عمل النساء، ويتعارض الدور مع الظروف الشخصية للفرد عندما يتحتم عليه العمل في منابوات مسائية أو السفر لمسافات بعيدة أو التغيب عن المنزل لفترات طويلة، مع كونه زوج أو أب أو عائل⁽¹⁾.

2. عدم إشباع الحاجات: هناك الكثير من الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها، والتي من بينها الحاجات الأولية الصادرة أساسا عن حاجات بيولوجية مُلحّة مثل: (الطعام، المأوى، الراحة...); إضافة إلى حاجات مشتقة تُصنّف أساسا عن طبيعة وشروط واقعه الاجتماعي مثل: (الدين، اللغة، التكنولوجيا...)، أما الحاجات المتممة أو المكتملة، التي بدورها تعتبر مهمة وضرورية مثل: (التعاون، تبادل الخدمات، التنظيم...)، حيث أن هذه الأخيرة تُمكن الفرد من ممارسة عمله داخل المؤسسة ضمن جماعته بكل ارتياح وبأكبر فاعلية⁽²⁾. كما تجدر الإشارة في نفس هذا السياق إلى أن الحاجات سابقة الذكر قد تطرق إليها ماسلو "Maslow" من خلال سلم الحاجات الشهير، والذي قسّم فيه الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رئيسية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): التدرج الهرمي للحاجات عند ماسلو



Source: Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, Op. Cit., P: 62.

يتّضح من خلال الشكل أعلاه سلم الحاجات الذي وضعه ماسلو، والذي يُبرّز أن الفرد لا يمكنه الوصول إلى باقي الحاجات؛ إلا إذا قام بإشباع الحاجات التي قبلها. حيث يتوجب على الفرد - على سبيل المثال - للوصول إلى حاجات تحقيق الذات التي تمثل أعلى السلم، أن يقوم أولاً بإشباع كل من حاجاته الأساسية مروراً بحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية؛ ثم حاجات الاحترام والتقدير.

ويمكن القول في هذا الصدد أن شعور الفرد بنقص في إحدى حاجاته - سالفة الذكر - قد ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعرض تحقيق الهدف إلى عائق يؤدي ذلك إلى الإحباط⁽³⁾.

(1) - وقية أحمد الهنداوي، إستراتيجيات التعامل مع الضغوط، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط - عُمان، العدد الثامن والخمسين: سبتمبر 1994، ص: 103.

(2) - Andy Rockall, Op. Cit., P: 12.

(3) - عبد الرحمن عدس، محي الدين توق، مرجع سبق ذكره، ص: 360.

3. مشاكل العمل: يشعر الفرد بتعارض ونزاعه داخلي عادة؛ نتيجة لوجود مشاكل عديدة في العمل، حيث أن هناك عناصر كثيرة تقدم أمثلة من مشاكل العمل التي يمكن أن يتعرض إليها الفرد بشكل عام، والتي من بينها خمسة عناصر كالآتي⁽¹⁾:

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة؛
- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة؛
- عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل المشكلة؛
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه؛
- تعارض بين إجراءات العمل ومعتقدات الفرد.

هذا إلى جانب أن هناك الكثير من المسببات التي لها أثر يُذكر في بروز الصراعات الفردية، والتي يمكن تلخيص بعضها في النقاط الآتية⁽²⁾:

- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر؛
- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح؛
- الأنانية حيث يسعى كل طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه الشخصية غير عابئ بمصالح الطرف الآخر، أو مُتعدياً عليها؛
- العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين؛
- عدم توافق خصائص الفرد وصفاته مع خصائص الآخرين؛
- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمر.

وفي ظل الولاء المؤسسي^(*) يمكن أن يتعرض الفرد داخل جماعته إلى صراع من نوع خاص يُسمى بصراع الولاءات⁽³⁾، والمتمثل بالأساس في تعارض الولاء الشخصي للفرد مع ولاءه المهني أو ولاءه المؤسسي... وهكذا. نستخلص مما سبق ذكره أن الصراع على مستوى الفرد، أو كما أطلق عليه أيضاً الصراع النفسي، له تأثير كبير على علاقات الفرد مع زملائه في العمل، وخاصةً إذا تعرض الفرد لمواقف الإحباط، والتي تعتبر مصادره كثيرة لا يمكن حصرها، والتي من بينها - على سبيل المثال - عدم إشباع حاجاته النفسية أو الاجتماعية المختلفة. كما أن حدوث تعارض بين أهداف الفرد مع أهداف الآخرين يؤدي بدوره إلى الصراع، والذي إذا لم يتم التحكم فيه سيكون مدعاةً لظهور سلوكيات قد تُضّرُّ بأهداف أو مصالح الأطراف الأخرى، ومن ثم يمكن أن يبرز الصراع على مستوى الجماعة، على اعتبار أن هذه الأخيرة ما هي إلا مجموعة من الأفراد يتفاعلون في ما بينهم، ويؤدون أدواراً مختلفة لانجاز أو أداء عمل معين. وعليه سيتم التطرق للصراع على مستوى الجماعة بشيء من التفصيل من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: الصراع بين أفراد الجماعة

(1) - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي " نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، مرجع سبق ذكره، ص: 440.

(2) - المرجع نفسه، ص: 434.

(*) يُقصد بالولاء المؤسسي: الشعور بالإخلاص والالتزام والارتباط الذي يديه الفرد نحو عمله، والمؤسسة التي يعمل بها.

(3) - مدحت مجد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

يُعتبر أمر طبيعي أن الفرد لا يستطيع التكيف مع المحيط الذي يعيش فيه، إلا بوجوده داخل الجماعة، التي تعتبر ضرورة حتمية في حياتنا المعاصرة. فالفرد قبل أن ينضم إلى جماعات العمل داخل المؤسسة، يكون قد مرَّ بعدة جماعات خلال فترة حياته، التي منها الجماعات الأولية المتمثلة في أسرته؛ ثم جماعات المدرسة والنادي.. وغيرها من الجماعات التي اكتسب من خلالها الفرد تجارب وخبرات عديدة أَهَلَّتُهُ إلى الانضمام إلى جماعات العمل والجماعات المهنية، ضمن وحدات تنظيمية مختلفة داخل المؤسسة (وحدات، أقسام أو شُعب)، وهذه الأخيرة بدورها تعتمد على الجماعات في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها. كما أن أهمية التطرق لجماعات العمل داخل المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة؛ لما لذلك من علاقة بالصراع الرأسي الذي يمثل أحد الجوانب المهمة في هذه الدراسة. وفي ما يلي سيتم التطرق لمفهوم الجماعة وخصائصها، وكذلك أثر الصراع من خلال مراحل نمو وتطور الجماعة إضافة إلى سلوك هذه الأخيرة ومعاييرها الجماعة بشيء من التفصيل.

أولاً: مفهوم الجماعة وخصائصها

لقد ارتبط مصطلح الجماعة بالعديد من الاختصاصات، واستقطب اهتمام العديد من الباحثين والكتّاب في عدّة مجالات مختلفة؛ خاصة منها: علم الاجتماع، علم النفس، العلوم الإدارية... وغيرها من المجالات الأخرى.

1. مفهوم الجماعة: هناك عدّة تعاريف أعطيت لمصطلح الجماعة يمكن إبراز بعضها في ما يلي:

- يُعرّف أحد الكتّاب الجماعة بأنها⁽¹⁾: «عدد قليل نسبياً من الأفراد بما يمكنهم من التفاعل المستمر من خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجها لوجه)، ويشعرون بالتجاوب النفسي فيما بينهم من خلال إحساسهم بالانتماء والعضوية في الجماعة».

- ويُعرّفها آخر على أنها⁽²⁾: «وحدة اجتماعية، تتكون من فردين أو عدد من الأفراد بينهم علاقة صريحة، ولكل فرد من أفراد الجماعة دوره الذي يؤديه، والذي ينظم له علاقاته مع غيره، ويشتركون جميعاً في تنظيم معين من المعايير والأفكار ينظم سلوك كل فرد».

يتضح من خلال التعريفين السابقين، أن للجماعة شخصية تميّزها تمييزاً واضحاً عن شخصية أي فرد فيها، أو شخصية أي جماعة أخرى، وهذا من خلال وجود معايير يشترك فيها جميع أفراد الجماعة الواحدة؛ حتى ولو اختلفت اتجاهات ومعتقدات الأفراد المكوّنين لها. كما أن إطلاق تسمية الجماعة على أنها فرقة لا يعني بشكل تلقائي أن كلا المصطلحين متشابهين. هذا إلى جانب أن هناك أيضاً فرق بين الجماعة واللجنة؛ على اعتبار أن هذه الأخيرة تمثل جماعة رسمية قد تكون ذات صفة دائمة أو مؤقتة، وتتكون من اختصاصات متنوعة بعكس حال الجماعة؛ وأيضاً لها رئيس ومقرّر، وتتبع في اجتماعاتها قواعد رسمية وإجراءات معيّنة⁽³⁾. والشكل الموالي يوضّح بعض أوجه المقارنة بين الجماعة والفريق.

الشكل رقم (13): مقارنة بين جماعات العمل وفِرَق العمل



Source: Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet, Op. Cit., P: 265.

يَتَضَح من خلال الشكل أعلاه أن كل من الجماعة والفريق يتميزان عن بعضهما في بعض الأمور، حيث يتجلى ذلك بوضوح في وجود أثر للفروق الفردية بالنسبة للجماعة؛ بينما أن هناك غياب تام لهذا الأثر بالنسبة للفريق. هذا بالإضافة إلى أن الفريق هو عبارة عن جماعة رسمية فقط لها قائد؛ في حين أن الجماعة قد تكون رسمية بقيادة رسمية أو غير رسمية بقيادة غير رسمية*. أما بشأن أثر التجميع فهو إيجابي بالنسبة للفريق، بخلاف الجماعة التي يكون فيها هذا الأثر مُحايداً أو يتميز بالسلبية أحياناً.

2. خصائص الجماعة: تتميز الجماعة بخصائص مختلفة؛ يمكن إيراد بعضها من خلال النقاط الآتية⁽¹⁾:

- عدد أعضاء الجماعة فردين أو أكثر؛
 - حدوث تفاعل اجتماعي بين أفراد الجماعة (تأثير وتأثر واعتماد متبادل)؛
 - وجود رسالة أو هدف مشترك بين أفراد الجماعة، بالإضافة إلى معايير وقيم ودوافع وميول مشتركة؛
 - وجود أداة اتصال بين أفرادها تسهل عملية التفاعل المتبادل بينهم؛
 - هناك قواعد ومعايير محددة تنظم سلوك أفراد الجماعة؛
 - شعور مشترك بالانتماء بين أفرادها تجاه الجماعة؛
 - لكل فرد من أفراد الجماعة دور محدد ومكانة معينة، يسعى كل واحد منهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ولا شك أن وجود هدف تسعى الجماعة لتحقيقه؛ يقود إلى القول بأن هناك سبباً أو أسباباً مُعينة تؤدي لتشكيل الجماعة، والتي من بينها الأسباب الثلاثة الآتية⁽²⁾:
- يتم تشكيل الجماعة بناءً على متطلبات تنظيمية؛
 - يتم تشكيل الجماعة بناءً على متطلبات عملية تدفق العمل/ مسار العمل؛
 - يتم تشكيل الجماعة لتلبية حاجات شخصية معينة.

ثانياً: أثر الصراع من خلال مراحل نمو وتطور الجماعة

(*) - لمعلومات أكثر تفصيلاً عن الجماعة غير الرسمية وقيادتها. لاحظ الفصل الأول من هذه المذكرة.

(1) - محمد شفيق، العلوم السلوكية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 09 - 10.

(2) - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

بعد أن يتم تشكيل الجماعة تصبح لها القدرة على النمو والتطور، وتمر بعدة مراحل خلال فترة حياتها، مثلما أن للمؤسسة ككل دورة حياة. حيث يكمن نمو الجماعة أساساً في تماسكها واشتداد روابط الثقة والتفاهم بين أفرادها. وعلى الرغم من اتفاق الباحثين والكتاب على أن الجماعات تنمو وتتطور، إلا أن هذا الاتفاق لم يحدد هذه المراحل وفترتها وتتابعها. وفي هذا الصدد نجد أن شولتز "chultez" قد قَسَمَ مراحل نمو جماعة العمل إلى ثلاثة مراحل كالآتي⁽¹⁾:

1. مرحلة الاحتواء: والتي تتميز بأن كل فرد من أفراد الجماعة يحاول أن يكون انطباعاً مبدئياً عن الأفراد الآخرين، لكي يحدد ما ينبغي أن يكون عليه مستوى أدائه، كما تتميز مشاعر الأفراد في هذه المرحلة بالصدافة والاهتمام. أما من ناحية الصراع الدائر بين الأفراد حول مراكزهم داخل الجماعة؛ فيمكن القول بشأنه أنه في هذه المرحلة يكون محله ذهن الأفراد فقط، ولا وجود له في الواقع؛

2. مرحلة الضبط (التحكم): والتي تتميز بأن الأفراد عندما يختارون مراكزهم ويكونون فكرة عن نوايا الآخرين، يبدأ الصراع لتغيير المراكز، فيحاول بعض الأفراد تحقيق المكانة عن طريق وضع المقترحات أو تعديل اتجاه المناقشة وما إلى ذلك من الطرق التي تزيد من حدة الخلاف بين أفراد الجماعة، كما أن هذا النوع من المواجهة سيعمل على التقليل من أهمية المحتوى لدى الأفراد، ويكون الهدف هو تحقيق المكانة داخل الجماعة؛

3. مرحلة النضج (التواد): والتي تتميز بأن أفراد الجماعة عندما يتقبلون مراكزهم تدخل الجماعة مرحلة النضج أو التواد، والتي يتم فيها تحويل الانتباه من الصراع حول المركز إلى تركيز الانتباه والجهد على الموضوع أو المهمة ذاتها. كما تعتبر هذه المرحلة أعلى مراحل الجماعة إنتاجية، بحيث أن مدى انسجام العلاقات بين الأفراد يتوقف على مقدار المسافة التي يحافظ عليها الأفراد فيما بينهم.

ونجد أن هناك من الكُتَّاب من حصرها في مراحل أربعة يظهر من خلالها الصراع في مرحلة ثانية، أي بعد مرحلة تُعرَّف الأفراد عن بعضهم وعن مهام الجماعة كالآتي⁽²⁾:

- التكوين: حيث يتعرف الأفراد على بعضهم، ويتعرفون على عمل ومهام الجماعة؛
- مراحل الصراع: وينشأ هنا الصراع حول قضايا المكانة والسيطرة والاتجاه المناسب للجماعة؛
- التماسك: والذي يتحقق من وجود معايير وقواعد سلوكية للجماعة تنظم وتضبط سلوك الأفراد، ومن ثم تنمو مشاعر التعاون بين الأفراد؛
- تحقيق النتائج: من خلال تكامل الأدوار الوظيفية بين أفراد الجماعة؛ يتم إنجاز العمل، ومن ثم تحقيق النتائج وبلوغ الأهداف.

ثالثاً: سلوك الجماعة ومعاييرها

(1) - عبد الحميد عطية، طريقة العمل مع الجماعات "أساسيات ومفاهيم للممارسة"، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 245-246.

(2) - Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, Op. Cit., P: 39.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على سلوك جماعات العمل داخل المؤسسة، وفي إطار مرحلة العمل فإن الجماعة تسعى بكل جهدها إلى تحقيق، ومناقشة المشكلات التي يتعرض لها أعضاء الجماعة كأفراد لهم مشاعر وأحاسيس وحاجيات مُتباينة. كما أن هناك مجموعة من السلوكيات والمعايير التي تنشأ ضمن الجماعة، تشكل الأساس لمسؤوليات وواجبات يجب إدراكها وتحقيقها من طرف أعضاء الجماعة داخل المؤسسة. والتي من بينها ما يلي⁽¹⁾:

1. ثقة الأعضاء ومستوى المشاركة: من الملاحظ انه عندما تصل الجماعة إلى مرحلة العمل، فإن مستوى الثقة يزداد ويأخذ شكلا متقدما بين أعضائها، حيث يساهم نمو الشعور بالثقة في مناقشة وعرض مشاعرهم وانفعالاتهم بكل حرية. كما يقوم أعضاء الجماعة بتوفير الدعم والتأكيد لبقية الأعضاء، كون أن الأعضاء يشعرون بأنهم جزء من الجماعة. أما على مستوى المشاركة خلال هذه المرحلة فتكون حاضرة وبصفة قوية، تبرز مدى تماسك الجماعة ووعيتها بالأمر التي تهمها وتم مستقبلها في المؤسسة؛

2. التفاعلات الداخلية: إن من أهم ما يميز مرحلة العمل، التي تعتبر من آخر مراحل نمو وتطور الجماعة هي وجود التفاعلات الداخلية بين الأفراد، المتمثلة بالأساس في الإصرار على التعامل مع الظروف والمشكلات التي يواجهونها. وهم بذلك يراقبون مستويات ردود الأفعال التي تحدث بينهم. كما أن الأفراد يُصبحوا أكثر تَقَبُّلاً لمناقشة الآخرين ومحاولة النزود بخبراتهم وتجاربهم، وليس التركيز على الانتقادات والتقليل من قيمتهم. وقد تتضمن تفاعلات الجماعة التعامل مع الصراع على كل مستوياته (بين الأفراد والجماعات)، حيث تكون لأفراد الجماعة في هذه المرحلة القدرة على تحديد طبيعة الصراع، ومناقشته فيما بينهم بأسلوب بناء يجعلهم قادرين على التعلم منه، وتعلم طرق جديدة في التعامل معه؛

3. حجم الجماعة ومعدل تماسكها: يُعتبر حجم الجماعة من بين العوامل المؤثرة على السلوكيات الكلية للجماعة. حيث حدّد بعضهم أن العدد الأمثل لأفراد الجماعة ما بين خمسة وسبعة أعضاء، فإذا نقص العدد عن ذلك قد يتمكن أحد الأفراد من السيطرة عليها؛ أمّا إذا زاد العدد عن ذلك قد يؤدي إلى عدم الاتفاق أو الانقسام⁽²⁾.

وفي نفس هذا الصدد قد بيّنت بعض المؤشرات أن الجماعات الأصغر (سبعة أفراد تقريباً) أسرع في إنجاز المهام من الجماعات الأكبر (اثني عشر فرد أو أكثر). أما إذا كانت الجماعة بصدد حل مشكلة معينة، فإن الجماعة الأكبر تحصل على درجات أعلى من الجماعات الأصغر، وذلك بسبب تنوع المدخلات لديها. هذا إلى جانب أن من بين النتائج المهمة المرتبطة كذلك بحجم الجماعة ما يُسمّى بالكسل الاجتماعي، والذي يُشير إلى ميل الأفراد لأن يَبْذُلوا جهوداً أقل حينما يعملون ضمن الجماعة، مقارنة بعملهم على شكل أفراد. أي بمعنى آخر محاولة بعض الأفراد في أن يُصبحوا "رُكَّاب بالمجان"، حيث يجعلون الجماعة هي التي تبذل الجهود لإنجاز العمل، خاصّة عندما يعتقدون أنه لا يمكن قياس مساهماتهم في العمل ضمن الجماعة⁽³⁾.

(1) - حسين حسن سليمان، هشام سيد عبد المجيد، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص ص: 183-184.

(2) - مُجَدَّ علي جملوك، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

(3) - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 144-145.

أمّا فيما يخص درجة تماسك الجماعة، والتي تعني درجة انجذاب الأفراد لبعضهم البعض ودفعهم للبقاء في الجماعة؛ فُتعتبر عاملاً مهماً بسبب علاقتها بإنتاجية الجماعة، على اعتبار أن الجماعة المتماسكة ستكون أعلى إنتاجية من الجماعة الأقل تماسكاً، والعكس صحيح في حالة أن التماسك عالٍ ولكن المعايير منخفضة، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. كما يمكن زيادة تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة، في حالة تنفيذ عامل أو أكثر من بين العوامل الآتية⁽¹⁾:

- محاولة جعل الجماعة أصغر حجماً؛
- تشجيع التوافق مع أهداف الجماعة؛
- زيادة الوقت الذي يقضيه الأفراد مع بعضهم البعض؛
- زيادة مركز الجماعة، وزيادة إدراك صعوبة الحصول على العضوية منها؛
- تحفيز المنافسة مع الجماعات الأخرى؛
- منح المكافآت على أساس العمل الجماعي، وليس العمل الفردي.

يتضح مما سبق أنه ليس من الضروري أن تمر جميع الجماعات بجميع المراحل المذكورة سابقاً، وأنه ليس كذلك من الضروري أن تنسجم أهداف الجماعة وسلوكياتها مع أهداف التنظيم، على اعتبار أن هناك الجماعات الرسمية التي يتم تشكيلها حسب النظام، وبما يحقق الانسجام بين أهدافها وأهدافه؛ إلى جانب الجماعات غير الرسمية التي قد لا تتطابق أهدافها دوماً مع أهداف التنظيم. كما أن مدى تماسكها يعكس إلى حد كبير مدى قدرتها على مواجهة التحديات الرّاهنة منها والمستقبلية.

نستخلص مما سبق ذكره فيما يخص مناقشة أثر الصراع من خلال مراحل نمو وتطور الجماعة، أن ظهور الصراع بين أفراد الجماعة تتحكم فيه عوامل كثيرة لعل من أهمها سلوكيات ومعايير الجماعة وحجمها، وقدرة الأفراد على التكيف مع هذه المعايير والسلوكيات التي تختلف درجتها كذلك تبعاً لمتغيرات أخرى لها أهميتها، والتي من بينها: درجة الرسمية وطبيعة قيادتها وصفتها داخل المؤسسة.

رابعاً: أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين ضمن الجماعة (نافذة جُوهاري)

بعد التطرق لأثر الصراع من خلال مراحل تطور الجماعة، والمعايير والسلوكيات الناتجة عن تفاعل الأفراد ضمن الجماعة الواحدة؛ يمكن الآن إبراز أنماط هذا التفاعل واحتمال ظهور الصراع من خلاله، وهذا استناداً إلى إحدى النماذج البسيطة التي تساعد على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، والذي يُسمى ب: نافذة جُوهاري نسبةً إلى جوزيف لُوفت "Joseh lauft" وهاري إنجهام "Harry Ingham" اللذان قام بتطويرها؛ وكلمة جُوهاري تتكون من الأحرف الأولى من اسميهما. وعليه يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): نافذة جُوهاري

(2) الذّات الخفية	(1) الذّات المكشوفة	أشياء يَعْرِفُهَا الفرد عن نفسه
(4) الذّات غير المكتشفة	(3) الذّات العمياء	

-73-

(1) - المرجع نفسه، ص: 146.

المصدر: طارق بن موسى العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن نافذة جُوهاري تحتوي على أربع حالات (مربعات) تُشير أفقياً إلى مدى معرفة الفرد بنفسه، وعمودياً إلى مدى معرفة الآخرين به. وهذا استناداً إلى الافتراض التي يقوم عليه النموذج، والمتمثل في أن هناك أشياء يَعْرِفُهَا الفرد عن نفسه، وأشياء لا يَعْرِفُهَا عن نفسه؛ وكذلك أشياء يَعْرِفُهَا الآخرون عنه، وأشياء لا يَعْرِفُهَا عنه. وعليه سيتم استعراض ما تعنيه نافذة جُوهاري من خلال شرح الحالات الأربع في الآتي⁽¹⁾:

1. حالة الدَّاتِ المكشوفة: والتي تتضمن أن الفرد يَعْرِفُ نفسه جيداً، وهو على وَعْيٍ بمشاعره وإدراكاته ودوافعه، وكذلك بمشاعر ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم. وبما أن مشاعر الطرفين واضحة فاحتمال ظهور الصراع في هذا الموقف يكون ضئيلاً، وهذه الحالة هي أفضل الحالات الأربعة؛

2. حالة الدَّاتِ الخفية: والتي يكون فيها الفرد على وَعْيٍ بمشاعره وإدراكاته ودوافعه، وإنما المشكلة هنا تكمن في عدم معرفتها من قِبَلِ الآخرين. كما أن الفرد يحاول إخفاء وكبت مشاعره وأفكاره وسلوكاته خوفاً من رد فعل الآخرين الذين يتعامل معهم، مما يساعد على ظهور الصراع في هذا الموقف؛

3. حالة الدَّاتِ العمياء: والتي يكون فيها مستوى إدراك ودوافع الأفراد الذين يتعامل معهم الفرد عالياً؛ بينما مستوى إدراك الفرد لمشاعره وسلوكه يكون منخفضاً. وكمثال عن هذا أن الفرد قد يكون مثيراً للغضب من خلال سلوكاته وتصرفاته وهو لا يدرك ذلك، والآخرون من جهتهم لا يحاولون الحديث عن هذا الفرد بغية عدم إحراجه. وفي هذا الموقف يوجد أيضاً احتمال لظهور الصراع، والحل يكمن هنا في وجوب أن يتفاعل الفرد مع الجماعة، ويشجعهم على تزويده بمعلومات عن نفسه لكي لا يشعر بأنه غريب عنهم أو أنه عبءٌ عليهم؛

4. حالة الدَّاتِ غير المكتشفة: والتي لا يكون فيها الفرد على وعي بمشاعره وإدراكاته ودوافعه، وكذلك الآخرون الذين يتعامل معهم الفرد لا يعون أي شيء عنه، وهذه الحالة تمثل أسوء الحالات في هذا النموذج، وهنا للتغلب على هذه الحالة يجب على الفرد أن يتفاعل مع الآخرين، من خلال تشجيعهم على التعبير عن ذاته والتعبير عن مشاعره تجاه العمل وتجاه الآخرين، وهذه الأمور بدورها تزيد من معرفته بنفسه.

(1) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 268-272.

وتجدر الإشارة في نفس هذا السياق إلى أن مصادر الصراع بين أفراد الجماعة لا يمكن إرجاعها فقط لسوء فهم الفرد للآخرين أو العكس كما أورده نموذج جوهاري، وإنما نجد أحد الباحثين قد أورد مصادر للصراع بين أفراد الجماعة، واقترح مقابل ذلك ما يجب فعله حيال كل مصدر منها، والتي من بينها⁽¹⁾:

- عدم ملائمة مهارات المرؤوسين اللازمة للعمل؛
- عدم توافق قيم العاملين بالمؤسسة،
- سوء فهم المرؤوسين لإجراءات العمل نتيجة غموضها، وعدم وجود دليل مكتوب بشأنها.

المطلب الثالث: الصراع بين الجماعات

لقد قام الأمريكي هومانس "Homans" بتحليل مختلف العناصر التي يقوم عليها (بناء الجماعة)، مُستخدماً في ذلك الكثير من المناهج والدراسات، حيث أثبت من خلالها أن بناء الجماعة يعتمد أصلاً على مجموعة من أنماط السلوك المتكررة، وهذا هو أساس ثبات الجماعة ودوامها رغم تغيير الأعضاء وغياب الأفراد⁽²⁾. وكنتيجة لتفاعل جماعات العمل داخل المؤسسة، وتكامل الأدوار في ما بين الوحدات والأقسام والإدارات عادة ما يكون هناك اختلاف بين وجهات نظر الجماعات المختلفة؛ مما يُعجّل بظهور حالات التعارض أو الاختلافات على السطح. وعلى هذه الأساس سيتم التطرق لخصائص الجماعات المتصارعة، ومصادر هذه الصراعات التي تساعد على ظهور في ما بينها بشيء من التفصيل.

أولاً: خصائص الجماعات المتصارعة في المؤسسة

هناك عدّة خصائص تُسود الجماعات المتصارعة نوجز أهمها في ما يلي⁽³⁾:

1. هناك تميّز واضح بين "نحن" (داخل الجماعة) و"هم" (خارج الجماعة)؛
2. يؤدي شعور جماعة معينة بصراع مع جماعة أخرى إلى زيادة تماسكها وتوحيدها لتشكيل جبهة مترابطة لتهمز الجماعات الأخرى؛
3. المشاعر الإيجابية والتماسك داخل الجماعة لا تنتقل إلى أعضاء الجماعة الثانية، وينظر إلى أعضاء الجماعة الأخرى على أنهم أعداء؛
4. أعضاء الجماعة المهتدة يشعرون أنهم متفوقون، وغالباً ما يبالغون ويقللون من قوة أعضاء الجماعات الأخرى؛
5. قلة الاتصالات بين الجماعات المتصارعة، وحتى إذا كان هناك أي اتصال فهو يتصف بالفتور والنقد السلبي؛
6. إذا كانت الجماعة خاسرة، يقل تماسك أعضائها ويعيشون قلقاً متزايداً فيما بينهم، وبالتالي يبحثون عن كبش فداء ليلقوا عليه اللوم في حالة فشلهم.

(1)- Nadine Ryan-Bannerman, Causes of Conflict Within Organizations, (Last Update: October 23, 2007), Document Online at: [<http://www.ryanbannerman.com/pdf>], (first access: March 16, 2008), 95 KB, P: 3/3.

(2)- مُجّد إسماعيل قباري، مرجع سبق ذكره، ص: 531-532.

(3)- حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

- وعلى الرغم من وجود خصائص تتميز بها الجماعات المتصارعة، إلا أن هذا لا ينكر من وجود عناصر للمواجهة المنتجة بين هذه الجماعات، وبالتالي توجيه أهدافها نحو وضع مرغوب فيه يحقق مصالحها. وقد أورد وولتون "Walton" سبعة عناصر للمواجهة المنتجة، والتي يمكن إيجازها في النقاط الآتية⁽¹⁾:
- التحفيز الإيجابي المتوازن، وذلك للتأكد من أن الجانبين يستفيدان من حل الصراع أكثر من استفادتهما من استمراره؛
 - إيجاد توازن بين قوتي الجانبين، لأنه في حالة عدم التوازن قد يغتر القوي بقوته ويرى الضعيف أنه لا فائدة من البحث عن حلول؛
 - إيجاد الوقت المناسب للطرفين لقيامهما بمواجهة المشاكل، وهو ما يسهل عملية البحث عن الحلول المناسبة؛
 - إظهار صور الاختلاف والاندماج في خطوات ملائمة، حتى لا تطغى أوجه الاندماج على الحوار، مما قد يؤدي إلى تجنب المشاكل، وبالتالي الفشل في إيجاد الحلول الضرورية لها؛
 - تسهيل عملية الانفتاح، حتى يتمكن المشاركون من الإفصاح عن أحاسيسهم وإدراكاتهم ومشاعرهم، معتمدين في ذلك على بعض المهارات المساعدة على تسهيل الاتصالات بين الجماعات من أجل إنجاح الحوار؛
 - الرفع من مصداقية إشارات الاتصال نتيجة عدم الثقة في الغير بسبب الصراع القائم. ويمكن تدخل طرف ثالث لتوضيح النوايا، والرفع من مصداقية الإشارات الصادرة من الطرفين؛
 - المحافظة على درجة مثلى من الصراع، لأن انعدام وجود هذا الأخير أو قلته؛ قد يؤدي إلى غياب الرغبة في التغيير. كما أن وجوده بمستوى عالٍ قد يؤدي إلى مشاكل، ومن ثم فقدان الرغبة في العمل.

ثانياً: مصادر الصراع بين الجماعات (الوحدات التنظيمية)

هناك عدّة أنواع للصراع بين الجماعات نذكر بعضها في ما يلي⁽²⁾:

1. **الصراع على الموارد المتاحة:** من سمة الموارد أنها محدودة أو نادرة، وبالتالي فالجماعات داخل المؤسسة تتنافس من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن منها وأفضلها: (الأموال "أو الميزانية"، المعدات، الأفراد، الخامات...)
2. **التنافس على الأداء الأفضل:** عندما تقوم وحدة معينة بأداء نفس العمل التي تقوم به وحدة أخرى، فإن أحد هذه الوحدات قد تحاول إبراز كفاءتها، وإظهار تفوقها من خلال الإساءة إلى الجماعة الأخرى؛
3. **الاختلاف بين المستويات التنظيمية:** قد يحدث في الكثير من الأحيان اختلاف بين وجهات النظر والتصرفات بين المستويات التنظيمية، فبينما تحاول المستويات التنظيمية الأدنى الحصول على أكبر قدر من الموارد تحاول المستويات الأعلى ترشيد الأمر. كما أن الاختلاف بين المستويات التنظيمية أيضاً قد يؤدي إلى نشوب الصراع حول السلطة كهدف جماعي يسعى إليه كل طرف أو جماعة داخل المؤسسة⁽³⁾؛

(1) - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، مرجع سبق ذكره، ص: 152 - 153.

(2) - أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص: 26.

(3) - قباري مجّد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 561.

4. **الصراع على المهام:** قد تتنافس الجماعات أيضاً على تنفيذ الأعمال والاضطلاع بها، وعلى سبيل المثال أن إدارة الشراء والبيع يتنافسان على إدارة عمليات التخزين أو الإشراف عن المخازن، وكذلك في حالة استحداث وحدة تنظيمية جديدة؛ نجد أن بعض الوحدات القديمة تتصارع من أجل ضمّ هذه الأخيرة إليها؛
5. **الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:** إن تميّز الاستشاريون عادة بالخبرة الواسعة والدراية الكافية ورغبة في مساعدة التنفيذيين، وتقديم الاقتراحات المناسبة في مجال العمل؛ قد يؤدي إلى تعارض بينهم وبين التنفيذيين الذين يعتبرون أنهم على خط السلطة، وأن مساعدة الاستشاريين لهم هي نوع من التدخل في أعمالهم؛
6. **صراع الولاءات التنظيمية⁽¹⁾ "Organizational loyalty conflict":** قد يحدث لدى العاملين نوع من الصراع الداخلي نتيجة التنافس أو التعارض بين الوحدات الإدارية، خاصة في المؤسسات الكبيرة. حيث يتجسد ذلك في ارتباط بعض أعضاء المؤسسة بوحدتهم الإدارية بدلاً من الارتباط بالمؤسسة ككل، ويعتقدون بذلك أن مصلحة الوحدة الإدارية أكثر أهمية من المصلحة العامة للمؤسسة ككل، وبالتالي تتعارض المصلحتان. وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية تحرر العاملين بصفة عامة؛ والمدبرين بصفة خاصة من انتماءاتهم الضيقة نحو إداراتهم ومن تحيزاتهم تجاهها.
- نستخلص مما سبق ذكره أن الصراع قد يحدث على أكثر من مستوى داخل المؤسسة، وأن المستويات التي تم التطرق إليها متعلقة ببعضها تعلقاً متسلسلاً، فالفرد دون جماعة يعمل معها ويتفاعل مع باقي أفرادها يجعله يحس لا محالة بالاغتراب الوظيفي، ومن ثم إلى صراع نفسي قد تؤثر على حياته المهنية وحياته الشخصية على حد سواء، وذلك يرجع بالأساس إلى عوامل شخصية تخص الفرد في حد ذاته بالدرجة الأولى، وعدم وجود المساندة وسوء علاقاته مع باقي أفراد التنظيم بالدرجة الثانية. أما إذا سلمنا بأن الفرد لا يعاني من أي ضغوط داخلية أو خارجية تخصه ذاتياً، وأن علاقاته مع زملائه وبالآخرين حسنة، ويتلقى مساندة من رؤسائه وزملائه في المؤسسة، وإنما الفرد في هذه الحالة نجده لا يهتم إلا بمصالحه الخاصة والشخصية، ولا يُعطي أهمية للعمل الجماعي ويميل إلى الحياد، فهنا نستطيع القول أن هناك احتمال كبير لظهور بوادر الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة؛ خاصة إذا كان من يقوم بهذه التصرفات أكثر من فرد واحد، لأن الصراع بين أفراد الجماعة يتحدد أساساً بالمميزات الفردية. وإلى جانب هذا يمكن القول أن بروز الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة، وكثرة حالات الاختلاف والتعارض سينعكس عاجلاً أم آجلاً على عمل وأدوار الجماعات الأخرى وعلاقتها مع بعضها البعض، والتي يتحدد الصراع فيها أساساً بالمميزات الاجتماعية مثل: (المعايير والسلوكيات، الأدوار، القيم، المواقع التنظيمية... وغيرها).

خُلاصة الفصل:

(1) - مدحت مجّد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

يُعبّر الصراع التنظيمي عن خلاف أو تعارض بين طرفين أو أكثر من الأفراد العاملين بالمؤسسة لأسباب مختلفة، ويأخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة. حيث يظهر كنتيجة لوجود تفاعل بين مختلف الأفراد والجماعات، وتشابك العلاقات وتداخلها بينهم. لذلك زاد الاهتمام به حالياً أكثر من أي وقت مضى، نظراً للتغيرات التي يشهدها العالم اليوم وعلى مختلف المستويات والأصعدة، وكذلك لإرتفاع المستويين العلمي والثقافي للأفراد العاملين؛ مما قد ساعد على بروز حرية الرأي والتعبير عن الخلاف أو الاختلاف، وهي مؤثرات لها أهميتها، ولا يجوز بحال من الأحوال إهمالها أو تجاهلها.

كما أنّ الصراع في الحقيقة يُعتبر أمراً طبيعياً لا يوجد فقط في المؤسسة، والدليل القاطع على ذلك هو إقرار القرآن الكريم في بعض الآيات أن الناس سيختلفون ولا شك في ذلك، ولكن الأمر المهم فيما يخص المؤسسة؛ هو كيفية توجيه هذا الصراع المعبر عنه بالخلاف أو التعارض ومعالجته بأساليب مُعيّنة، واستراتيجيات مدروسة بهدف التعامل معه وفق أسس علمية صحيحة. فإذا ما تحقق ذلك سيزيد احتمال استفادة جميع أطراف المؤسسة، على اعتبار أن الصراع سواء كان مصدره تنظيمي؛ شخصي أو سلوكي ينطوي على جوانب ايجابية، وهذا وفقاً لما جاء به المدخل التفاعلي الذي أثبت أصحابه بأن الصراع أمر صحي للتنظيمات إذا ما كانت هناك رغبة واستعداد للاستفادة منه.

وعليه يُصبح من واجب القادة بالمؤسسات أن يتعاملوا معه ويوجهونه الوجهة السليمة والايجابية المرجوة منه، وذلك من خلال شرط أساسي هو أدائهم لدورهم القيادي المنوط بهم؛ بما يحقق الانسجام وتقوية الروابط بين الأفراد والجماعات، لأن ذلك من بين مسؤولياتهم التي يضطلعون بها، ونظراً لما لهم من قدرة تأثيرية على مرؤوسيه. وهنا يكمن وجوب اهتمام القائد بسلوكه تجاه مواقف الصراع التي تواجهه؛ حتى لا تنفلت من يده زمام الأمور، ويضعف موقفه، وتتأزم الأوضاع إلى حد ظهور أمراض قيادية تكون مصدراً لصراعات قد تدوم طويلاً، وتكون لها انعكاسات ونتائج وخيمة على المؤسسة. كل ذلك يُوضّح الحاجة إلى التطرق لدور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، وهذا ما سيتم التعرض إليه من خلال الفصل الموالي.

مقدمة الفصل:

يُعتبر دور القائد من بين أهم الأدوار وأثقلها مسؤولية في أي تنظيم، لذلك نجد أن هناك دراسات عديدة من مختلف الأدبيات كعلم النفس، الإدارة وعلم الاجتماع وغيرها؛ قد أعطت له أهمية كبيرة. ويمكن إرجاع سبب هذه الأهمية المتزايدة إلى تطور دور القائد عبر الزمن، والذي لم يبق تقليدياً يعتمد على سلطة الأمر والنهي دون اهتمام بالعلاقات داخل المؤسسة. ومن هنا يبدو واضحاً أن القائد أصبح يضطلع بأدوار مختلفة، والتي تستدعي احتياجاً متزايداً من المهارات لكي تتماشى مع الواقع التنظيمي ووفق المستجدات الراهنة، والتي من بينها مهارات التعامل مع الصراع الذي أصبح من بين الأولويات التنظيمية المهمة، حيث لا يجب أن يُستهان به وبانعكاساته السلبية أو التغاضي عن تكاليفه، وبالخصوص إن لم تتم إدارته وفق أسس وأساليب علمية واضحة المعالم.

كما تجدر الإشارة في نفس هذا السياق إلى أن سلوك القائد وقت حدوث الصراع له أهمية بالغة؛ تكمن في وجوب تشخيص الصراع للوقوف على مصادره الحقيقية، والعوامل المسببة له، ومن ثم اختيار الأسلوب أو الإستراتيجية المناسبة للموقف؛ بهدف الوصول إلى حل يحقِّز العلاقات بين مختلف الأطراف، ولا يجعل من هذا الاختيار أن يكون هو في حد ذاته مصدر لصراعات أخرى قد تدوم طويلاً، والتي يمكن أن تقود إلى فقد وفشل القادة في أدائهم لدورهم القيادي المنوط بهم في هذا الشأن، ومن ثم تزداد احتمالات ظهور بوادر بعض الأمراض الإدارية التي قد تزيد من حدة الصراع بالمؤسسة، وبذلك تصبح كمصادر أخرى؛ يمكن إضافتها إلى المصادر التقليدية التي تم التطرق إليها سابقاً.

ولتسليط الضوء أكثر عن هذا الدور المهم في المؤسسة والآثار المترتبة عنه، خاصّة فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي؛ سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- ممارسة الدور القيادي في المؤسسة؛
- بعض أمراض القيادة الإدارية الناجمة عن فشل أدوار القادة؛
- إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: ممارسة الدور القيادي في المؤسسة

إنَّ إحداث تطوير جذري وفعّال وإحداث تنمية حقيقية في اتجاهات ومفاهيم ومهارات العاملين في مجالات وأنشطة المؤسسات، ومواكبة التطورات البيئية السريعة التغير في العصر الحديث؛ تستدعي وجود قادة يضطلعون بممارسة أدوارهم بفعالية داخل المؤسسة، وهذا من خلال ما يملكون من مهارات لازمة للعملية القيادية، وبما يحقق الغرض من امتلاكها. كما أن ممارسة القادة لأدوارهم يتطلب أيضاً التعامل مع المشاكل التي تواجه المرؤوسين، والذين هم في حاجة لمساندة قادتهم لتجاوزها، وليس ذلك فحسب، وإنما تدخلهم - أي القادة - بما لديهم من مؤهلات وقدرات تأثيرية لحل الصراعات التي يمكن أن تأخذ أكثر من مستوى داخل المؤسسة. وهذا بدوره يتوقف على عوامل كثيرة، لعل من بينها القيم الشخصية للقادة ونمط تعاملهم مع مرؤوسيه في مختلف المواقف التي يواجهونها، وكذلك سلوكهم تجاه الصراع التنظيمي الذي يعتبر جانب مهم من جوانب اضطلاعهم بأدوارهم.

المطلب الأول: أهم الأدوار القيادية والمهارات الإدارية المستخدمة في القيادة

هناك الكثير من الأدوار التي يجب أن يلعبها القادة نتيجة إحرازهم للقيادة، ووصولهم إلى مراتب وظيفية تستدعي عليهم الاهتمام بالجوانب المختلفة لوظائفهم حتى يكونوا عمليين وفعّالين أكثر داخل مؤسساتهم، قادرين على التأثير في مرؤوسيهم واستمالتهم بما يحقق الأهداف، ويُسبغ الحاجات على أكثر من مستوى. ويتوقف ذلك كله على وجوب أن يتمتعوا بمهارات مختلفة وبأوزان ونسب متفاوتة؛ تجعل منهم مثلاً يحتذي به المرؤوسين في أدائهم لأعمالهم، وعلاقتهم مع بعضهم.

أولاً: أهم الأدوار القيادية في المؤسسة

لقد تم التطرق في الفصل الأول إلى أن هناك اختلافات بين القائد والمدير، وسنستكمل في هذا الجزء أدوار القيادة الأساسية الأربعة التي يجب أن يلعبها المدير كقائد في تفاعله مع المرؤوسين في بيئة العمل، وهذه الأدوار هي: معلم، مستشار، قاض ومتحدث باسم. وفيما يلي شرح موجز لكل منها مع إبراز طبيعة وأهمية كل دور على حدى⁽¹⁾:

1. المدير كمعلم: يتوجب على المديرين الذين يطمحون لاعتلاء المناصب القيادية إنجاز دور القيادة التعليمي، وذلك من خلال تعليم مرؤوسيهم المهارات الوظيفية اللازمة لأدائهم لأعمالهم، وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية التي تحقيق مكاسب جديدة تستفيد منها للإدارة. وينعكس هذا الدور من خلال قيام المديرين بسلوكات تعليمية من خلال تنفيذهم لأعمالهم اليومية الخاصة بهم، وهنا تعتبر اتجاهاتهم، ومواقفهم، وسلوكاتهم نموذجاً قد يحتذي به المرؤوسين من خلال هذا الدور المهم للعملية القيادية، بشرط أن يكونوا - أي المدراء - مُلمّين بمبادئ (التدريب، نظرية التعلم*... وغيرها)، والتي تساعدهم على تحقيق دورهم التعليمي بأكثر فعالية.

2. المدير كمستشار: يشتمل هذا الدور على جوانب كثيرة يمكن للمرؤوسين ملاحظتها، والتي من بينها قيام المدير بالإصغاء وتقديم النصيحة، هذا إلى جانب سعيه لمنع ظهور المشاكل، وفي حال حدوثها يتدخل لحلها. وتجدر الإشارة

(1) - مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة "مفاهيم - وظائف - تطبيقات"، دار الفرقان للنشر، عمان، 1993، ص: 616.

* - يُشير مُصطلح التعلم أو تعلّم كيف تتعلم "Learning to learn" إلى حقيقة مؤدّاه أن التقديم المتكرر للمشكلات ذات الشكل المشابه يجعل الفرد ينجح بدرجة متزايدة في تعلم كيف يحلّ هذه المشكلات، أي يتعلم كيف يتعلم. (أنظر: أحمد محمد عبد الخالق، مبادئ التعلم، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص، 352).

بهذا الشأن إلى أن دور المدير كمستشار لا يعني قيامه بحل جميع المشاكل التي تعترض الرؤوسين، وإنما يقتصر هذا الدور أساساً على تقديم المساعدة في تحديد المشكل الرئيسي والبحث في الحلول الممكنة. كما أن قيام المديرين بهذا الدور إنما يحقق أمرين مهمين للرؤوسين يتمثلان في: (إدراك والعناية بالرؤوسين كأفراد؛ والمساعدة في حل المشاكل التي تواجههم).

3. المدير كقاض أو كحكم: يشتمل دور المدير كقاض على جوانب كثيرة تخص العمل والعاملين، والتي من بينها: (تقييم أداء الرؤوسين، تنفيذ السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة التي تساعد على حسن سير العمل، تسوية الصراعات وإقامة العدل بين الرؤوسين).

4. المدير كمتحدث أو ناطق باسم: يشتمل دور المديرين كناطقين بأسماء الرؤوسين على نقل اقتراحات واهتمامات هؤلاء الأخيرين، ومن أجل تفعيل هذا الدور وقيام المديرين بدورهم القيادي على الوجه المطلوب ينبغي أن تكون لهم الرغبة في تمثيل وجهات نظر رؤوسيه؛ حتى في حالة عدم اتفاقها مع وجهات نظرهم. وقد ينشأ هذا الاختلاف وعدم الاتفاق هنا؛ إذا كان لكل من المدير والرؤوس مفاهيم مختلفة للموقف.

وهناك من الكُتَّاب من يُشير إلى أن دور القائد في الجانب الإنساني هو دور مُعقد ومتعدد الجوانب، وبذلك لا يقتصر الدور الإنساني على دوره كقائد في علاقاته مع رؤوسيه فحسب، وإنما قد يشمل دوره كمؤسس يخضع لسلطات أعلى، وهو ما يُسمى بدور التبعية (Followership). حيث يفرض عليه هذا الدور سلوكاً يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يصدر إليه من توجيهات من السلطات الأعلى، وبين ما يُصدره هو من توجيهات لرؤوسيه. وكذلك يجب على القائد أن يقوم بدوره كزميل للقادة الآخرين (Peer role) من خلال بنائه علاقات طيبة مع نظرائه من نفس المستوى بهدف كسب دعمهم وضمائم تعاونهم معه، وبالتالي تعزيز أكثر لموقفه داخل التنظيم⁽¹⁾.

أما في ما يخص دور القادة في التعامل مع مواقف الصراع التنظيمي؛ فيؤكِّد والاس وارفيلد "Wallace Warfield" أن المكُون المفقود في دراسة هذا الأخير وقراره (دور القيادة)، حيث أعطى مثلاً لدعم رأيه يكمن في أنه في حال تفحص معظم وجهات النظر التي تطرقت للعوامل التنظيمية التي تسبب الصراع؛ نجد أن أغلبها تميل إلى رؤية المؤسسة كتجمع للمصالح المتنافسة، القيم، الثقافات، الحاجات المتزايدة، ولكنها تعزل دور القيادة فيما يتعلق بتلك العوامل نادراً⁽²⁾. ومن بين الأدوار التي ذكرها (والاس) بشأن ردود فعل القادة وقراراتهم تجاه الصراع، والتي كان يُركِّز عليها في حصصه التدريبية: (دور القائد كمفاوض ووسيط، اختيار وكلاء إدارة الصراع، تعيين طرف ثالث لتحكيم الصراع ومتابعة نتائج دوره).

نستخلص مما سبق أن للقادة أدوار تجعلهم في وضع يسمح لهم بممارسة عملهم القيادي بصلاحيات واسعة، والتي من بينها دورهم تجاه مواقف الصراع التي تحدث داخل التنظيم وردود أفعالهم وقراراتهم بشكل خاص تجاهه. وربما يمكن أن تحقق هذه الصلاحيات الغرض من امتلاكها؛ إذا ما تدعمت بمهارات مختلفة يحتاجها القادة لتفعيل هذه الأدوار،

(1) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 116 - 117.

(2) - Wallace Warfield, Leadership Roles in Conflict and Conflict Resolution, (Last Update: January 12, 2001/Revised: July 11, 2008), Document Online at: [<http://www.icar.gmu.edu/CONF745FA02.pdf>], (first access: July 29, 2008), 169 KB, P: 1/9.

والتي قد تساعد على تحقيق نتائج إيجابية تعود على المؤسسة بفائدة كبيرة. كما أن أداء ولعب القادة لهذه الأدوار الخاصة بهم دون غيرهم على استحقاق؛ لن تحقق نتائجها إن لم تُمارَس بمسؤولية لمواجهة الظروف الحالية والمرتبقة التي قد تحدث داخل المؤسسة.

ثانياً: المهارات الإدارية المستخدمة في القيادة

هناك ثلاثة مهارات رئيسية ضرورية لإنجاز الوظائف والأدوار الإدارية، والتي يتوقف أداء القائد لدوره بفاعلية وكفاءة داخل المؤسسة على القدر المتوافر منها. وتتمثل هذه المهارات من واقع الإسهامات التي قدّمها كاتز "Katz" في ثلاث أنواع هي كالآتي⁽¹⁾:

1. المهارات الفنية: تُشير المهارات الفنية "Technical Skills" إلى مستوى المعرفة الفنية المتخصصة المرتبطة بمجال معين، وتحدد قدرة المدير على أداء الأنشطة الفنية المرتبطة بمجال نشاط المؤسسة وفرص تدخل المدير لعلاج المشاكل الفنية التي تظهر في العمل. كما يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب، ولها مجموعة خصائص تميزها عن المهارات الأخرى، والتي من بينها الخصائص الأربعة الآتية⁽²⁾:

- يمكن التحقق من توافرها في القائد بسهولة، أي أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى؛
- تمتع القائد بمعرفة فنية عالية تزيد من مقدرته على التحليل في مجال تخصصه؛
- مألوفة أكثر من غيرها من المهارات؛
- سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى.

2. المهارات الإنسانية: ترتبط المهارات الإنسانية "Human Skills" بمدى القدرة على العمل مع الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين، أي أن توافر هذه المهارة يؤهل الفرد لأن يكون عضواً فعالاً في الجماعة، ومن ثم فإن المدير الذي يمتلك حظاً أكبر من هذه المهارات يكون أكثر قدرة على إدراك كيف يفكر الآخرون، وبالتالي يكون أكثر فعالية في القيادة والتحفيز والتوجيه والاتصال؛ حتى يستطيع التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين. كما تجدر الإشارة هنا إلى أن المهارات الإنسانية تتعلق بالأساس بمهارات التفاعل الشخصي أو المهارات الاتصالية⁽³⁾ "Communication skills"، على اعتبار أن القائد الذي يتمتع بمهارات اتصالية عالية؛ هو من يستطيع أن يُحمّس ويثير دافعية مرؤوسيه نحو العمل.

3. المهارات الإدراكية (الفكرية): ترتبط المهارات الإدراكية أو الفكرية "Conceptual skills" بالقدرة على التحليل والتشخيص والابتكار من خلال توقع المشاكل قبل حدوثها، والتركيز على الأبعاد الإجمالية والاهتمام بالرؤية الشاملة، وتفضيل التعامل مع المستقبل بدلاً من الرجوع إلى الخلف بهدف اقتناص الفرص المتوقعة، وتجنب التهديدات المحتملة من خلال القيام بالتصرف المتوازن في ضوء طبيعة الموقف. وتسمى هذه المهارات أيضاً بمهارات حل المشاكل أو المهارات القرارية، والتي تعنى قدرة المدير على اتخاذ القرارات الملائمة وفي الوقت المناسب⁽⁴⁾.

(1) - محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص: 35-36.

(2) - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

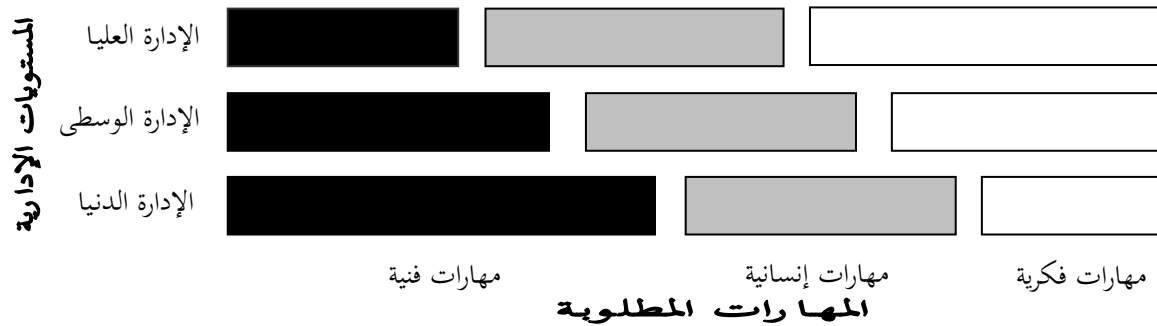
(3) - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 209.

(4) - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

ويرى روبنس "Robbins" وزملاؤه إلى أن المهارات القيادية لا تتوقف فقط على الأنواع الثلاثة المذكورة آنفاً، وإنما توجد مهارات أخرى لها أهميتها بالنسبة للقادة، ويتعلق الأمر بالمهارات السياسية "Polities Skills"، والتي تعني مدى تقدير القائد للتنظيم الذي يقوده كجزء مهم من المجتمع الذي ينشط فيه، وكذلك مدى تقديره للصالح العام، وللسياسات العامة للدولة⁽¹⁾. ومن جهة أخرى يؤكد كل من بولمان وديل "Bolman and Deal" في كتابهما (إعادة تشكيل المنظمات) على أن تشكيلة القضايا التنظيمية تتطلب أربعة أطر لكل واحد منها صورة خاصة، والتي من بينها الإطار السياسي وصورته (استعارة: غابة "Metaphor Jungle"). حيث يجب على القائد أن يعمل بالحزم نتيجة تميز بيئة المؤسسة بالقوة والصراع والمنافسة والاتلافات "Coalitions"، وهو ما يحتم أكثر وجوب تمتعه بمهارات لتحمل القوة والتضارب التي تشهده البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة⁽²⁾.

ومما تقدم ذكره يمكن القول بأن المهارات الإدارية الثلاث سالفة الذكر، تختلف في درجة أهميتها باختلاف المستوى التنظيمي أو المركز الوظيفي للفرد، أي أن هناك علاقة بين مستويات الأفراد في العمل والمهارات اللازمة لهم، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): العلاقة بين المهارات الإدارية والمستويات التنظيمية



المصدر: محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص: 40.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الحاجة للمهارات الفكرية (الإدراكية) تزداد كلما اتجهنا للمستويات الأعلى، بينما تزداد الحاجة للمهارات الفنية كلما اتجهنا للمستويات الإدارية الدنيا، أما بالنسبة للمهارات الإنسانية فيحتاج إليها جميع المديرين بقدر متساوي، ويرى بعض الباحثين أن المهارات الإنسانية هي أكثر أهمية بالنسبة لجميع المديرين، وأن المدير الأكثر فعالية يكون أكثر تمتعاً بها.

نستخلص مما سبق أن للمستوى التنظيمي أثر واضح في تشكيل المهارات اللازمة للأفراد العاملين بالمؤسسة، ويتجلى ذلك في كون أن شغل الوظائف القيادية تستدعي تدرجاً منطقياً في إعداد وتهيئة المديرين للتقدم إلى مناصب تنظيمية أعلى، وهذا من خلال وجوب تركيز تدريبهم على المهارات الإنسانية والفكرية (الإدراكية) بصفة أساسية؛

(1)- Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet, Op. Cit., p: 38.

(2)- Christian T. K.-H. Stadtländer, Reframing Organizations "Artistry, Choice, and Leadership", (Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO) Vol. 12, No. 1 (2007), P P: 48-49), Source: <http://www.ejbo.jyu.fi>, (first access: April 03, 2008), 63.4 KB, P: 48.

على اعتبار أن حاجتهم للمهارات الفنية تَقَلُّ في هذه المستويات؛ نظراً لضرورة انشغالهم بالعموميات أكثر من الانشغال بالتفاصيل.

المطلب الثاني: أهمية القيم وأثر العوامل الشخصية في إبراز الاختلافات الفردية بين القادة

للقيم الإنسانية اتصال وثيق بموضوعات كثيرة، لعل من أهمها طرق التصرف المتاحة إزاء العديد من المشكلات التي تواجه الأفراد والجماعات يومياً، وعلى الإنسان أن يتخذ تصرف معين حيالها، فإذا تصرف الفرد بشجاعة في موقف يحتم ذلك، فإن الشجاعة هي إحدى قيم هذا الفرد. وكذلك ما يتعلق بأهداف الحياة المتاحة للاختيار الإنساني، أي الهدف الذي يجب على الفرد أن يسعى إليه. هذا إلى جانب ما للمتغيرات الشخصية من أهمية بالغة جدية بالذكر، وعلى الخصوص في هذه الدراسة من خلال إبراز الخصائص التي تميّز القادة عن بعضهم تجاه مختلف المواقف التي يواجهونها، والتي يمثل موقف الصراع واحد منها.

أولاً: أهمية القيم على المستويين الفردي والجماعي

قبل التطرق لأهمية القيم على المستويين الفردي والجماعي يكون من الأفضل أن نعرف القيمة. وهنا يُعرّفها أحد الكُتّاب على أنّها⁽¹⁾: « اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، أو أن اتخاذ هدف معين يكون أفضل من اتخاذ أي موقف آخر مُتاح».

ونظراً لأهمية القيم على المستويين الفردي والجماعي بدأ الاهتمام ينصرف إلى دور القيم في السلوك، وتأثير ذلك على أداء المؤسسات، ويُجمع معظم الدارسين في هذا الميدان على أن هيكل القيم الشخصية للفرد يُعتبر واحداً من العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل. وفي هذا الشأن هناك مجموعة من الاقتراحات تتمثل أهمها في ما يلي⁽²⁾:

- يسترشد الفرد بقيمه الشخصية في تحديد الصحيح والخاطئ من التصرفات، ولذلك تعتبر القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني؛
- أن معرفة الاختلافات في القيم الشخصية للأفراد تساعد على تفسير طبيعة الصراعات بين هؤلاء الأفراد في المؤسسة؛
- يزداد التعاون بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل في قيم هذه الجماعات، ويقل التعاون كلما زادت درجة التنافر في قيم هذه الجماعات؛
- تزداد فعاليات الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قِيَمُهُ مع قيم مرؤوسيه، وتقل الفعالية القيادية للمدير كلما اختلفت قِيَمُهُ مع قيم مرؤوسيه؛
- إن القيم الشخصية للمدير تؤثر في اختياره للأهداف الخاصة بالمؤسسة، كما تؤثر على قراراته اليومية في نفس الوقت.

ومما لا شك فيه أن القيم تحتل أهمية بالغة في توجيه السلوك العام والخاص للأفراد والجماعات على حد سواء، فهي بذلك الأساس السليم لبناء منهج متميز، وسيتم عرض أهميتها على مستوى كل من الفرد والجماعة في الآتي⁽¹⁾:

(1) - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي "دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص: 43.

(2) - المرجع نفسه، ص: 44.

1. أهمية القيم على المستوى الفردي: تعتبر القيم موجهاً ومحركاً أساسياً لسلوك الفرد، حيث أنه إذا غابت عنه هذه القيم سيفقد دوافعه للعمل، ويصبح غريباً عن ذاته وعن الجماعة الذي يعمل معها. كما تلعب القيم دوراً هاماً في تشكيل وتحديد الشخصية الفردية، وهي كذلك تساعد على توسيع إطاره المرجعي لفهم حياته وعلاقاته، وتوحي له بكيفية التصرف الآني والمستقبلي؛

2. أهمية القيم على مستوى الجماعة: تعتبر القيم مهمة بالنسبة للجماعات، على اعتبار أن هذه الأخيرة تحتاج إلى قيم ومعايير تُضبطُ بها سلوكاتها وحركاتها، وهي كذلك تساعد على الحفاظ على استقرار وكيان الجماعة في إطار موحد، وهذا مما يزيد من ايجابية التعاون بين أفرادها والمساعدة على استمرارها. وكاعتبار مُهم في هذا الصدد تُعتبر القيم والأخلاق الفاضلة بمثابة الركيزة الأساسية لتجسيد روح التعاون والتآزر بين مختلف الأفراد والجماعات؛ مما يزيد من فرص تحقيقها للأهداف التي تسعى من أجلها.

ثانياً: أثر العوامل الشخصية في إبراز الاختلافات الفردية بين القادة

تلعب المتغيرات الشخصية دوراً هاماً في إبراز الخصائص أو الصفات التي تميز القادة عن بعضهم البعض، والتي يمكن أن تكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على سلوكهم أثناء تعاملهم مع المشاكل الإدارية المتكررة، وحتى المشاكل السلوكية التي تظهر نتيجة التفاعل المستمر لأفراد التنظيم، وعلى مختلف مستوياته. كما تُعدُّ الشخصية أحد المكونات الأساسية للاختلافات الفردية، على اعتبار أن وجهات النظر وتقييم الأشياء وتقدير الأمور قد تختلف من قائد إلى آخر.

1. تعريف الشخصية: لقد أعطى المنظرون الإداريون أهمية كبيرة للشخصية عند دراستهم للسلوك الإنساني، وهذا استناداً للإسهامات التي قدّمها العلماء والباحثون في علم النفس ومختلف فروعها. ونظراً لتعدد خصائص وجوانب الشخصية، واختلافها باختلاف الأفراد؛ جعل من الصعب وجود تعريف واحد متفق عليه بين الباحثين والممارسين في مجالات دراسة السلوك الإنساني بوجه عام. وفي ما يلي محاولة استعراض بعض التعاريف الخاصة بها على النحو الآتي⁽²⁾:

- يُعرّف ألبورت "Allport" الشخصية على أنها: «التنظيم الدينامي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية والجسمية التي تحدد خصائص سلوكه وفكره»؛
 - وهي بحسب كاتل "Kattel" أنها: «ما يُمكننا من التنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يُوضع في موقف معين».
 - أما تعريف الشخصية من وجهة نظر أخرى، فهي⁽³⁾: «تلك الصفات والخصائص النفسية الداخلية التي تحدد؛ وتعكس كيفية تصرف الفرد وسلوكه نحو كافة المنبهات الداخلية أو الخارجية البيئية التي يتعرض لها بشكل دوري أو منتظم».
- وجدير بالذكر أن الخصائص الشخصية في مجال العمل تساعد على فهم أمور كثيرة، والتي من بينها ما يلي⁽¹⁾:

(1) - الطيب الداودي، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص: 324.

(2) - عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 292.

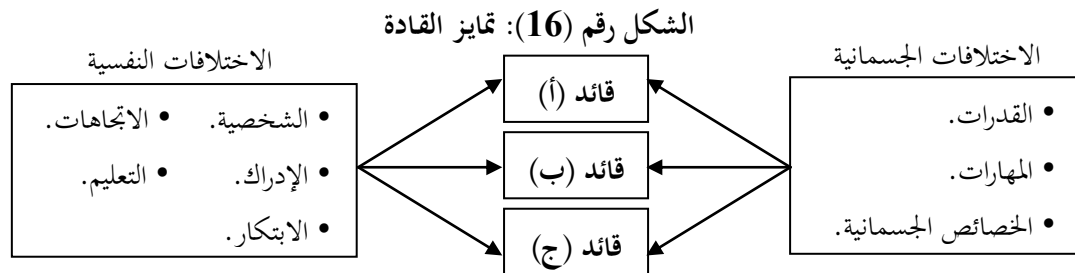
(3) - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عَمَّان، (دون سنة نشر)، ص: 196.

- وصف وفهم شخصية الأفراد داخل المؤسسة وإمكانية تصنيفهم وفقاً لخصائصهم الشخصية؛
- تحديد طرق تفاعل الفرد مع الآخرين ومع المؤسسة؛
- محاولة التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف معينة؛ على اعتبار أن خصائص الفرد الشخصية تمثل مصادر مستقرة وثابتة نسبياً للسلوك؛
- طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله وفي تقييمه واستجابته للعمل، على اعتبار أن سلوك الفرد هو محصلة التفاعل المستمر بين الفرد والموقف.

2. أهمية الشخصية في التنبؤ بسلوك القادة

تكمن أهمية دراسة الشخصية وفهمها والإحاطة بأهم جوانبها، وتأثيراتها على تفاعل الأفراد فيما بينهم، وكذلك دورها في التنبؤ بالسلوك الذي يمكن أن يتخذه القادة في المواقف المختلفة؛ من خلال تعاملاتهم مع مرؤوسيه في أمور ثلاثة تتمثل في الآتي⁽²⁾:

- مدى اعتقاد القائد بالتحكم الداخلي أو الخارجي في نواتج سلوكه؛
 - الميل والنزوع نحو السيطرة والهيمنة؛
 - درجة تحمل المخاطر.
- ومن هذا المنطلق يمكن إبراز بعض الاختلافات الجسمانية والنفسية التي قد تمثل جوهر تمييز القادة عن بعضهم البعض من خلال الشكل الموالي:



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص: 33. (بتصرف).

يُوضّح الشكل رقم (16) بعض الخصائص الشخصية الأكثر شيوعاً التي تميّز القادة عن بعضهم البعض، والتي يمكن أن تتمثل في الاختلافات الجسمانية كالقدرات والمهارات، وكذلك بالنسبة للاختلافات النفسية من حيث الشخصية والاتجاهات والإدراك وما إلى ذلك من الخصائص التي تتميز باستقرار وثبات نسبي تجعل من السهل التنبؤ بسلوك الفرد في بعض المواقف المعينة. ومن هنا تبرز أهمية العوامل الشخصية التي تتطلبها طبيعة العمل القيادي، نظراً لتعامل القادة مع بشر مختلفين في أجناسهم وسلوكاتهم.

المطلب الثالث: أنماط المدراء كقادة في التعامل مع المشاكل الإدارية

(1) - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 31.

(2) - المرجع نفسه، ص: 33.

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيراً مباشراً في كفاية اتخاذ القرار، فكل مدير وله أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات، ويرى راييموند مكليود "Reymond Mackleod" أن هناك أبعاد كثيرة لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر، والتي من بينها أسلوب الإحساس بالمشكلة والتعامل معها، وذلك على اعتبار أن المديرين يختلفون في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية، حيث يمكن أن يبرز هذا الاختلاف بصورة خاصة في الأمرين الآتين: (مدى الإحساس بالمشكلة والتجاوب معها؛ اختيار الاستراتيجية الملائمة للتصدي لحلها). وفي ما يلي سيتم التطرق لبعض هذه الأساليب بشيء من التفصيل.

أولاً: الإحساس بالمشكلة والتجاوب معها

هناك أنماط كثيرة ومتعددة للمديرين، يمكن إبراز أهمها في ما يلي⁽¹⁾:

1. المدير المتجاوب: وهو الذي يدرك المشكلة فور وقوعها، وقد يتنبأ بوقوعها أحياناً قبل أن يلمس ظواهرها وآثارها، فيبادر إلى الاعتراف بها، وإيجاد الحلول الملائمة لها، وهو يهتم بالمشكلة نفسها وبمعالجتها قبل الاهتمام بالمسؤولين عنها.

2. المدير العدواني: فهو يقابل المشكلة برد فعل عدواني، فيغضب بل يثور ويكيل الاهتمامات للآخرين على أنهم الذين سببوا هذه المشكلة، إما لإهمالهم، أو لوجود أهداف تخريبية لديهم، ويهدد ويتوعد بمعاينة المسؤولين بدلاً من أن يبادر إلى تحليل المشكلة وإيجاد الحلول الملائمة، وهو بذلك يترك المشكلة جانبا ليتحرى عن الجهة التي يحملها مسؤولية حدوثها؛

3. المدير الإنسحابي: فهو يقابل المشكلة برد فعل انسحابي، يتبرأ منها مكثفياً بالإيعاز إلى أعوانه بإيجاد الحلول المناسبة، وتحميلهم المسؤولية الناجمة عن التقصير في ذلك، وهو يشعر بأنه عندما يعطي الأمر بإيجاد الحل بأن مهمته قد انتهت، وتخلص من المسؤولية وألقاها على غيره، ولا فرق عنده بعد ذلك إذ كان الحل قد وجد ونفذ أم لا. وفي مقابل ذلك نجد أن الأشخاص الذين يميلون للانعزال أو الانطواء يهتمون أكثر بالأمر التي تخص حياتهم أو مصالحهم الخاصة⁽²⁾؛

وبهذا الشأن يمكن القول بأن الإستئثار وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة هي الدافع الأكبر، والدليل الواضح غالباً على الانسحاب من العجز أو عدم القدرة على تحمل المسؤولية.

4. المدير الدفاعي: فهو يواجه المشكلة برد فعل دفاعي، بالتبرؤ من الأساليب والتركيز على تهدئة الموقف، فهو يعد بالدراسة ووضع الحلول، وقد يؤلف لجنة خاصة لمعالجة الموضوع المثار، والنجاح عنده أن يتمكن من التغلب على الموقف بالتسوية، والمماطلة وترك آثار المشكلة تتفاقم أكثر فأكثر، وحتى في حالة تكررها يستخدم نفس الأسلوب - وهو التسوية - بلون أو شكل آخر؛

(1) - كمال نور الله، مهارات القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 1992، ص: 164.

(2) - محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

5. المدير الإصراري: وهو الذي يواجه المشكلة برد فعل إصراري، فيثبت عند الموقف الذي نشأت عنه المشكلة، ولا يحاول تفهم وجهة نظر الآخرين، بل يعمد إلى أساليب القهر والإذعان واستخدام السلطة للتغلب على الشاكين والمتدمرين.

نستخلص من خلال ما سبق ذكره أن من بين هذه الأنماط المختلفة نمطاً واحداً إيجابياً، وهو المتجاوب مع المشكلة مع محاولة إيجاد الحل الملائم لها.

ثانياً: اختيار الإستراتيجية الملائمة في التصدي للمشكلة

في هذا المجال أيضاً توجد أنماط كثيرة من المديرين؛ أهمها الأنماط الأربعة الآتية⁽¹⁾:

1. المدير المتسرع: ومن طبيعة المنتمين إلى هذا النمط أن يكونوا مرهفي الإحساس أمام المشاكل، فحالما يلمسون ظاهرة معينة تبين عن وجود مشكلة ما، بالغوا في تقييم هذه الظاهرة، وفي النتائج التي يمكن أن تنجم عنها وهم يبادرون إلى اتخاذ إجراءات سريعة، وغالبا ما تكون مرتجلة، وغير متلائمة مع حجم المشكلة الحقيقي. ولا شك في أن ذلك عن عدم توازن الشخصية، وعدم الثقة بالنفس، وأمثال هؤلاء غالبا ما يتورطون في أخطاء كبيرة تثير قلق الأفراد، وقد تؤدي إلى افتعال مشاكل حقيقية، بسبب تصور وجود مشاكل وهمية، مما يؤدي إلى إصابة المؤسسة التي يقودونها بأضرار فادحة؛

2. المدير الحذر: ومن طبيعة ما ينتمون إلى هذا النمط أنهم عندما يلمسون ظاهرة معينة لمشكلة ما، يراقبون هذه الظاهرة، ومدى تكرارها وعواملها وأسبابها، ثم يقومون بتحليلها واتخاذ الحلول الملائمة للقضاء عليها قبل تفاقمها. وهذا النمط يدل على التوازن في شخصية المدير، مما يجعل رد فعله إزاء كل مشكلة موازيا تماما لأهميتها وآثارها المرتقبة الحقيقية؛

3. المدير الواثق: ومن طبيعة هذا النمط عدم الاهتمام بالظواهر التي يعتبرها بسيطة، استنادا إلى ثقته بقدرته على وضع حد لها حالما يشعر بأنها أصبحت مشكلة فعلا، ويمكن أن تؤثر على المؤسسة وتعرقل أعمالها. وهو بذلك، واستنادا إلى ثقته على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، يشجع على تنامي الظاهرة وازديادها، إلى أن تصبح حقيقة واقعة يحسب حسابها، ولا شك في أن هذا النمط، برغم كفاءته و يقظته يمكن أن يخطئ في تقدير الوقت الملائم للحسم، فتتعاطم المشكلة حتى تصبح فوق قدرته على إيجاد الحلول الملائمة لها؛

4. المدير اللامبالي: ومن طبيعة المنتمي إلى هذا النمط، ترك الأمور على حالها حتى تتفاعل المشاكل مع الزمن والظروف، والقيادات العليا أو العناصر ذات العلاقة، فإن تم حلها فهو محظوظ، وإن تفاقمت زعم بأن الحلول كانت متعذرة، لتشابك المشاكل وازدياد الضغوط أو أنه لم يكن في سلطته اتخاذ الحلول الملائمة، وهو بهذه الطريقة يهتم بالابتعاد عن إقحام نفسه في مشاكل قد تمسه شخصياً، أي أنه غير عابئ بمشاكل العمل.

وبشكل عام يمكن القول بأن التصنيفات المتعددة لأنماط القادة تخضت أساساً من الدراسات التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع؛ حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف

(1) - كمال نور الله، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

المطلوبة بكفاءة وفعالية. ومن أهم هذه التصنيفات⁽¹⁾: تصنيف القادة من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية إلى قادة محافظين وحساسين، وذوي اتجاهات شخصية؛ وتصنيفهم من ناحية أخرى من حيث نوعية علاقاتهم بمرؤوسيه إلى قادة ذوي ميول تحكمية، وآخرون ذوي ميول إنسانية تقوم على الإقناع.

نستخلص مما سبق ذكره أن القدرات الإدارية والقيادية الحقيقية للقائد أو المدير لا تظهر في ظل الظروف الجيدة، ولا حتى في الظروف العادية؛ وإنما تظهر القدرات الحقيقية في ظل الأزمات والمشكلات الصعبة، والتي من بينها المشاكل السلوكية التي يمثل الصراع التنظيمي أحدها. وهنا يمكن القول بأن سلوك القادة على اختلاف شخصياتهم والفروقات الفردية بينهم؛ قد يأخذ أنماطاً تتباين كثيراً تبعاً لطبيعة المشاكل التي يواجهونها من جهة؛ ومدى قدرتهم وتجاوبهم معها من جهة ثانية، وهذا السلوك يتأرجح بين نمطين شديدي التنافر يتمثلان في: (الحزم والايجابية؛ أو العنف والعدوانية). وعلى هذا الأساس سيتم التطرق لسلوك القائد وقت حدوث الصراع بصفة خاصة من خلال المطلب الموالي.

المطلب الرابع: سلوك القائد وقت حدوث الصراع

إن إلمام القائد بعلوم السلوك الإنساني ضرورة لا تقل أهمية عن إحاطته بالجوانب الأخرى لمهامه القيادية. وبما أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة سلوكية يكون من الأجدر التطرق أولاً إلى المداخل المفسرة لسلوك القادة في التعامل مع المرؤوسين؛ نظراً لتعدد الأنماط التي يمكن أن يتخذها القادة في تعاملهم مع مرؤوسيه من حيث الشدة أو اللين أو الحزم.

أولاً: المداخل المفسرة لسلوك القادة في التعامل مع المرؤوسين

لقد أفرز الفكر الإداري من خلال الدراسات المتواصلة عدداً من الأنماط تركز على سلوك القائد تجاه مرؤوسيه، والتي تمخضت أساساً من المفاهيم الإدارية التي أسهمت في توجيه أنماط القيادة^(*). وتأخيرها - أي المداخل المفسرة للسلوك القيادي - في هذا الشأن كان من باب استكمال فهم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وبالخصوص هنا سلوك القائد وقت حدوث الصراع، وموقفه منه. وهنا أود أن أشير إلى هذه المداخل، وإعطاء ولو فكرة وجيزة عنها، نظراً لتعلق هذه الأخيرة بجانب مهم في هذه الدراسة، وهو السلوك القيادي.

1. مدخل الشدة (النظرة السلبية للإدارة): يمثل نمط الشدة "Hard Approach" أول نمط تبناه القادة الإداريون، حيث أن ظهوره كان نتيجة للظروف السائدة في العصور القديمة والوسطى، أينما كانت العلاقة بين البشر بوجه عام طاغياً عليها مفهوم السيد والمسود، هذا إلى جانب طغيان نمط الشدة في تعامل القادة مع مرؤوسيه بوجه خاص. وقد أورد عدد من كُتّاب الإدارة في إطار هذا المدخل عدد من الافتراضات كتعليل عن استخدام القادة لهذا النمط، والتي من بينها تلك التي وضعها كل من: (ماكجرجور، سايمون وأرجيرس)، وتتمثل في الآتي⁽²⁾:

(1) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

(*) - للإطلاع أكثر على الأنماط القيادية؛ أنظر الفصل الأول من هذه المذكرة.

(2) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 134 - 137.

- الاعتقاد بأن عدم تدخل القائد من خلال استخدامه لسلوك التهديد والضغط لتوجيه العاملين، قد يظل الأفراد سلبيين في أداء مهامهم لتحقيق أهداف الإدارة؛ بل يعمدون لمقاومتها في الكثير من الأحيان؛
- تأثير النظم العائلية والطبقية السائدة في بعض المجتمعات النامية، والتي عادة ما تعزز في القادة إتباع النهج التشددي في التعامل مع المرؤوسين، ومن ثم التأثير في اتجاهاتهم وسلوكاتهم؛
- تَعَوُّدُ الأفراد على طاعة الأشخاص الذين يُعتبرون رمزاً لهم أثناء مرحلة طفولتهم؛
- دفع المسؤوليات التي يفرضها المركز القيادي على القائد إلى الميل لاستخدام نمط الشدة والحزم لانجاز المهام التي يتحمل مسؤولية انجازها وحده؛
- ظهور بعض الانحرافات في شخصية القادة، والتي تبدو مظاهرها جلية من خلال إحساسهم بالعظمة وشكِّهم في سلوك الآخرين؛
- ميل بعض الأفراد إلى الكسل والخمول وعدم تحمل المسؤولية، ويُعتبر هنا العقاب أو التهديد بالجزاء من الوسائل الأساسية لدفعهم إلى العمل⁽¹⁾.

ويُبيِّن من خلال هذه الافتراضات التي قامت عليها النظرية السلبية للإدارة بأن الأفراد العاملين يحتاجون إلى إشراف حازم، وأن القائد لا يمكنه أن يُثير لدى مرؤوسيه الدافع لانجاز العمل لتحقيق الأهداف، أو أن يكبح انحرافاتهم دون إتباعه لنمط الشدة. أي أن افتراضات هذا المدخل أصبحت تُؤمِّن أكثر بفرض نموذج عقلائي رشيد وقوي على العاملين، في محاولة للسيطرة والتحكم في السلوك غير المرغوب فيه داخل المؤسسات⁽²⁾. وعلى هذا الأساس وجهت أنظار بعض كتاب الإدارة نحو وضع افتراضات جديدة تكون أكثر ملائمة للإدارة الحديثة من الافتراضات السابقة.

2. مدخل اللين (النظرة الحديثة للإدارة): لقد ظهر النمط اللين "Soft Approach" عقب المآخذ والانتقادات الموجهة لمدخل الشدة، حيث نشأ عن ذلك المدرسة السلوكية ونظرياتها، والتي أسهمت في تطوير مفاهيم الإدارة من خلال إقامة فهم جديد للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس وافتراضات جديدة. وقد أورد عدد من كتاب الإدارة في إطار هذا المدخل عدد من الافتراضات كتعليل عن استخدام القادة لهذا النمط، والتي من بينها تلك التي وضعها كل من: (مايو، ماكجريجور، أرجيس وماسلو)، وتتمثل في الآتي⁽³⁾:

- الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد على العمل، وليس النمط المتشدد؛
- استجابة المرؤوسين للضغوط الاجتماعية أكثر من استجابتهم لضغوط القائد ذوي السلوك المتشدد؛
- التعامل باللين والتحفيز الإيجابي يدفع بالفرد التعامل للاستجابة للإدارة بأداء متميز؛ على عكس التعامل بالشدة والتحفيز السلبي؛
- الحاجات الإنسانية هي التي تدفع للعمل، وهي مُرتبة ترتيباً هرمياً، فإذا أُشبعَت حاجة منها ظهرت الأخرى؛

(1) - Philippe Migani, Op. Cit., P: 21.

(2) - أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 28.

(3) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 140 - 143.

- للأفراد دوافع واحتياجات هي التي تحفزهم على العمل، وليست الضغوط الخارجية والتهديد بالجزاء⁽¹⁾.

ويتضح من خلال الافتراضات التي وضعت في إطار النظرة الحديثة للإدارة أنها تهدف لرفع العوائق التي تواجه العاملين، ومن ثم تشجيعهم على النمو والتقدم. كما أن النمط اللين قد يسمح أكثر للأفراد العاملين بحرية العمل والتعبير عن آرائهم. إلا أن المآخذ المهم بشأن هذا المدخل يكمن في إفراطه في التركيز على ما نسبته النظرة السلبية في ما يخص التعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، على اعتبار أن الصراع بين الفرد العامل والتنظيم لم يكن نتيجة التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة، وإنما هو جزء من صراع عام يحدث من المجتمع نتيجة تعارض الجماعات البشرية لأسباب مختلفة قد تكون طبقية أو دينية أو ثقافية... أو غيرها.

3. مدخل الحزم (النظرية التعديلية): لقد تبين بعد تطبيق نمط اللين أن الكثير من العاملين لا يصلح معهما هذا النمط، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتبعه القائد لحل جميع المشاكل، والتعامل من خلاله مع أغلب المواقف. وكذلك القول بالنسبة لنمط الشدة. ومن هنا كانت الضرورة لإيجاد نمط وسط، وهو النمط الحازم " Firm Approach" الذي قام على رؤية بعض الباحثين والكتاب نتيجة محاولاتهم المستمرة، والتي تركزت على تعديل بعض الافتراضات التي ظهرت في إطار النظرتين السلبية والحديثة ضمن مدخل سمي بالمدخل التعديلي. وقد أورد عدد من كتاب الإدارة في إطار هذا المدخل عدد من الافتراضات كتعليل عن استخدام القادة لهذا النمط، والتي من بينها تلك التي وضعها كل من: (ماكجريجور، ماكموري وليكرت)، وتمثل في الآتي⁽²⁾:

- أفضل أسلوب في الإدارة هو الذي يجمع بين الشدة واللين؛
 - هناك بعض الأفراد لا يصلح التعامل معهم بأي من النمطين السابقين، وبذلك فالنمط الحازم يوائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم؛
 - عدم قبول جميع افتراضات النمط المتشدد كما لا يمكن رفضها كلية؛ على اعتبار أن التضحية بهذه الافتراضات قد يجرد القائد من سلطاته الرسمية، والتي تعتبر ضرورية للتعامل مع الشخصية البيروقراطية للفرد في الإدارة؛
 - استجابة الأفراد لأنماط مختلفة من استراتيجيات القائد؛ نتيجة انتقاله بين الشدة واللين في مواقف مختلفة.
- ويمكن أن يُقال بشأن هذه المداخل، بأن للنظرية التعديلية فضل كبير من خلال ما قدمته من افتراضات في توجيه أنماط الإدارة؛ نحو الأخذ بالنمط الإداري الذي يتلاءم مع ظروف وعوامل الموقف الذي يتطلبه. وقياساً على هذا يكون القادة مطالبين أكثر بالتعامل مع مواقف الصراع، وهذا من خلال تعديل سلوكهم حسب الظروف القائمة، حتى يضمنوا التوصل لحل يُرضي جميع الأطراف، وإن كان ذلك لا يُعتبر أمراً هيناً، وفي هذا الشأن قد تتجلى بوضوح قدرات القادة على التأثير والإقناع، والتي تمثل أساس العملية القيادية.

ثانياً: سلوك القائد تجاه مواقف الصراع

من خلال الاستعراض الموجز للمداخل المفسرة لسلوك القادة في التعامل مع المرؤوسين بصورة عامة، سيتم الآن التطرق لسلوكهم في ما يخص الصراع. ولا شك هنا أن من بين الأمور التي يجب أن يعيها القائد هو سلوك الأفراد داخل

⁽¹⁾-Philippe Migani, Op. Cit., p: 22.

⁽²⁾- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 147 - 150.

المؤسسة الذي قد يتخذ أوضاعاً ثلاثة محتملة، والتي على أساسها يجب أن يتخذ سلوكاً معيناً يتلاءم مع الموقف، وتتمثل هذه الأوضاع في⁽¹⁾: (التعاون؛ أو التناقض مع أهداف المؤسسة؛ أو الوقوف على الحياد). حيث يُعتبر السلوك الحيادي أخطر أنواع السلوك لعدم وضوح اتجاهه بالنسبة لأهداف المؤسسة. كما يستخدم تعبير "المشكلة السلوكية" للدلالة على وجود تباين بين نمط السلوك التي تفضله المؤسسة عن السلوك الفعلي الذي يصدر عن الأفراد.

ووفقاً لهذا يجب أن يفهم القائد أنه بصدد مواجهة مشكلة سلوكية تختلف عن المشاكل التنظيمية الأخرى. هذا مع وجوب إدراك أن المرؤوسين يختلفون من حيث طبيعتهم، مشاعرهم وإدراكاتهم تجاه المواقف التي تواجههم، وهم بذلك في حاجة إلى قائد يتعامل ويتفاعل معهم وفي مواقف مختلفة. ودائماً ما ينعكس هذا التعامل باختلاف سلوكيات الأفراد والمؤثرات المحيطة بهم.

ومن جهة أخرى يرى أحد الكُتَّاب أن تغلغل وانتشار أنماط السلوك الجديدة هي عمليات اجتماعية؛ بالدرجة الأولى تتوقف على كفاءة عمليات الاتصال الشخصي، فالفرد الذي يبدأ أولاً بتبني نمط سلوك جديد سوف يحدث تأثيره على أفراد آخرين وهكذا. وقد قَسَم علماء الاجتماع؛ الأفراد من حيث تقبلهم لأنماط السلوك الجديدة إلى خمس فئات كالاتي⁽²⁾:

- المبتكرين (المبتكرين) وهم أول من يُقبِلُ على تبني السلوك الجديد؛
- المُقلِّدين الأوائل وهم الفئة التالية التي تشجع برؤية المبتكرين، ويسارع أفرادها إلى تقليدهم؛
- الأغلبية المبكرة؛
- الأغلبية المتأخرة؛
- المترددون وهُم أقل الأفراد قَبُولاً للسلوك الجديد.

أما في ما يخص سلوك القائد وقت حدوث الصراع؛ يمكن أن يتمثل في سلوك من بين الأنواع الثلاثة الآتية⁽³⁾:

1. السلوك الحازم: وهو التعبير عن الأفكار والمشاعر بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة، ويتصف هذا السلوك بأنه إيجابي؛

2. السلوك غير الحازم: وهو يعني عدم القدرة على التعبير عن الأفكار والمشاعر والاحتياجات بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة، وهذا السلوك غير إيجابي (سلي)؛

3. السلوك العدواني: وهو السلوك الذي يتخذه القائد، ولا يراعي فيه الأفكار ولا المشاعر ولا الاحتياجات الخاصة بالآخرين، ويحط من قَدْرهم ويحاول إيذاءهم جسمانياً ولفظياً، ويتصّف هذا السلوك بأنه الأكثر سلبية⁽⁴⁾.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول بأن السلوك الذي يتخذه القائد في التعامل مع مرؤوسيه؛ أو بالأحرى في تعامله مع حالات التعارض والخلاف التي تحدث داخل التنظيم يعكس إلى حد كبير النمط القيادي الذي يتبناه، وكمثال عن

(1)- علي السلمي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص: 378.

(2)- المرجع نفسه، ص: 386.

(3)- جوزيف أوكنور، أيان ماكدر موت، فن تفكير الأنظمة "مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات"، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير للطباعة والنشر، الرياض، 2004،

ص: 21.

(4)- جوزيف أوكنور، أيان ماكدر موت، مرجع سابق، ص: 22.

ذلك أن السلوك الحازم يعكس طبيعة القادة ذوي الميل للنمط الأوتوقراطي، وكذلك بالنسبة للسلوك اللائمهالي الذي يعكس هو الآخر طبيعة القادة ذوي الميل للنمط الفوضوي (الحر). وعليه يمكن القول أن الدور القيادي الذي يلعبه القادة داخل المؤسسات له أهمية بالغة في إبراز مدى اهتمامهم بمختلف الجوانب التي تخص كل من العمل والعاملين. ومن خلال ذلك يمكن للأطراف الفاعلة داخل المؤسسة وخارجها أن يحكموا عن مدى قدرة هؤلاء القادة وجدارتهم في التغلب على الأمراض القيادية التي تعاني منها أغلب التنظيمات في الوقت الراهن، والتي لها آثار واضحة على ظهور الصراعات والانقسامات داخل التنظيم الواحد. وسيتم التطرق لآثار بعض أمراض القيادة الإدارية الناجمة عن فشل أدوار القادة من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثاني: بعض أمراض القيادة الإدارية الناجمة عن فشل أدوار القادة

إن فشل القادة الإداريين في أدائهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة بهم على الوجه المطلوب يعكس إلى حد كبير مدى تجذر بعض أمراض القيادة الإدارية "Diseases management Leadership" الناجمة عن سوء إدارتهم وضعف إشرافهم، بالإضافة إلى عدم قدرتهم عن تحقيق مناخ تنظيمي يسمح بالتفاعل الإيجابي مع مرؤوسيههم. ويمكن إرجاع ظهور الأمراض القيادية إلى مجموعة من العوامل التي تساعد على استفحالها، وظهور آثار سلبية جَرَاءَهَا؛ متمثلة في

بروز بؤادر الانقسام وحالات التعارض. كما لا يخفى على أحد أن يؤدي هذا الوضع إلى محاولة بعض الأطراف استغلال الفرص لتحقيق مزايا ومآرب خاصّة على حساب طرف أو أطراف أخرى؛ آخذين غطاء قصور أداء القادة الإداريين لمهامهم في المؤسسة كذريعة لتبرير تصرفاتهم ومواقفهم.

المطلب الأول: الأمراض المتعلقة بالجوانب القيمية والأخلاقية (الفساد الإداري)

على الرغم من الأضرار والآثار الخطيرة والمدوّرة التي تنجم عن ظاهرة الفساد الإداري، إلا أن هذه الأخيرة تستحق الاهتمام ليس على مستوى رجال الفكر والسياسة والإدارة فحسب، بل حتى على مستوى المواطن العادي. فهي بذلك ليست من الأمراض التي استحدثها هذا العصر، بل هي ظاهرة اجتماعية عانت منها حضارات سابقة بأكملها وحتى إلى الوقت الحالي. كما حظيت هذه الظاهرة باهتمام الكثيرين من باحثي الإدارة بعد أن كان جُل الاهتمام مُنصباً على التنمية الإدارية والتطوير الإداري، وما إلى ذلك من المجالات الإدارية الأخرى.

أولاً: مفهوم الفساد الإداري والمداخل المُفسّرة له

لقد تعددت تعريفات الفساد الإداري كل حسب رأيه والمنظور الذي ينظر منه، وتعددت أنواعه. ولفظ الفساد باللغة الإنجليزية يعنى "Corruption" وهو مُشتق من الفعل اللاتيني "Rumpere" أي كسر شيء ما، وقد يكون هذا الشيء المراد كسره هو مُدونة سلوك أخلاقية أو اجتماعية؛ أو غالباً ما تكون قاعدة إدارية للحصول على كسب مادي⁽¹⁾. وفيما سيأتي بعض التعاريف التي أعطيت لمصطلح الفساد الإداري.

لقد عرّف البنك الدولي الفساد الإداري بأنه⁽²⁾: «إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز أو رشوة، لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة، تقديم رشوة للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على المنافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المتبعة، كما يمكن للفساد أن يحصل عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة، وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة»؛ في حين عرّفه كاتب آخر بأنه⁽³⁾: «الاستغلال والاستعمال غير قانوني وغير أخلاقي للقوانين والمصالح والوظائف». أي بمعنى آخر استعمال غير قانوني أو غير مقبول أو حتى غير مناسب للوظيفة العامة لتحقيق مصالح خاصة.

أما غاريبالدي "Garibaldi" فيرى أن الفساد عكس يد سميث الخفية^(*) "Smith's invisible hand"، أي مسعى لجلب مصلحة خاصة ولو على حساب الإضرار بالمصلحة العامة "Public calamity"⁽⁴⁾.

(1)- فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية: 1999، ص: 88.

(2)- مُجد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2001، ص: 33.

(3)- منير نوري، أثر الفساد الإداري ومحاولة الإصلاح على التنمية الاقتصادية (دراسة حالة الجزائر)، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول: أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية، 04-05 ديسمبر 2006، جامعة بومرداس، ص: 236.

(*)- يُقصد باليد الخفية حسب آدم سميث أن الفرد لا تحركه سوى مصلحته الخاصة، وهو بذلك يعمل دون وعي منه أو تدبير مُسبق لتحقيق مصلحة الجماعة، أي كأنه مُشوقاً بيد خفية تقوده إلى تحقيق غاية لم تكن جزءاً من مقصده.

(4)- Jose Alberto Garibaldi, The Institutions of Corruption "A governance approach to administrative corruption and its control", (Last Updated not existent), Document Online at: <http://www.danai.popovic.ekof.bg.ac.yu/106.pdf>, (first access: April 03, 2008), 99.8 KB, P: 1/30.

وبالرجوع إلى القرآن الكريم نجد أن مصطلح الفساد يستمد بشكل عام معانيه منه من خلال ذكره في الكثير من الآيات، وهو كدليل على خطورة هذه الظاهرة على الأفراد والجماعات، ومن بين الآيات الدالة على ذلك ما يلي:

- قوله I: ﴿وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ﴾ (سورة البقرة)؛

- وقوله Y أيضاً: ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ...﴾ (سورة الروم)؛

- وقوله I كذلك: ﴿...وَيَسْعُونَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾ (سورة المائدة).

يتضح من خلال الآيات القرآنية السابقة أن الله تعالى يحذر من الفساد وينهى عنه، إضافة إلى أن هناك من الآيات من تحدد صراحة جزاء المفسدين، ومنها قوله عز وجل: ﴿إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعُونَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ (سورة المائدة).

واستناداً إلى ما سبق ذكره نجد أن هناك فرق بين الفساد والإفساد يكمن في أن الفساد هو ظاهرة طبيعية يتم مقاومتها تلقائياً، وتحمل بذور فنائها في نهايتها؛ بينما ظاهرة مخططات الإفساد التي تشرف عليها عصابات الجريمة المنظمة، يكون قد مارس شكلاً من أشكال الفساد الإداري⁽¹⁾.

كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أن للفساد أنواع متعددة لكل نوع أسبابه ونتائج خاصة به، وللأغراض التحليلية والعملية يكون مفيد التمييز بين كل من الفساد الإداري والفساد السياسي، ويبدو الاختلاف بينهما أن الفساد السياسي يحدث في الحد الأعلى من سلطة عامة، بينما الفساد الإداري يظهر في مستوى التطبيق، ومثل هذا الإدعاء مستند على فرضية ويبر "Weberian assumption" لوجود فروق بين السياسة والإدارة⁽²⁾.

وفي نفس هذا السياق يُشير أحد الكُتَّاب أن هناك ثلاثة مداخل للفساد الإداري تتمثل في ما يلي⁽³⁾:

1. **المدخل التقليدي:** ويقوم على أساس أن الفساد هو مشكلة انحراف الأفراد عن النظام القيمي السائد والمعتمد في المؤسسات الحكومية، وذلك مما يدفع بالأفراد إلى ممارسة سلوكيات منحرفة؛

2. **المدخل الوظيفي:** ويقوم على أساس أن الفساد هو مشكلة الانحراف عن قواعد العمل الرسمية المعتمدة، وليس النظام القيمي؛

3. **المدخل بعدد الوظيفي:** وفق هذا المدخل يمكن أن يأخذ الفساد طابعاً تنظيمياً، فالتطور الكبير أخذ يُظهر أن الفساد ظاهرة متعددة الأسباب والأبعاد.

ثانياً: مظاهر الفساد الإداري وبعض أسبابه

(1) - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

(2) - Mari-Liis Liiv, The causes of administrative Corruption Hypotheses for Central and Eastern Europe, Thesis is a partial fulfillment of the requirements for the Master's Degree in public administration, University of Tartu: Faculty of Social Sciences, 2004, Source: [<http://www.utlib.ee/ekollekt/diss/mag/2004/b16707606/Liiv.pdf>], (first access: March 04, 2008), 331 KB, P: 11/64.

(3) - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص ص: 217 - 221.

يمكن تصنيف مظاهر الفساد الإداري، أو الأنماط المختلفة التي يمكن أن يأخذها هذا الأخير إلى أربعة مجموعات أساسية كالاتي⁽¹⁾:

1. الانحرافات التنظيمية: والتي من أهمها: (عدم احترام أوقات العمل، امتناع الموظف عن أدائه لوظيفته بالشكل المطلوب، بروز التراخي وعدم الجدية في الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء، عدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار العمل...)

2. الانحرافات السلوكية: والتي من أهمها: (سوء استعمال السلطة واستغلال النفوذ، تمهون وعدم محافظة الموظفين على كرامة وظائفهم إلى حد جمع بعضهم بين وظيفتهم الحالية وبين وظائف أو أعمال أخرى، التعامل على أساس المحاباة والوساطة...)

3. الانحرافات المالية: والتي من أهمها: (مخالفة القواعد والأحكام المنصوص عليها بقوة القانون أو داخل المؤسسة، الإسراف في استخدام المال العام، مخالفة التعليمات التي تُقرّها أجهزة الرقابة المالية...)

4. المخالفات الجنائية: والتي من بينها: (الرشوة، التزوير واختلاس المال العام).

وبالإضافة إلى هذه المظاهر (الأنماط) يمكن القول بأن أنماط الفساد الإداري متعددة ومتغيرة باستمرار لتواكب ما يحدث في العالم من تغير وتطور، ذلك أن هناك أنماطاً وأشكالاً أخرى تُعد حديثة نسبياً، والتي من بينها على سبيل المثال⁽²⁾: (إقامة مشاريع وهمية، إساءة استخدام أموال المساعدات والقروض الخارجية، إساءة توجيه الأموال الناجمة عن الخصخصة...).

أما في ما يخص أسباب الفساد الإداري، فهي كثيرة ومتنوعة؛ يمكن إبراز بعضها في النقاط الآتية⁽³⁾:

- انعدام الأخلاق وعدم الامتثال للقيم العليا؛
- وجود تشريعات قديمة وأنظمة إدارية معقدة تخلق فرصاً له في الممارسة؛
- تدني الأجور وضعف المكافآت في القطاع العام، خاصة في الدول النامية والناشئة؛
- الغموض في القوانين والسياسات بمختلف أنواعها، وضعف فعالية سياسات التوظيف والتوجيه؛
- توافر عوامل تنظيمية تسمح ب بروز الفساد الإداري مثل: (طرق اتخاذ القرار في المؤسسة، نظم المسؤولية الإدارية، وجود هياكل تنظيمية وإدارية ضعيفة)؛

وحسب نظرية "Mauro" بأن الفساد الإداري يرجع لواحد أو أكثر من بين الأسباب الآتية⁽⁴⁾: (عدم عدالة الحوافز، حجب المعلومات وتضليلها، قلّة المسؤولية ومستوى الأمانة "Level of Honesty").

ويمكن أن يُقال في هذا الصدد أن التعدد والتنوع الكبير لمظاهر أو أنماط الفساد الإداري على وجه الخصوص؛ لا يقف عند شكل أو نمط معين داخل المؤسسات، بل هو في سباق مع الزمن ومواكبة لكل تطور ولكل جديد. ونظراً لخطورة مرض الفساد الإداري، وانعكاساته السلبية على البنية الاجتماعية السائدة بين أفراد التنظيم الواحد؛ يمكن

(1) - حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص: 94 - 95.

(2) - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

(3) - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص: 10 - 11.

(4) - Jose Alberto Garibaldi, Op. Cit., P: 5 .

القول كذلك أن هناك أمراض لا تقل خطورة عنه، ويتعلق الأمر بالأمراض المتعلقة بإدارة العلاقات الإنسانية التي سيتم التطرق إليها من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: الأمراض المتعلقة بإدارة العلاقات الإنسانية

تُعد العلاقات سواء بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين المرؤوسين وبعضهم البعض من أهم خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة، حيث يشكل جميع المنتسبين في هذه الأخيرة مناخاً إيجابياً في العمل يسوده الانسجام والتعاون؛ مما يحقق التماسك داخل التنظيم وتحقيق مزايا كثيرة للعاملين، ولمختلف الأطراف الفاعلة التي لها علاقة بالمؤسسة، وهذا ليس على مستوى بيئتها الداخلية فحسب، وإنما أيضاً على مستوى بيئتها الخارجية.

أولاً: الفرق بين العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة

قبل التطرق للفرق بين كل من العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة؛ يجب أن نقدم تعريفاً على الأقل لكل منهما. حيث تُعرّف العلاقات الإنسانية في المجال الإداري بأنها: (1) «اندماج الأفراد في موقف عمل مُعيّن وبطريقة تدفعهم للتعاون مع بعضهم بكفاءة عالية، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية»؛ في حين عُرِّفت العلاقات العامة على أنها: (2) «جهد مخطط ومدروس لإنشاء فهم مشترك بين المؤسسة وجمهورها والحفاظ عليه ما أمكن». مع وجوب الإشارة في هذا الصدد إلى وجود نوعان من الجمهور، وهما: (الجمهور الداخلي: ويتكون من الموظفين الإداريين العاملين بالمؤسسة، والأفراد الذين يتصلون داخلياً وهم يُؤدُّون وظائفهم داخل هذه الأخيرة؛ أما النوع الثاني فهو الجمهور الخارجي: الذي يُقصد به الأفراد والمؤسسات المتعاملين معها). ومن خلال هذه الإشارة الموجزة يمكن تلخيص بعض الفروق الجوهرية الموجودة بين كل من العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة في ما يلي: (3):

1. العلاقات الإنسانية جانب من جوانب العلاقات العامة؛ إذ تختص بالعاملين بالمؤسسات، وإن كان هذا الجانب يُعد في مقدمة برامج العلاقات العامة، وذلك لأن الجمهور الداخلي يُعتبر جزء مهم في الاتصال بالعالم الخارجي، ولكثرة أعدادهم خاصة في المؤسسات الضخمة؛
2. العلاقات العامة تبحث في علاقة المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي؛ في حين أن العلاقات الإنسانية تبحث في السلوك الإنساني والدوافع التي تؤدي أدواراً مهمة في علاقات العامل ونفسيته في صورها المختلفة، وردود أفعاله سواء كانت إيجابية أو سلبية؛
3. يستخدم مصطلح العلاقات الإنسانية للتعبير عن التعامل مع الإنسان في المجال العلمي والإداري وبين المؤسسة، بحيث يؤدي العامل للمؤسسة ما يستطيعه، وتؤدي له هذه الأخيرة من الرعاية ما يُشعره بالرضى؛ في حين أن العلاقات العامة تتناول الفرد كواحد من الجمهور الداخلي أو الخارجي تتخذه كنواة لتكوين جمهور راضٍ عن المؤسسة.

(1) - علي بن فائز الجحني، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص: 56.

(2) - محمد علي جعلوك، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

(3) - علي بن فائز الجحني، مرجع سبق ذكره، ص: 72 - 73.

ووفقاً لهذا يؤكد أحد الكُتَّاب بأن بعض الدراسات قد أظهرت أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه من خلال سلوكه الجيد في التعامل معهم. كما بيّنت هذه الدراسات أن هذه السمة أكثر أهمية من السمات الأخرى⁽¹⁾.

ثانياً: أسس العلاقات الإنسانية وأهم الأمراض المتعلقة بها

1. أسس العلاقات الإنسانية: هناك العديد من الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية، والتي من بينها ما يمكن إيجازه في النقاط الآتية⁽²⁾:

- العلاقات الإنسانية هي محصلة استخدام القائد لخبرته وتقديره الصحيح للأمور، وهذا يتوقف على وجوب إلمامه ببعض المبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل: (علم النفس، علم الاجتماع... وغيرها من العلوم السلوكية الأخرى)؛
- تعتبر المشاركة الحقيقية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات في غالب الأحيان ضرورة للكفاية الإنتاجية، والإشباع الإنساني؛
- الأهمية القصوى للاتصال في المؤسسة، مما يحتم على القادة وجوب إزالة العوائق التي تعرقل عملية الاتصال، وتبادل المعلومات داخل المؤسسة؛
- أهمية استخدام القادة لبعض التقنيات الفنية في ممارسة العلاقات الإنسانية؛ نظراً لتعدد وتنوع دوافع العاملين وإدراكاتهم.

2. أهم الأمراض المتعلقة بالعلاقات الإنسانية: توجد عوامل كثيرة قد تدعم وتُعجّل بظهور الأمراض التي تتعلق بإدارة العلاقات الإنسانية، والتي يمكن إيجاز بعضها في النقاط الآتية⁽³⁾:

- تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكّن للمديرين من مرؤوسيه؛
 - تشتت أقسام ووحدات التنظيم الإداري الواحد؛
 - التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية؛
 - وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.
- ومن جانب آخر نجد أن أحد الباحثين قد تطرق لبعض الأمراض المتعلقة بإدارة العلاقات الإنسانية، والتي تُشير في مجملها إلى أن عجز القائد وفشله في القيام بدوره على الوجه المطلوب؛ عامل مهم يؤدي إلى تدهور العلاقات الإنسانية بالمؤسسة، مما يجعله أيضاً يعجز ويفشل في إدارة الصراع التنظيمي، ومن بين هذه الأمراض ما يلي⁽⁴⁾:
- عجز القائد عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات بين الأشخاص؛
 - فقدان الدور القيادي، والذي قد يحدث نتيجة استيلاء بعض الأشخاص على دور القائد؛ في محاولة منهم لانتزاع كل الصلاحيات التي يتمتع بها؛

(1) - ماهر مجّد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

(2) - مجّد علي شهب، العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 2004، ص: 68.

(3) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 445-448.

(4) - حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

- تقديم القائد الجزاء (الثواب أو العقاب) على أسس شخصية مرتبطة بظروف ذاتية أو مزاجية، مما يؤدي إلى تراجع مستوى ثقة الأفراد به؛

- فشل القائد في مواجهة الصراع التنظيمي يؤدي حتماً إلى تفكك الجماعات وزعزعة استقرارها، وبالأخص في حلة تجاهله لأسبابها أو تعمله لإبقائها من أجل تحقيق مصالح شخصية.

نستخلص مما سبق أن العلاقات الإنسانية هي عنصر مهم لاستمرارية التواصل وضمن التعاون بين مختلف أفراد التنظيم، حيث أن القيادة لن تنجح إذا ما أغفلت جانب العلاقات الإنسانية إغفالاً تاماً؛ مهما كانت قدراتها وإمكاناتها. فالقيادة بلا سلوك إنساني يحكم علاقاتها مع الآخرين تعتبر قيادة أقرب إلى الفشل منها للنجاح، وأقرب إلى الإدارة والرئاسة التي تحرك الأفراد وفق منظور الأمر والنهي؛ خلواً من جانب اعتبار شعورهم وأحاسيسهم، وإشباع حاجاتهم التي تنطلق فيه القيادة. كما تمثل الاتصالات واحدة من الجوانب التي تدعم الاستمرارية والتواصل بين الأفراد والجماعات، على اعتبار أن أفراد المؤسسة تربطهم ببعض علاقات إنسانية يتفاعلون من خلالها ويتبادلون أيضاً التأثير والتأثر من خلال عملية الاتصال. وعلى هذا الأساس سيتم التطرق للأمراض الناجمة عن فشل القادة في الاهتمام بالاتصالات التنظيمية من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثالث: الأمراض المتعلقة بالاتصالات التنظيمية

لقد ساهم الاتصال في تسهيل حياة الأفراد والجماعات والتنظيمات والمنظمات بفعل ما كسبه من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وكذلك تغيير الأفكار والاتجاهات، ومن هذا المنظور التطوري اعتبر الاتصال التنظيمي أحد أهم المجالات التي تعنى بها المؤسسات العصرية على اختلاف تخصصاتها وذلك في عملية التفاعل وبناء العلاقات داخل المؤسسة أو في تشكيل الروابط بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.

أولاً: خصائص الاتصالات التنظيمية

قبل التطرق إلى خصائص الاتصالات التنظيمية يكون من الأجدر تقديم تعريف لعملية الاتصال. حيث نجد أن أحد الكتاب قد عرّف الاتصال بأنه⁽¹⁾: «العملية التي من خلالها يحدث تفاعل بين المرسلون والمستقبلون للرسائل في إطار اجتماعي معيّن»؛ في حين يُعرّفه كاتب آخر على أنه⁽²⁾: «تبادل للمعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم». والاتصال بحكم التعريف يهدف إلى إحداث أثر في السلوك بين أطراف هذه العملية وإلّا أصبح مجرد عملية إخبار أو كلام قد لا يكون له أثر يُذكر.

وعليه، فالاتصال في المؤسسة له أهميته، حيث يُعد عنصراً هاماً بالنسبة للمديرين في ممارستهم اليومية للعملية الإدارية، الذي من خلاله أيضاً يستطيع المدير نقل وتوضيح رؤيته وينسق جهود مرؤوسيه بنجاح ما لم يكن ماهراً ومتمكناً في اتصالاته بهم. وكذلك القول بالنسبة للقائد، حيث لن يستطيع هذا الأخير أن يؤدي دوره على الوجه المطلوب ما لم يكن مؤثراً في مرؤوسيه ومحفزاً إياهم؛ إلّا باتصال مؤثر وفعال.

(1) - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (دون سنة نشر)، ص: 186.

(2) - محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة "النظريات والوظائف"، دار الشروق للنشر، عمّان، 1993، ص: 208.

ومن خلال هذا الاستعراض الموجز، يمكن القول بأن الاتصالات التنظيمية تتميز بخصائص معينة، والتي يمكن إنجاز أهمها في النقاط الآتية⁽¹⁾:

1. الدينامكية: عملية الاتصال في حالة تغير دائم وليس لها نقطة بداية ونهاية محددة، وتتم في تتابع غير منظم.
2. التلقائية: الأفراد والجماعات مدفوعين للاتصال ببعضهم البعض بصورة تلقائية للتمكن من الاستمرار.
3. هادفة: الاتصال عملية هادفة، وهو بذلك وسيلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف. والاتصال التنظيمي قد يحقق واحد أو أكثر من الأهداف الآتية⁽²⁾: (هدف توجيهي، هدف تعليمي، هدف تثقيفي، هدف ترفيهي، هدف إداري وهدف اجتماعي).
4. العمومية والشمول: عملية الاتصال ليست قاصرة على فرد دون آخر أو جماعة دون أخرى، بل تشمل جميع الأفراد والجماعات فهي كما أنها ليست قاصرة فقط على داخل المؤسسة، بل تتم حتى خارجها.
5. الموضوعية والواقعية: الاتصال حقيقة واقعة بين الأفراد والجماعات أو المؤسسات، يقود إلى تحقيق عدّة أهداف، والتي من بينها: (مواجهة المشكلات، إشباع الحاجات... وغيرها). هذا، مع وجوب الإشارة إلى أن الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية، وإنما يخضع للعوامل الموضوعية⁽³⁾.
6. ذات اتجاهين: عملية الاتصال لا تكون من طرف واحد، أي بمعنى أن هناك مرسل ومستقبل.
7. إدراكية وتفسيرية: لكي تحقق عملية الاتصال الأهداف المرجوة منها يجب أن يفهم المستقبل الرسالة ويدركها ويفسرها بالمعنى الذي أراده المرسل.
8. الجاذبية: كلما كانت أساليب الاتصال تودي وظيفتها على الوجه المطلوب كلما أدى ذلك إلى تأثيرات جاذبية على أفراد المؤسسة.
9. تحقيق الترابط بين أفراد المؤسسة: يُعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط و التماسك بين الأفراد في المؤسسة، من خلال مواجهة الشائعات ودحض السلوك و التصرف السيئ الذي يضر بعلاقات داخل المؤسسة.

ثانياً: عوائق عملية الاتصال التنظيمي

لقد دلّت الكثير من الدراسات والتجارب على أن هناك بعض المعوقات التي قد تعترض عملية الاتصالات بين القائد ومروؤسيه، والتي تؤثر على فاعلية اتخاذ القرار. وتدرج هذه العوائق في مجموعتين هما⁽⁴⁾:

1. العوائق التنظيمية: ويمكن إرجاعها لأسباب نابعة من طبيعة التنظيم، والتي من بينها: (كبر حجم التنظيم وانتشار أقسامه في أماكن متعددة، تعدد المستويات الإدارية، عدم سلامة العلاقات بين القائد ومساعديه، الإفراط في التركيز على التنظيم الرسمي الذي قد يساعد ظهور التنظيمات غير الرسمية التي تستخدم قنوات اتصال غير رسمية لا تتفق مع خطوط الاتصال الرسمي التي يستخدمها القائد...)

(1) - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (دون سنة نشر)، ص: 189 - 191.

(2) - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص: 14.

(3) - المرجع نفسه، ص: 24.

(4) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 407 - 409.

2. **العوائق النفسية:** ويمكن إرجاعها إلى عدّة أسباب أهمها: (عدم اهتمام القائد بمشاعر مرؤوسيه نحو المواضيع التي يعرضها، وجود فروق في المكانة الاجتماعية بين القائد ومرؤوسيه، ميل الكثير من القادة للاستجابة للأخبار السّارة عن الأداء دون الأخبار غير السّارة، تميز بعض القادة ببعض الاتجاهات السلبية).

ومن جهة أخرى هناك من الباحثين من أورد مجموعة من الأمراض المتعلقة بالاتصال التنظيمي التي قد تصيب القائد الإداري، وهذا من خلال ظهور بعض الآثار السيئة وبوادر الضعف والقصور على الجهاز الإداري، والتي يمكن إرجاعها إلى أسباب كثيرة، لعل من بينها: (سوء الفهم، عدم وضوح خطوط الاتصال وضعف قنوته، تجاهل القائد لأراء مرؤوسيهم...). هذا إلى جانب ميل المرؤوسين إلى السلبية في العمل؛ مما يُعجّل بظهور حالات تعارض، وخلافات هدامة قد تؤثر على علاقاتهم بمسؤوليهم. ومن بين الآثار السيئة التي قد تنجر عن فشل القائد الإداري في توجيه عملية الاتصال وفق الأسس السليمة والموضوعية ما يلي⁽¹⁾:

- عجز القائد الإداري على إقناع الآخرين؛
 - ضعف مهاراته في الاتصال بالآخرين؛
 - عدم وضوح أفكاره وغموضها، مما ينجم عن ذلك صعوبة فهم المرؤوسين لمحتوى الرسالة المراد إيصالها لهم؛
 - التشبث بالرأي، والتعصب للفكرة حتى في حالة اقتناعه بعدم جدواها وصلاحيتها.
- نستخلص مما سبق بأن صعوبة الاتصال هي إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجههم في أعمالهم، وهذا يدل على أنه في حالة تعثر نظام الاتصالات نتيجة الصعوبات المختلفة التي يتعرض لها، فإنه سيترتب على ذلك نتائج سيئة تلحق المؤسسة.

المطلب الرابع: الأمراض المتعلقة بإدارة الوقت

الوقت مورد نادر في الحياة لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو تقديمه أو تأخيره أو زيادته أو تقليله فهو يسير إلى الأمام بسرعة ثابتة ومحددة، كما انه بعد أساسي من أبعاد وجود الإنسان، فإذا كان الإنسان يعيش في مكان معين، فهو كذلك يعيش في زمن معين.

أولاً: بعض الخصائص المتميّزة للوقت وقواعد إدارته

(1) - حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

يمثل الوقت مورد حساس من بين موارد الإدارة، والتي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيه إلا من خلال حُسن إدارته، وتعد إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات القائد الفعّال؛ يستطيع عن طريقه توجيه سلوك الأفراد العاملين لإنجاز الأعمال، وتحقيق النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

1. بعض الخصائص المتميزة للوقت: من بين أهم خصائص الوقت المتميزة ما يلي⁽¹⁾:

- لا يمكن استرجاع الجزء المنقضي منه؛
- لا يمكن إعارته أو استعارته، والفائض منه لا يمكن تخزينه؛
- امتلاكه وتملكه يتم دون مقابل ودون جهد؛
- الوقت هو المورد الوحيد الموزع على جميع البشر بعدالة، حيث أن كل فرد على وجه الأرض يمتلك من هذا المورد أربعاً وعشرون ساعة.

ولعظم أمر الوقت وأهميته قد أقسم الله **Y** بأجزاء منه مثل الفجر والعصر والليل والنهار وغيرها. كما أن الإنسان مسؤول مسؤولية كبيرة عن وقته، وهو ما دلت عليه أيضاً عدّة أحاديث نبوية شريفة، والتي من بينها: قول الرسول **p**: «لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به». أما أحد الحكماء قد قال بشأن عظم الوقت: (من أمضى يوماً من عمره في غير حق قضاءه، أو فرض أدّاه، أو مجد أثله، أو حمد حصّله، أو خير أسّسه، أو علم اقتبس، فقد عَقَّ يومه وظلم نفسه).

2. قواعد إدارة الوقت: هناك قواعد في إدارة الوقت يمكن تلخيصها في النقاط الآتية⁽²⁾:

- إدارة الوقت الناجحة لا تعني بالضرورة تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط معين، بل تعني قضاء الكمية المناسبة منه لكل نشاط؛
- لا بُد من ترتيب الأولويات؛ لأنه من المستحيل أن تكون جميع الأعمال في درجة واحدة من الأهمية؛
- المبادرة بالأعمال وانتهاز الفرص من خلال التحكم في الوقت المتاح، وعدم جعل الوقت هو المتحكم؛
- لكل وقت ما يملؤه من العمل؛ بمعنى أن لكل وقت واجباته، فإذا فُعِلَتْ في غير وقتها ضاعت؛
- يجب أن تُعَالَج مُضَيِّعات الوقت بحلول جذرية لا وقتية؛
- تطبيق الوسائل المثل لاستثمار الوقت بهدف الحرص على استغلاله وعدم تركه يضيع في أمور تافهة.

ثانياً: تباين فاعلية إدارة الوقت بالنسبة للقيادة الإداريين

1. **العوامل المضيقّة للوقت تُعيق التميّز: إنَّ الفَرَق بين قائد متميّز وآخر أقل تميّزاً وثالث غير متميّز؛ يكمن في مدى قدرة كل منهم على ترشيد وحسن إدارة الأوقات المتاحة لديهم، وهذا بدوره يتوقف على مدى تجاوزهم للعوامل**

(1) - محمد العزازي أحمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 234.

(2) - جابر الوحلي، تنظيم الوقت وإدارته، (تاريخ آخر تحديث: غير موجود)، المصدر: [http://www.faculty.Kfupm.edu.sa/swailem.pdf]، (تاريخ أول اطلاع:

13) أبريل 2008، (278 ك ب)، ص: 2-16/7.

المضيق للوقت، والتي من بينها⁽¹⁾: (الإدارة السيئة، زيادة عدد الاجتماعات، عدم فعالية نظم المعلومات، الاتصالات غير الضرورية...).

وهنا يُشير أحد الباحثين إلى أن إساءة استخدام الوقت تُعد أحد أمراض القيادة الإدارية، والتي تحد من تحقيق الإدارة لأهدافها. حيث أن التحكم في الوقت واستغلاله يُعتبر مؤشر على كفاءة القائد لدوره المنوط به وأدائه له على الوجه المطلوب، وفي مقابل ذلك إذا كان القائد لا يكثر بمضيّعات الوقت، ولا يعير أدني اهتمام بشأنه، فذلك دليل أيضاً على تملصه من مسؤولياته. وهذا مما يعيق أداء الأفراد لواجباتهم والمهام الموكلة إليهم، ومن ثم قد تتعارض الأدوار وتتعلل الانجازات؛ خاصة وأن معظم الأدوار في المؤسسة متكاملة ومرتبطة ببعضها تستدعي الرقابة والمتابعة المستمرة من المسؤولين.

2. أهم مرتكزات تحقيق فاعلية إدارة الوقت: يمكن القول بأن هناك ثلاث حقائق أساسية يمكن أن تكون مرتكزاً لتحقيق فاعلية إدارة الوقت بالنسبة للقادة الإداريين، وتتمثل في الآتي⁽²⁾:

- وجود تفاوت في أهمية الوقت بالنسبة للقادة، وأن استخدام القائد لوقته تتحكم فيه عوامل كثيرة، والتي من بينها: (حجم المؤسسة، طبيعة عملها، أسلوب القائد في التعامل مع رؤوسيه...);

- مهما حاول القائد تنظيم واستغلال وقته، فإن هناك عوامل أخرى وأشخاص آخرين يتحكمون في هذا الوقت؛

- تقتضي فاعلية القائد في إدارة وقته استخدام كل أو معظم وقته للعمل وحده، ويكون ذلك على حساب الوقت اللازم له شخصياً مع أهله، وعلاقاته الاجتماعية خارج بيئة المؤسسة.

نستخلص مما سبق أن الانضباط الذاتي للقادة وقدرتهم على الإقناع والتأثير في رؤوسيه، والتابع بالأساس من الإرادة العازمة، والوعي بالمسؤولية دور مهم في اضطلاعهم بالمهام الموكلة إليهم، وتبصرهم بكل ما يهم العمل أو الإنتاج من جهة، وكل ما يخص بناء العلاقات وضمان استمرارها من جهة ثانية داخل المؤسسة. فإذا ما تم ذلك بفعالية ستتحقق النتائج المطلوبة بما يحقق مصلحة المؤسسة والرضا الوظيفي للعاملين وفق النظرية التي قال بها كل من أرجريس وباك "Argyris and Back"، أما في حالة فشل القادة في أدائهم لأدوارهم على الوجه المطلوب؛ فإن هناك احتمال وارد وكبير لظهور بعض الأمراض القيادية، والتي بدورها تسبب ظهور الصراع بالمؤسسة، وهذا مما يزيد من مسؤوليات القادة نتيجة بروز جانب آخر جدير بالاهتمام يتمثل في إدارة هذا الأخير والتعامل معه. وعلى هذا الأساس سيتم التطرق لإدارة الصراع التنظيمي من خلال المبحث الموالي.

المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

يُشير مفهوم الإدارة بصفة عامة إلى أنه يجب توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك من خلال تنظيم جهود هؤلاء الأفراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن، والتركيز على العلاقات بين أفراد الجماعة تمثل محور عملية الإدارة. ونظراً لاعتبار أن العنصر البشري هو الركيزة

(1) - حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

(2) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 414.

الأساسية للإدارة، وأن إنجاز الأعمال أو بلوغ الأهداف لا يمكن أن تتم أو تتحقق إلا من خلال هذا العنصر المهم. ولهذا وجب الاهتمام به، وإشباع حاجاته التنظيمية والنفسية، وإعطائه جانب من الاهتمام، خاصة وأن العلاقات متشابكة تستدعي من القادة القيام بواجباتهم، وذلك من خلال ما يتمتعون به من مهارات متنوعة لمواجهة مختلف المواقف، والذي يمثل الصراع التنظيمي واحد منها، على اعتبار أن بين المسؤوليات والأدوار التي يضطلع بها القادة إدارة الصراع التنظيمي. لان هذا الأخير - أي الصراع - إذا أحسنت إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة، وتنوع الاجتهاد الذي يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة ككل.

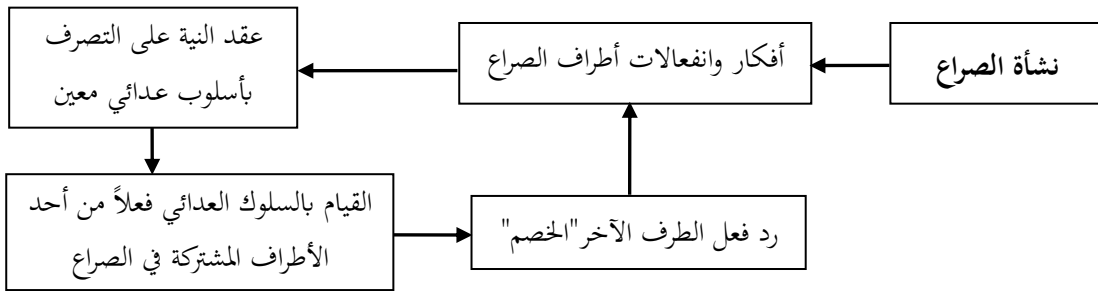
المطلب الأول: اكتشاف وتشخيص الصراع التنظيمي

يمثل الصراع بطبيعته عملية ديناميكية يكون من الصعب وصفها أو حصرها بمجال زمني محدد، أي نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة له. باعتبار أنه من الممكن في بعض الحالات أن يمتد فيها الصراع إلى فترات طويلة الأمد. هذا إلى جانب إمكانية أن يتحول الصراع من شكل بسيط واضح المعالم والأبعاد إلى شكل مُعقد غير واضح المعالم والأبعاد. وفي هذا الصدد يمكن القول بأن اكتشاف الصراع التنظيمي ما هو إلا إبراز لمراحل يسود الاعتقاد بشأنها أن أي صراع تنظيمي؛ وبشكل خاص يمر بها.

أولاً: اكتشاف الصراع التنظيمي

على الرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في وضع مراحل مختلفة لها عدد مُعَيَّن وخصائص وطبيعة تخص كل مرحلة منها؛ سنحاول حصر أهمها انطلاقاً من التطرق للمراحل اللاحقة الناجمة عن نشوء الصراع من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): مراحل نشوء الصراع



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

يُوضّح الشكل رقم (17) أهم المراحل التي يمر بها الصراع، حيث أنه عندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل، حيث سيؤدي ذلك إلى ظهور أفكار وانفعالات من قبل أطراف الصراع الذين يدركون وجوده، وبعد اختيارهم للأسلوب أو الطريقة المناسبة التي سيتبعونها في محاولة منهم لكسب الموقف أو إنهاء الصراع لصالحهم أو على الأقل بأدنى خسارة ممكنة، سيتم التصرف الفعلي من أحد الأطراف المشتركة في الصراع، وهذا السلوك سيقابله رد فعل من الطرف الآخر. وبنفس الطريقة تتكرر مراحل الصراع.

أما لويس بوندي "Louis Pondy" فقد اقترح نموذجاً يُبرز من خلاله المراحل التي يمر بها الصراع، والمتمثلة في خمسة مراحل كالاتي⁽¹⁾:

1. مرحلة الصراع الضمني: وتتضمن الظروف والشروط التي تغذي الصراع كالتنافس على الموارد أو الاختلاف في أهداف الأفراد أو الأقسام. وتسمى هذه المرحلة كذلك بمرحلة الصراع الخامل⁽²⁾، نظراً لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع. حيث أن هناك بعض الحالات المرتبطة بالصراع الضمني، والتي تؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر تتمثل في ما يلي⁽³⁾:

- سعي كل طرف زيادة نصيبه من الموارد المحدودة على حساب الأطراف الأخرى؛
- عندما يحاول أحد الأطراف ممارسة الرقابة على أنشطة يعتبرها آخرون داخلية في نطاق عملهم، أو أن يحاول أحد الأطراف الانفصال عن مثل هذه الرقابة؛
- عندما لا يستطيع الأفراد - المطلوب منهم التعاون لإنجاز عمل مشترك - الوصول إلى إجماع حول القرار المناسب.

2. مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ: والتي يمكن فيها إدراك إمكانية الصراع من قبل الفرد أو الجماعة والتي تلعب المعلومات ذات العلاقة بموضوع الاتصال دوراً مهماً في المجال الإدراكي للصراع؛

3. مرحلة الشعور بالصراع: وتعتبر هذه المرحلة متداخلة مع المرحلة السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، فحينما يتولد القلق عند الفرد بشأن الصراع المدرك يصبح أمامه هدفاً مرئياً يحاول النيل منه لغرض تخفيف هذا القلق وإزالته؛

4. مرحلة الصراع العلني: وفيها يمارس الفرد أو المجموعة الصراع بشكل ظاهر يتبلور في سلوك علني بصور متعددة كالجمجمة والعداوات والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية، وقد يأخذ شكل اللامبالاة أو الطاعة العمياء للقواعد كنوع من العصيان؛

5. مرحلة ما بعد الصراع: وتُسمى أيضاً بالحرب العلنية. حيث من المتوقع في هذه المرحلة أن يسود جو من التعاون بين الأطراف إذا كانت نتائج حل الصراع مرضية للجميع، أما إذا كانت نتائج حله غير مرضية أو قيام الأطراف بكبت شعورهم تجاه الصراع، وبذلك فإن الحالات الكامنة ستفاجم وتنفجر في صورة أكثر خطورة، وقد تنتهي بالتصحيح أو إلى فسخ العلاقة بين الأطراف⁽⁴⁾.

ومن خلال ما سبق ذكره يتضح أن مرحلة ما بعد الصراع هي المرحلة الحاسمة، التي تبدو فيها نتائج الصراع جلية وواضحة لكل الأطراف. إضافة إلى إمكانية أن تنطوي هذه المرحلة على تحقق أحد الأمرين الآتين:

(1) - عبد العزيز بن محمد الديان، إدارة الصراع التنظيمي، (مجلة وزارة الخدمة المدنية بالسعودية، العدد 309، ذو القعدة 1424)، (تاريخ آخر تحديث: 29 سبتمبر 2006)، المصدر:

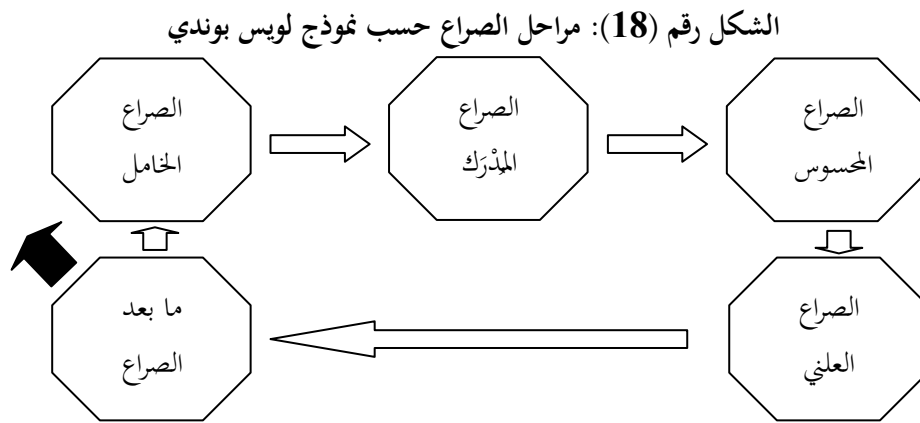
[http://www.gov.sa/html/Mag/essays_006.htm]، (تاريخ أول اطلاع: 06 نوفمبر 2007)، (89.4 ك ب).

(2) - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

(3) - محمد العزازي أحمد أبو إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

(4) - محمد العزازي أحمد أبو إدريس، مرجع سابق، ص: 85.

- الأمر الأول: إن الموقف الصراعي قد يدرك على أساس أنه لا يمكن حله أو إصلاحه، وقد يقود ذلك إلى تحطيم المؤسسة أو إهلاكها؛
 - الأمر الثاني: وهو الأكثر احتمالاً؛ فينصب في البحث عن طرق وبدائل لحل الصراع.
- كما أنه إذا تم حل الصراع بأسلوب تحقيق الرضا لجميع الأطراف (التوافق) زاد ذلك من احتمال تعاوهم الوظيفي. أما إذا حاولت الإدارة كبت أو خنق حالة الصراع دون حله، أو حاولت إيجاد حلول جزئية أو غير شاملة - والتي هي السائدة مع الأسف - فإن التركة غير المحلولة سوف تعيد مراحل الصراع مجدداً من المرحلة الأولى إلى المرحلة التالية ومروراً بالمراحل الأخرى تشتد حدة الصراع. ويمكن توضيح مراحل الصراع حسب النموذج الذي وضعه بوندي من خلال الشكل الموالي:



المصدر: عادل مجد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

يُوضّح الشكل أعلاه المراحل التي قد يمر بها الصراع والمتمثلة بالأساس في مراحل خمسة أولها الصراع الخامل أو الضمني المتميزة بانخفاض حدة الصراع. لتأتي بعد ذلك مرحلتين كل من الصراع المدرك أو الملاحظ، والصراع المحسوس من قبل الفرد أو الجماعة. وعلى الرغم من تداخل هاتين المرحلتين إلى حد صعوبة الفصل بينهما في بعض الأحيان، يمكن القول أنه بمجرد إدراك الصراع من قبل أحد الأطراف، يتولد الشعور بأن هناك هدف يجب تحقيقه والنيل منه. وكل هذا يتبلور في ظهور الصراع العلني أو الواقعي، والذي ينعكس في سلوكيات مختلفة من قبل أطراف الصراع إلى مرحلة ما بعد الصراع، والتي تنتهي فيها عملية الصراع إما بطريقة مرضية لجميع الأطراف؛ أو قد تكون هذه المرحلة كبدائية لظهور الصراع من جديد.

ويمكن القول في هذا الصدد أن مراحل الصراع التنظيمي التي تم التطرق إليها لا يوجد بشأنها تعارض؛ سوى أن البعض حصّرها في خمس مراحل، والبعض الآخر اختزلها في ثلاثة مراحل. وبناءً على هذا نجد أن أحد الباحثين قد أجملها في ثلاثة مراحل كالآتي⁽¹⁾:

(1) طارق بن موسى العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 35-36.

- أ. مرحلة ما قبل عملية الصراع: وتشتمل بدورها على ثلاث مراحل فرعية تم التطرق إليها آنفاً، وتفادياً للتكرار سيتم ذكرها دون شرح. ويتعلق الأمر ب: (الصراع الكامن، الصراع المدرك والصراع المحسوس).
- ب. مرحلة عملية الصراع نفسها: وتبدأ عند اتخاذ قرار فعلي بالدخول في عملية الصراع، وتتألف عملية الصراع من أربعة مكونات تتمثل في ما يلي:
- أطراف الصراع: تتضمن عملية الصراع على الأقل طرفين متعارضين؛
 - ديناميكية عملية الصراع: وتعني سعي كل طرف إلى تعديل وضعه لينسجم مع وضع الطرف المتعارض معه؛
 - مجال الصراع: حيث يمكن أن يتسع مجال الصراع أو يتقلص من خلال تشكل ائتلافات أو ظهور تحالفات تحاول كسب الصراع لصالحها، وهذا كله يتوقف أساساً على ديناميكية عملية الصراع؛
 - تدخل الإدارة للتعامل مع الصراع: وهذا من خلال استخدام أساليب أو استراتيجيات معينة.
- ج. مرحلة ما بعد عملية الصراع: وهي المرحلة التي ينتهي فيها عملية الصراع إما بطريقة مرضية لجميع الأطراف المتعارضة؛ وإما بطريقة يكون فيها الصراع الحالي سبباً لصراعات أخرى قد تدوم طويلاً، وهذا بالأساس نتيجة الكبت وعدم التوصل إلى نتائج مرضية.

ثانياً: تشخيص الصراع التنظيمي

تعتبر مرحلة تشخيص الصراع "Conflict Diagnosis" داخل المؤسسة من أهم خطوات معالجة الصراع، لأنه من المنطقي جداً أن تشخص الحالة أولاً ثم تعالجها، هذا إلى جانب أن التشخيص الخاطئ يقود حتماً إلى نتائج خاطئة. كما تتضمن كذلك هذه المرحلة بالأساس جمع المعلومات وتحليلها، وتحديد المشكلة بدقة مع بيان العناصر المسببة لها؛ ليتم بعد ذلك وضع تصور واضح للأساليب والإستراتيجيات الواجب اختيارها أو استخدامها لمعالجة الصراع داخل المؤسسة. حيث يُشير كل من علول وكريم "Aloul and Kareem" إلى أن تشخيص الصراع يمكن النظر إليه من ناحية تحليل الدافع. على اعتبار أن عملية التشخيص تُعتبر إجراءً يأتي من تحليل المصادر المسببة للصراع، والذي بدوره - أي التشخيص - يُؤلّد معلومات كافية للتعامل مع الصراع، وأن هذه المعلومات الناتجة تساعد هي الأخرى على تكوين قاعدة بيانات من خلال إضافة بنود جديدة تسمح بالوقوف أكثر على دوافع ومصادر الصراع، وحصص العوامل التي أدّت إلى حدوثه؛ مما يساعد على دعم القرار بشأن اختيار الأسلوب المناسب لحله⁽¹⁾.

وعليه يمكن القول أن عملية تشخيص الصراع تستدعي أن يراعي القائد عدّة أمور مهمة تتمثل في الآتي⁽²⁾:

- أن حدوث الخلافات وحالات التعارض في المؤسسة هي أمور طبيعية ومتوقعة ولها أسبابها؛
- أن الخلافات وحالات التعارض لا يمكن حلّها تلقائياً ما لم يكن هناك تشخيص دقيق ومُحكّم؛

(1)- Fadi A. Aloul, Kareem A. Sakallah, *An Experimental Evaluation of Conflict Diagnosis and Recursive Learning in Boolean Satisfiability*, (Last Updated: July14, 2008), Source: [http://www.aloul.net/papers/Faloul_iwls00_sat.pdf], (first access: July 29, 2008), 43.7 KB, P: 2/5.

(2)- أمين عبد العزيز حسن، إدارة العمال وتحديات القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص: 143 - 144.

- في حالة استفحال ظاهرة الصراع، وتعمقها سيكون التعامل معها في ما بَعْدَ ليس بالأمر الهين؛ في حين تكون معنويات العاملين قد انخفضت، وَقَلَّ التعاون، وتَدَنَّتْ الإنتاجية؛
- يجب أن يتسم أسلوب القائد في التعامل معها بالمجاهبة والتصدي لها، وليس بالهروب منها أو محاولة إخفائها؛
- قد يكشف الصراع عن نقاط ضعف في المؤسسة؛ يكون من الأجدر حصرها ومعرفة أسبابها؛
- يجب أن يسعى القائد إلى تحويل الطاقات المهتدة في الخلاف بين العاملين إلى مجالات التنافس البناء تحت إشرافه بما يعود على المؤسسة بفوائد؛
- إدارة الصراع التنظيمي كفاءة صعبة تتطلب من القائد أن يُطوِّر مهاراته ويُثَمِّبها حتى يكون ناجحاً في تعلم قواعد إدارته وفق أسس علمية، مع شرط أن يكون صريحاً ومشجعاً بصدق في تفاعلاته مع الآخرين⁽¹⁾.
- وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن هناك سبع متغيرات تجري على مجرى أي صراع تنظيمي، يكون من المهم عدم تجاهلها أثناء عملية التشخيص، والأخذ بعين الاعتبار فهمها والوقوف عندها، والتي تتمثل في ما يلي⁽²⁾:
- مواصفات أطراف الصراع من حيث: (قيمهم، مواقفهم، توقعاتهم، حاجاتهم وإدراكاتهم)؛
- كيفية تطور العلاقة بين أطراف الصراع، أي النظرة التي يكونها كل طرف عن الآخر؛
- المصادر المسببة للصراع؛
- المحيط الاجتماعي التي تطور الصراع بداخله من حيث: (الأدوار، المواقع، المعايير والقيم)؛
- مصالح الجماعة المتمثلة بطرف فاعل في هذا الصراع، ومصالحة هذا الفاعل نفسه؛
- الأساليب أو الإستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع؛
- تبعات الصراع وأثرها على تصرفات أطرافه.

نستخلص مما سبق أن عملية التشخيص أمر على قدر كبير من الأهمية، على اعتبار أن معالجة أي المشاكل التنظيمية، وعلى الخصوص السلوكية منها لا يكون إلا بتشخيص دقيق للوصول إلى نتائج مرغوبة، ومن هنا تبرز أهمية إلمام القادة بتقنيات التشخيص التي تختلف باختلاف المواقف التي تواجههم، وإن كان للتأثير القيادي دور أيضاً مهما لاستخدام أساليب أو استراتيجيات للتوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف، وبالتالي محاولة التقليل ومنع ظهور تبعات الصراع قدر الإمكان والتي قد يكون لها تأثير على تصرفات الأطراف مُستقبلاً.

المطلب الثاني: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي

في ضوء المعارف الإنسانية المتطورة نجد أن أساليب حل الصراع قد أسهمت في نجاح المؤسسات، وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية. وقد تطورت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع وفقاً للمتطلبات الفكرية والفلسفية التي تبنتها المدارس الإدارية المختلفة؛ إذ اعتمدت المدارس الكلاسيكية أسلوب إنهاء الصراع والقضاء عليه نهائياً، ومنع حدوثه

(1) - Howard M. Guttman, Conflict Management as a core Leadership Competency, (Previous version: November 2005), Document Online at: [<http://www.guttmandev.com/237201.pdf>], (first access: March 21, 2008), 270 KB, P: 36/39.

(2) - ج.ب. هوغ، د.ليفيك، أ. موران، الجماعة- السلطة- الاتصال، ترجمة: نظير جاهل، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص: 90.

باستخدام السلطة أو القوة. أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت إستراتيجيات مغايرة تماماً، ومن جهة أخرى نجد أن الفكر الحديث نظر للصراع على أنه أمر حتمي لا بد من وجوده، وحقيقة أساسية لا مفر من استثمارها، وأنه ظاهرة حقيقية ومُعَبَّرَةٌ عن طبيعة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المؤسسة؛ فعلى هذه الأخيرة أن تسيطر عليها إن زادت عن الحد المقبول، وأن ترفعها إلى المستوى المرغوب في حال انخفاضها عن الحد الطبيعي.

أولاً: تنشيط درجة الصراع

تمت الإشارة في ما سبق إلى أن للصراع المعتدل (المرغوب فيه) آثار ونتائج إيجابية للمؤسسة، لأن الصراع الأقل أو الأعلى من المرغوب فيه، سيؤثر سلباً على مستوى الأداء. ويعتبر موضوع استثارة أو تحفيز الصراع من المواضيع الحديثة نسبياً والمثيرة للجدل، لأنه في حالة قبول المدراء بوجهة النظر التفاعلية نحو الصراع، ستبرز لهم مشكلة ما يمكن فعله لتشجيع الصراع في مؤسساتهم. وفي نفس هذا السياق تجدر الإشارة إلى أنه يصبح من واجب إدارة المؤسسة التدخل للحفاظ على مستوى مناسب من الصراع في حالتين هما⁽¹⁾:

- إذا انخفض مستوى الصراع عمّا هو مرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتنشيط الصراع، والارتقاء به إلى المستوى المرغوب فيه؛

- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الإدارة الجيدة للصراع، ووفقاً للمدخل الحديث الذي يحمل شعار "الإدارة الجيدة للصراع بدلاً من محاولة القضاء عليه" قد تتضمن أن يقوم بعض المديرين بخلق نوع من الصراع بين العاملين، وخاصة في الحالات التي يتطلب الأمر فيها⁽²⁾:

- العمل على تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين بهدف كسر حدة الجمود والتخلف الإداري السائد في المؤسسة؛

- زيادة درجة الابتكار والإبداع لحل المشاكل الإدارية.

أما بشأن تدخل الإدارة في محاولة منها لتنشيط درجة الصراع بداخلها، واستثارتها بين أفراد التنظيم للوصول إلى المستوى المطلوب منه من خلال عوامل كثيرة نورد بعضها في النقاط الآتية⁽³⁾:

1. تغيير نظام الاتصالات وخصوصاً القنوات غير الرسمية، وتعتمدها إفشاء بعض المعلومات المضللة أو الناقصة؛
2. إحداث بعض التعديلات السلوكية مثل: (الصراع بين الأدوار، تنمية التناقض داخل الدور الواحد...)
3. قد تلجأ المؤسسة إلى إجراء بعض التغييرات التنظيمية مثل: (توزيع اختصاصات الوحدة أو زيادة حجمها، نقل بعض الأفراد...).

(1) - محمد كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

(2) - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

(3) - محسن علي الكبي، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

وأيضاً من بين الوسائل المتبعة في استثارة أو تخفيف الصراع داخل المؤسسة هو محاولة إيجاد مصدر أو أكثر من مصادر الصراع المذكورة سابقاً، والتي منها على سبيل المثال: (التركيز على مصدر الاختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد، جعل الموارد اللازمة للعمل غير كافية لزيادة الاعتمادية بين الوحدات، أو مصدر تشويه الاتصالات...)، وهذا مع شرط بقاء الإدارة يقظة في متابعة مراحل تطور الصراع، والذي يجب أن لا يتجاوز درجة الاعتدال⁽¹⁾. وتؤكد وجهة نظر أخرى أن هناك مدخلان يمكن للمؤسسات استخدامها لتشجيع أفرادها على تحدي النظام، وتطوير آراء جديدة يتمثلان في الآتي⁽²⁾:

أ. المدخل الأول: ويكمن في تشجيع المنشقين ومكافئهم، أو الأفراد الذين يتمسكون بأرائهم التي يعتقدون بها، حتى تلك الأفكار المرفوضة من قبل الإدارة؛
 ب. المدخل الثاني: ويكمن في مكافأة المنشقين ومعاقبة الذين يتجنبون المعارضة، والمتفقون دائماً مع الإدارة، وبذلك فإن هذه الأخيرة تشجع وتكافئ الأفراد الذين ينقلون للإدارة الأخبار السيئة حول ما يجري داخل المؤسسة، وليس الأخبار التي ترغب الإدارة في سماعها.
 غير أن في حال لجوء المؤسسة إلى هذا النوع من الإجراءات يجب أن تكون مقترنة بوجود بعض المؤشرات، والتي من بينها⁽³⁾:

- طاعة المرؤوسين لرؤسائهم، وتنفيذهم ما يُطلب منهم بسهولة ويُسر شديدين؛
 - تبني السياسة العليا للإدارة لعدم وجود مظاهر للصراع مهما تتطلب الأمر؛
 - قد تلجأ المؤسسة إلى تنشيط الصراع داخلها إذا ساد لدى المرؤوسين خوف من إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم، وعدم التأكد لديهم؛
 - افتقار المؤسسة للفكر الإبداعي الخلاق بين العاملين في إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة؛
 - اعتماد الإدارة العليا على أسلوب الموافقة الجماعية دائماً في إصدار قراراتها.
- نستخلص من خلال ما سبق أن مثل الثقافة التي تكبت الصراع ولا تشجعه قد تكون مقبولة في السابق، ولكنها في الوقت الحالي تُعتبر غير مقبولة، نظراً لأسباب عديدة لعل من بينها: (شراسة المنافسة وحدتها، زيادة مستوى وعي وتعلم الأفراد والجماعات، التغيرات البيئية التي تعترض أغلب المؤسسات اليوم من كافة النواحي...). وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المشكلة ليست في وجود الصراع من عدمه، حيث لا توجد مؤسسة تخلو من الصراع؛ وإنما المشكلة الحقيقية تكمن بالتأكيد في كيفية تخفيف حدة هذا الصراع، ومن ثم تحويله لمنافسة شريفة مُبدعة.

ثانياً: تخفيف حدة الصراع

لقد ركزت أغلب الدراسات أثناء تناولها لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي على أن تصرفات وسلوك أطراف الصراع لها أثر كبير في استخدام الأساليب المناسبة لمعالجته، وذلك من خلال وجوب التركيز على أنماط شخصياتهم

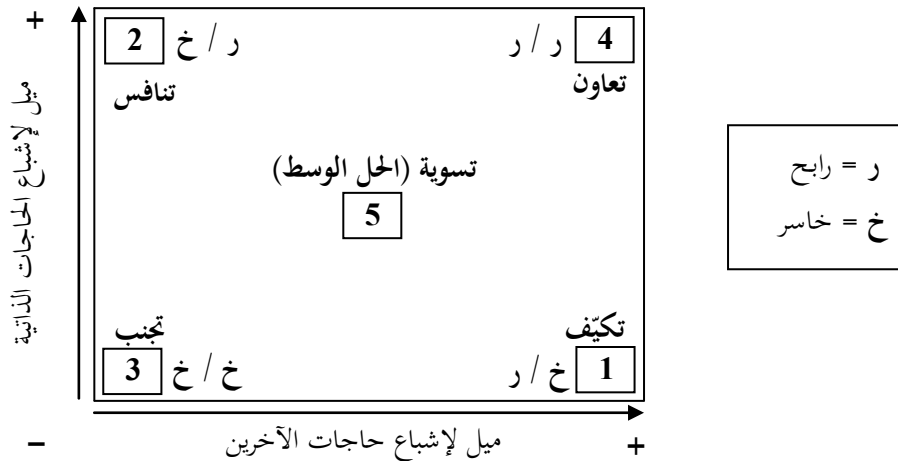
(1) - حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، مرجع سبق ذكره، ص: 254.

(2) - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

(3) - خضير كاظم عبود، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

كأفراد أو القيم التي يتشبعون بها، وفي هذا الصدد حدّد إيسمان "Eiseman" خمسة أساليب (*) لحل الصراع انطلاقاً من بُعدين أساسيين هما⁽¹⁾: (الميل إلى إشباع الحاجات الذاتية؛ والميل إلى إشباع حاجات الآخرين). والشكل الموالي يوضّح ذلك.

الشكل رقم (19): خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي



Source: Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, Op. Cit., P: 86.

يُوضّح الشكل أعلاه خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي انطلاقاً من الميل إلى إشباع الحاجات الذاتية؛ والميل إلى إشباع حاجات الآخرين. فإذا كان ميل أطراف الصراع إلى إشباع حاجاتهم الذاتية ضعيفاً، وأنهم ليسوا على استعداد لإشباع رغبات الآخرين فهم يختارون نمط التجنب؛ واختيارهم لنمط التكيف في حالة ما إذا كانت حاجات الآخرين مهمة إلى جانب ضعف ميلهم لإشباع حاجاتهم الذاتية. أما إذا كان ميل أطراف الصراع إلى إشباع حاجاتهم الذاتية قوياً، وأنهم ليسوا على استعداد لإشباع رغبات الآخرين فهم يختارون نمط التنافس أو السيطرة؛ واختيارهم لنمط التعاون في حالة ما إذا كانت حاجات الآخرين مهمة إلى جانب قوة ميلهم لإشباع حاجاتهم الذاتية. أما إذا كان ميلهم إلى إشباع حاجاتهم الذاتية وحاجات الآخرين متوسطاً فهم يختارون التسوية (الحل الوسط). وفي ما يلي شرح لهذه الأساليب بشيء من التفصيل.

1. أسلوب التجنب: ويتضمن التغاضي عن أسباب الصراع، وأن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومُحكّمة. وبهذا الشأن تُشير أحد وجهات النظر بأن نسبة كبيرة من المدراء الذين تمكنوا من الوصول إلى القمة هم من الذين يتجنبون الصراع، والذين لا يرغبون بسماع السليبيات أو حتى التفكير فيها⁽²⁾. أي بمعنى آخر يكمن سبب وصولهم إلى القمة

(*) - كشف الاستقراء المكثبي الذي قام به أحد الباحثين عن (15) أسلوباً من أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، وقد انحصرت هذه الدراسات ما بين (1982-2003)؛ ليكشف من خلاله عن وجود مصادر قليلة الأهمية نظراً لتكرارها مرة واحدة، وعددها أربعة وهي: (حل المشاكل، التفاعل المحدود، تقبّل الخلاف والتحكيم)، وكشف أيضاً عن ثلاثة أساليب اعتبرها الباحث ذات أهمية قصوى؛ نظراً لحصولها على نسبة 50% فأكثر، وهي: (التعاون، التنافس والتجنب)؛ التي سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة. (أنظر: طارق بن موسى العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 47-48).

(1) - ج.ب.هوغ، د.ليفليك، أ.موران، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

(2) - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 270-271.

في عدم إزعاجهم لبقية الأفراد الذين يتعاملون معهم في المؤسسة. ويشتمل أسلوب التجنب على ثلاث طرق، وهي: الإهمال، الفصل الجسدي والتفاعل المحدود. وفي ما يلي شرح لهذه الطرق بشيء من التفصيل.

أ. **الإهمال:** ويعني تجاهل الموقف كلياً، ويميل فيه الأفراد عادة إلى التغاضي عن التصرفات العدائية إلى أن تتحسن من تلقاء نفسها مع مرور الوقت، وهذا الأسلوب غير فعّال لأن الصراع يمكن أن يستمر بل قد يتطور لأن مصادره لم تحدد، ولم يعالج المشكل المسبب للصراع جذرياً.

ب. **الفصل الجسدي لأطراف الصراع:** ويعني إبعاد المجموعة المتصارعة عن بعضها البعض بحكم أن عدم التفاعل بينها يزيل الصراع، ولكن هذا الأسلوب غير مجدي أيضاً، فبالإضافة إلى عدم تحديده لمصادر الصراع الفصل الجسدي يؤثر سلباً على الفعالية الكلية للمؤسسة في حال كان العمل داخلها جماعياً اعتمادياً.

ج. **التفاعل المحدود:** في هذا الطريقة يسمح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة، ويتم التفاعل بينهم في مواقف رسمية فقط كالاجتماعات الرسمية، وهذه الطريقة نفس ساليب الطريقة السابقة.

وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب التجنب قد يكون مناسباً أحياناً في حال اشتداد الصراع، وصعوبة الوصول إلى حل في وقت وجيز، وتأجيل الحل حتى تتحسن الظروف وتكون أكثر مناسبة. ولكنه في كثير من الأحيان يساهم في استفحال المشكلة وتفاقمها، ويُمنّي شعور أطراف الصراع بالإحباط، ويؤدي إلى انتشار الفوضى⁽¹⁾.

2. **أسلوب التنافس (القوة):** ويعني استخدام القوة لإنهاء الصراع، وحسب هذه الأسلوب؛ التعرف على مصادر الصراع ليس شرطاً لاستخدام هذا الحل، فالهدف منها هو معالجة المشكل بأسرع وقت ممكن. ويتضمن أسلوب التنافس استخدام القوة من خلال طريقتين هما: تدخل السلطة العليا والسياسة. وفي ما يلي شرح لهذين الطريقتين بشيء من التفصيل.

أ. **تدخل السلطة العليا:** يتضمن هذا الأسلوب تدخل السلطة العليا لمسؤول أعلى في مركز قوة، ومعالجته لموقف الصراع ببساطة بأمر الأطراف بإنهاء الصراع، وإجبار كل الأطراف أو أحدها على قبول حل معين لفض (إنهاء) الصراع؛ أو قد يتم إبعاد الأطراف المتصارعة عن الموقف، وتعيينهم في وظائف أخرى⁽²⁾.

ب. **السياسة:** هذه الطريقة تعتمد على إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة. وفي هذه الإستراتيجية تستخدم الإدارة النمط الأوتوقراطي في القيادة، وبالرغم من أنها تحقق السرعة في انجاز الأعمال وتقلّل الجهد المبذول في الصراع، وتوجهه إلى العمل؛ إلا أنها تؤدي إلى تدهور العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. كما أنها لا تساعد على تنمية التفكير الإبتكاري والإبداعي، وتؤدي إلى انتشار اللامبالاة⁽³⁾.

3. **أسلوب التعاون:** والذي بموجبه تقوم الأطراف المتعارضة بالتعاون مع بعضها البعض، والعمل على مناقشة الاختلافات الموجودة بينها بكل صراحة ووضوح؛ حتى يتم توظيف الصراع لصالح الأطراف المختلفة بالمؤسسة. كما أن للقائد هنا دور كبير من أجل تدعيم اعتقاد الأطراف المتعارضة بأن أهدافهم متوافقة ومرتبطة ببعضها ارتباطاً إيجابياً

(1) - محسن علي الكبي، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

(2) - خضير كاظم عبود، مرجع سبق ذكره، ص: 155.

(3) - محسن علي الكبي، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

وثيقاً، أي بمعنى أن تحرك أحدهم لتحقيق هدف معين، يؤدي إلى مساعدة الآخرين على الوصول إلى أهدافهم⁽¹⁾. وهنا يُشير فريدرك وزملاؤه أن فاعلية هذا الأسلوب يتوقف على وجود قيادة جيدة قادرة على توفير المناخ الإيجابي، وهذا من خلال تسهيل سبل التعاون عن طريق أمرين مُهمين هما⁽²⁾:

أ. الأمر الأول: دعم مصلحة الأطراف الفاعلة من خلال أسلوب "العصا والجزرة" حسب المقتضيات التنظيمية؛
ب. الأمر الثاني: توفير الإحساس بالأطراف الفاعلة من خلال القيادة الجيدة، والتصرف حسب القيم الغالبة في المؤسسة.

ومن بين المواقف التي يمكن أن تستخدم فيها الإدارة أسلوب التعاون ما يلي⁽³⁾:

- عند الرغبة في إيجاد حل شمولي، وخاصة في حالات زيادة الأهمية النسبية لطرفي الصراع؛
- عندما يرغب الأفراد في التعلم من الآخرين؛
- عندما يرغب الأفراد في التعرف على وجهات نظر الآخرين.

4. أسلوب التهدئة: تسعى الإدارة من وراء استخدام هذا الأسلوب لكسب الوقت حتى إتمام الهدوء بين الأطراف المتعارضة، وتُحف حدة الصراع والتوتر بينهم. كما يتضمن هذه الأسلوب كذلك تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت. ولهذا الأسلوب كذلك طريقتان هما: التخفيف والتسوية (التوفيق). وفي ما يلي شرح لهاتين الطريقتين بشيء من التفصيل.

أ. **التخفيف:** يتضمن هذا الأسلوب التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع، وإبراز أوجه الشبه، والمصالح المشتركة بينهما في نفس الوقت، وفيها كذلك يتم شرح مختلف وجهات النظر كي يفهم كل طرف من الأطراف وجهة نظر باقي الأطراف⁽⁴⁾.

ب. **التسوية (التوفيق):** وهذه الطريقة هي علاقة "أخذ وعطاء" متبادلة بين طرفين، ولا ينتج عنها رابح أو خاسر. وتُستخدم في حالة إمكانية تقسيم الهدف أو المورد موضوع الصراع بصورة أو بأخرى بين المجموعات المتنافسة؛ أو قد تتخلى إحدى المجموعات عن ميزة وتحصل على ميزة أخرى مقابل ما تخلت عنه. كما أن هذه الطريقة تكون مناسبة كذلك في حالة السعي إلى تحقيق مناخ تنظيمي جيد يساعد على تخفيض درجة الصراع التنظيمي، وتحسين جودة العلاقات داخل المؤسسة. ومن النقاط الأساسية في هذه الطريقة عدم الوصول إلى الرضا التام بين من قبل أي من الأطراف المتعارضة، لأن الجميع قد تنازلوا للوصول إلى التسوية، وقد يكون ذلك باعثاً للصراع من جديد في المستقبل⁽⁵⁾. وبالتالي فهي طريقة مؤقتة؛ تُساهم فقط في حل المشكلات جُزئياً.

(1) - محمد العزازي أحمد أبو إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 89 - 90.

(2) - Frédérique et d'autre, Op. Cit., P: 199- 201.

(3) - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

(4) - محسن علي الكبي، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

(5) - أندرو سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص: 277 - 278.

5. أسلوب المواجهة: وفيه يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتعارضة والتركيز عليها، ويشتمل على ثلاثة طرق، وهي⁽¹⁾: تبادل الموظفين، التركيز على هدف سام، عقد اجتماعات لحل المشكلات عن طريق المواجهة. وفي ما يلي شرح لهذه الأساليب بشيء من التفصيل.

أ. تبادل الموظفين: تتضمن هذه الطريقة زيادة الاتصال والتفاهم بين جماعات العمل؛ بتبادل العاملين لفترة من الزمن قصد التعرف على الجماعة الأخرى، ونقل انطباعاتهم وأفكارهم عنها لجماعتهم الأم (الأصلية). وهذا الأسلوب محدود ومؤقت، إضافة إلى أن العاملين الذين خضعوا لعملية التبادل يُصبحون غرباء عند عودتهم إلى جماعتهم الأصلية، مما يَصْغُبُ الاستفادة من أفكارهم ومعرفتهم وآرائهم بصورة تامة.

ب. التركيز على هدف سام: وتعني هذه الطريقة التركيز على الأهداف العليا المشتركة ذات الأهمية القصوى للحفاظ على بقاء المؤسسة واستمرارها، والذي لا يمكن تحقيقه إلا بتعاون كل جماعات العمل بما فيها المتعارضة، فالتركيز على الهدف الأسمى المشترك يخفّف ويُقلّل من أهمية الخلافات بين الأطراف المتعارضة.

ج. عقد اجتماعات لحل المشكلات عن طريق المواجهة: تتضمن هذه الطريقة حضور الجماعات المتصارعة في مواجهة رسمية، وذلك بهدف إتاحة الفرصة لعرض وجهات نظرها، وإثراء النقاش في هذه الاجتماعات حول المشكلات المطروحة والحلول الممكنة لها. كما أن فاعلية هذه الطريقة يتوقف بالأساس على وجوب تحليل المشكلة تحليلاً شاملاً، وهذا ما يستدعي وقتاً طويلاً؛ ومستوى عالٍ من الالتزام. وفي المقابل قد تكون هذه الطريقة غير فعّالة خاصة إذا كان موضوع الصراع ناتجاً عن مسائل قِيَمِيَّة تتعلق بالأفراد أو الجماعات؛ مما يجعل أمر بحث الاختلافات بين وجهات النظر والمفاهيم في غاية الصعوبة⁽²⁾.

وفي ما يلي تلخيص لأهم الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي، ومواقف طرفي الصراع منها.

الجدول رقم (06): أهم الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي

مواقف طرفي الصراع	أساليب معالجة الصراع
الطرف الآخر يتخذ موقفاً محدداً ويتمسك به.	التنافس Competing
الطرف الآخر يحاول تجنب التفاوض.	التجنب Avoidance
الطرف الآخر يستسلم.	التنازل Accommodation
الطرف الآخر يقترح حلاً وسطاً أو تسوية.	التسوية Compromise
أحد الطرفين يكشف ما لديه من معلومات ويشجّع الطرف الآخر عمل الشيء ذاته.	التعاون Collaboration

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2004، ص: 188.

يتضح من الجدول رقم (06) ضرورة أن يكون للإدارة القدرة على معالجة الصراع، وتقليل درجة حدته إن زاد عن المستوى المقبول، وذلك قبل أن تنعكس آثاره السلبية على الأداء التنظيمي. وهذا من خلال عدة أساليب لعل من أهمها؛ تلك الأنماط التي حددها إيسمان "Eiseman"، والمتعلقة بالأساليب الخمسة الآتية: (التعاون، التنافس،

(1) - أندرو سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

(2) - المرجع نفسه، ص: 281.

التسوية، التهدة والتجنب). كما يبرز هذا الجدول أيضاً موقف طرفي الصراع من استخدام الإدارة لكل أسلوب على حدى، وهي بذلك تتراوح - أي المواقف - ما بين مدى تشدد طرف معين تجاه تحقيق مصالحه الخاصة مقابل مدى تعاونه لتحقيق مصالح الطرف أو الأطراف الأخرى.

المطلب الثالث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من أوقات المدير، حيث أنه إلى جانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها، فإنه أيضاً يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة تعايش أغلب المؤسسات اليوم. ويشير بهذا الشأن كل من شميدت وتوماس " Schmidt and Thomas" إلى أن المديرين في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون حوالي (24%) من أوقاتهم في إدارة الصراع التنظيمي، والذي أصبح من الواجبات الأساسية التي يضطلع بها المدير في عمله اليومي.

أولاً: أهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي^(*)

قبل التطرق لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة مداخل، والتي على ضوءها يقوم القائد باختيار الإستراتيجية المناسبة، وتتمثل هذه المداخل في ما يلي⁽¹⁾:

- المدخل الرضائي "Consensus approach": ويؤكِّز على وجوب أن يستمع كل طرف من الأطراف المتعارضة إلى مقترحات وآراء الآخرين، وبعد تبادل وجهات النظر يتم الاتفاق على حل يُرضي الطرفين لإنهاء الصراع؛
 - المدخل الجدلي "Dialectical approach": ويؤكِّز على وجوب أن يضع كل طرف التوصيات الخاصة به، وذلك بناءً على مقترحاته وآراؤه التي سيواجه بها الطرف الآخر، ومن ثم يتم تعديل هذه التوصيات الظنية التي لم تثبت بعد. لينطلق الجدل بين الطرفين على أمل التوصل لحل يناسب وضعية كل طرف؛
 - المدخل النموذجي "Type approach": وهو مدخل له نفس مبدأ المدخل الجدلي، إلا أن هذا المدخل يتم عن طريق وسيط مُعيَّن يقوم بنقد المقترحات والتوصيات الظنية الخاصة بكل طرف، وعلى ضوء ذلك يقوم الوسيط بتعديلها واختيار أحسنها بهدف استخدامها كنموذج لحل الصراع بأسلوب رضائي بين الطرفين.
- ووفقاً لهذه المداخل الثلاثة يُجمَع الكثير من الكُتَّاب والباحثين على أن هناك خمسة استراتيجيات تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، والتي من أهمها الإستراتيجيات الثلاثة الآتية⁽²⁾:

1. إستراتيجية التعاون: وهي تعني الجهود التي يبذلها مدير المنظمة بغية تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متناغمة أكثر منها متنافسة ويكمن مردود ذلك في دفع العاملين إلى مناقشة الاختلاف الموجود بينهم بصراحة ووضوح، الأمر الذي يكون مفاده توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة، أي العمل معاً بصورة مشتركة للوصول إلى تسوية أو حلول اتفاقيات يستفيد منها الجميع.

^(*) سيتم التطرق إلى ثلاثة استراتيجيات فقط، نظراً لاقصر هذه الدراسة على ثلاثة أساليب في التعامل مع الصراع التنظيمي، والمتمثلة في: (التعاون، التنافس والتجنب). وهذا كله بناءً على الاستقراء المكثبي الذي قام به أحد الباحثين. (أنظر الصفحة رقم 114 من هذه المذكرة).

⁽¹⁾- Florence Allard-Poesi, Op. Cit., P: 115.

⁽²⁾- Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, Op. Cit., P P: 85-88.

2. إستراتيجية التنافس: يحاول المدير من خلال هذه الإستراتيجية إجبار المرؤوسين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وغالباً ما يعتقد المرؤوسين في هذه الحالة بوجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف مسؤوليهم. كما قد يترتب على إدارة الصراع من خلالها أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر، ومن ثم فإن الهدف في هذه الحالة هو تحديد محاكاة التبادل بين الطرفين، والتي يمكن أن تساعد على إدارة الصراع. كما يمكن الاعتماد على هذه الإستراتيجية في الحالات التي يكون الصراع فيها ناتجاً عن نقص الموارد، في حين تقل فعاليتها كإستراتيجية لحل الصراع في الحالات التي يكون فيها التنازل عن السلطة نظراً لأن الطرف الأضعف (المرؤوس على سبيل المثال) لا يوجد لديه ما يتنازل عنه.

3. إستراتيجية التجنب: ويقصد بهذه الإستراتيجية تجاهل مسببات الصراع بالرغم من استمرار حدوثه. وبالرغم من أن تجاهل الصراع يقوم على فرضية مؤداها إن الإغفال والتجاهل يمكن أن يساهم في حل الصراع فإن بعض الباحثين يخشون من إمكانية زيادة حدة الصراع، ومن ثم صعوبة التحكم فيه. أما مثل دبوز وبرنجل " Duboseaul and bringle" فيقولان بأن التجنب يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية في تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسون إلى مدة زمنية كافية للتفكير، وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.

ومجمل القول من خلال تحليل الإستراتيجيات الثلاثة أعلاه أن على القائد أن يختار أياً من هذه الاستراتيجيات على ضوء مدخل مُعَيَّن من المداخل الثلاثة سالفة الذكر، وذلك بناءً على مناسبة كل إستراتيجية للموقف الذي يواجهه، وقدرتها على حل الصراع. هذا إلى جانب أن بعض الكتاب والباحثين يضيفون بعض الاستراتيجيات الأخرى، ويرون بمناسبة في حل الصراع التنظيمي، وذلك للتوصل إلى حلول قد تُرضي جميع الأطراف؛ إلى جانب تحقيق بعض الأهداف التي تسعى الإدارة للوصول إليها، والخاصة بهذا الشأن.

ثانياً: بعض الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الصراع التنظيمي

يوجد هناك عدّة إستراتيجيات أخرى قد تستخدم لإدارة الصراع التنظيمي، والتي سيتم الاقتصار على بعضها في ما يلي:

1. إستراتيجية الوساطة: كثيراً ما تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يحتدم الصراع بشكل حاد بين الطرفين ، وفي حال وصول الجهود المبذولة للتخلص منه إلى طريق مسدود، ويتم ذلك من خلال تدخل طرف ثالث يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المتعارضة⁽¹⁾. ويكمن دوره في السعي لتقريب وجهات النظر، وجمع أطراف الصراع على طاولة النقاش والحوار من خلال إعداد مسبق لهذا الغرض؛ مع ضرورة حفاظه على عنصر الحياد، وعدم تسرعه في إصدار الأحكام. كما تمر إجراءات الوساطة على أربعة مراحل تتمثل في الآتي⁽²⁾:

- تحقيق الوسيط لجو مناسب للنقاش والحوار، وتوضيح دوره وحدوده ومجالات تدخله، مما يعكس درجة حياديته، وقدرفته على تقديم المساعدة في إدارة الصراع؛

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض الناجح "مدخل إستراتيجي سلوكي"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص: 398.

(2) - حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص: 129 - 130.

- يطلب الوسيط من الأطراف تقديم الأدلة للتمكن من تحديد الأسباب الحقيقية للصراع القائم، ومن ثم إعادة مشكلة الصراع بموضوعية بهدف إيجاد تصور نهائي بشأنها، وتقديم الاقتراحات لتخفيف حدة الصراع؛
- يحاول الوسيط طرح النقاط الأولى للاتفاق من خلال تشجيع النقاش أو الحوار، وهذا بهدف إيجاد ولو حلول جزئية تتعلق ببعض الخصوصيات التي قد تساهم في إيجاد حل نهائي للصراع؛
- يتم التوصل إلى اتفاق بحيث يقوم الوسيط بإجراءات: (تحريره، صياغته، كتابته وإمضاؤه)، ويمثل هذا الاتفاق المكتوب عقد بين أطراف الصراع، والذي يمكن الرجوع إليه مستقبلاً.

2. إستراتيجية التفاوض: تتضمن هذه الإستراتيجية اجتماع رسمي للجماعات المتعارضة، وجلساتهم إلى طاولة التفاوض والتفاوض والمناقشة المباشرة لأسباب الصراع. وفي هذه الحالة يتبادل المتفاوضون العُروض والتنازلات والبدايل بطريقة مباشرة أو عن طريق مُمثلين⁽¹⁾. كما أن هناك مدخلين للتفاوض، وهما⁽²⁾:

أ. التفاوض التوزيعي: ويسمى كذلك بلعبة الناتج صفر، أي بمعنى أن ما يربحه طرف يخسره الطرف الآخر، والعكس صحيح. ولذلك فجوهر التفاوض التوزيعي هو أن الرباح يزيد حصته من الموارد؛ في مقابل أن يخسر الطرف الثاني جزءاً منها؛

ب. التفاوض التكاملي: ويسمى كذلك بلعبة الناتج المتغير، أي بمعنى أن موضوع التفاوض يدرك على أنه مجموعة من الموارد المتغيرة، وفي هذه الحالة يتوجب على كل طرف من أطراف الصراع أن يسعى لتحقيق أعلى درجات الإشباع والرضى، وبذلك في هذه اللعبة لا يوجد إلا رابحون.

وقد تكون هذه الإستراتيجية أكثر فعالية إذا ما تم تحليل المشكلة تحليلاً شاملاً، وحُدِّدت نقاط الاتفاق المشتركة، وقُدِّمت بدائل تكون قيد النظر. كما أن التفاوض يتطلب مستوى عالٍ من الالتزام ووقتاً طويلاً نسبياً لتحقيق النتائج المرجوة منه، وتكون هذه الطريقة أكثر إيجابية إذا ما توفرت عدّة متطلبات من أهمها⁽³⁾:

- استعداد أطراف الصراع للتركيز على الأسباب الأساسية للصراع، وتجاوز الأسباب الجانبية له؛
- مدى إدراك الأطراف المتعارضة للخسائر الناجمة عن عدم الاتفاق، وما ينتج عنه من تكاليف وتضحيات كبيرة؛
- إدراك أطراف الصراع للأبعاد المعنوية التي يتكبدتها الطرف الخاسر (سمعته في السوق أو سمعته الاجتماعية)؛
- إذا كان هناك استعداد عند كل طرف لقبول وجهات النظر الإيجابية في حل الصراع؛
- استعداد الأطراف المتعارضة لتجاهل النزعة المتعجرفة، واستخدام القوة واللجوء إلى سبل العقل والمنطق والتفكير السليم في المعالجة.

- تتحقق فعالية التفاوض إذا لم يتطلب إمكانيات كبيرة ولم يستغرق الوقت الطويل⁽⁴⁾.

(1) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 486.

(2) -Frédérique et d'autre, Comportements humains et management, 2^{em} édition, Pearson éducation, France, 2006, P: 182.

(3) - أندرو سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

(4) - John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Op. Cit., P: 486.

4. إستراتيجية التحكيم: وهي عبارة عن إجراءات يقوم بها طرف ثالث يستطيع فرض حل مُعيَّن للصراع على الطرفين، أو تقديمه لمقترحات قوية بعناصر اتفاق حل الصراع بين الطرفين. وبهذا يمكن القول بأن جهود الطرف الثالث أكثر قوة وتأثيراً في حل الصراع مقارنة باستخدام جهود الوسيط، على اعتبار أن الوسيط يقترح شروط أو بنود الاتفاق على طرفي الصراع؛ في حين المحكم يفرض شروط أو بنود الاتفاق على طرفي الصراع. وهناك أربعة أنواع شائعة من التحكيم تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

- التحكيم الملزم بتنفيذ القرارات التي يتخذها المحكم؛
- التحكيم الاختياري الذي يُعطي حق رفض الاتفاق الذي اقترحه المحكم؛
- التحكيم العرفي أو التقليدي الذي يستطيع من خلاله المحكم تقديم المقترحات التي يرغب فيها؛
- التحكيم على العروض الأخيرة الذي ينحصر فيها عمل المحكم على اختيار أحد العروض الأخيرة التي قدّمها الطرفان لحل الصراع.

ومن خلال هذا الاستعراض الموجز لبعض الإستراتيجيات المستخدمة في حل الصراع التنظيمي يمكن القول بأن هناك أربع نتائج متميّزة مرتتبة عن استخدام أربعة من بين الإستراتيجيات - المذكورة آنفاً - في حل الصراع، وهذه النتائج تتمثل في ما يلي⁽²⁾:

- إستراتيجية التعاون: والنتيجة المحتملة المقابل لها (رابح - رابح)؛
- إستراتيجية التجنب: والنتيجة المحتملة المقابل لها (خاسر - خاسر)؛
- إستراتيجية التهدة: والنتيجة المحتملة المقابل لها (خاسر - رابح)؛
- إستراتيجية التنافس: والنتيجة المحتملة المقابل لها (رابح - خاسر).

نستخلص مما سبق أن للقائد القدرة على التعامل مع الصراع التنظيمي، وبطريقة إيجابية محفزة على بعث روح التعاون بين أفراد التنظيم في ظل تكامل الأدوار لتحقيق أهداف المؤسسة، وجعل مصلحتها فوق كل اعتبار. كما أن حُسن اختيار الأسلوب المناسب في التعامل مع الصراع يعكس إلى حد كبير رغبة القادة في تحسين العلاقات بين الزملاء في العمل، وتحقيق بيئة عمل تتسم بمناخ تنظيمي قد يحقق بعض المزايا التنظيمية التي قد تساعد المؤسسة على التغيير والتطوير والابتكار، وأكثر من ذلك تحقيق الرؤيا المستقبلية بعيداً عن جو المشاحنات وحالات التعارض التي لا تزيد التنظيم إلاّ تعقداً وتفككاً لا يكون في صالح طموحها بوجه عام. وبهذا الشأن يمكن القول بأن التنوع الثقافي بالمؤسسة له أثر يُذكر ودور بارز في التعامل مع مواقف الصراع، وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال المطلب الموالي.

المطلب الرابع: التعامل مع مواقف الصراع من وجهة نظر التنوع الثقافي في المؤسسة

(1) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 491-492.

(2) - John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Op. Cit., P P: 484- 485.

تُشير غالبية البحوث الميدانية الخاصة بالبعد الثقافي في إدارة الموارد البشرية إلى الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في التأثير على مجريات العمل داخل المؤسسة. حيث تُعتبر علاقة التنوع الثقافي والتعامل مع مواقف الصراع التنظيمي وإدارته داخل المؤسسة من بين أهم هذه البحوث⁽¹⁾، والتي توصلت إلى أن الثقافات المختلفة تُظهر أنماطاً متنوعة في نظرتها للصراع التنظيمي من خلال (مصادر حدوثه، التفاعل معه، كيفية تجنبه، كيفية حله ومعالجة ما قد ينتج عنه من آثار). وفي هذا الصدد سيتم التطرق لوجهتين للنظر، أحدهما تخص الثقافتين الأمريكية واليابانية؛ والثانية تخص الثقافة الإسلامية.

أولاً: التعامل مع الصراع من وجهة نظر الثقافتين الأمريكية واليابانية

قبل التطرق لوجهتي نظر كل من الثقافتين الأمريكية واليابانية بشأن التعامل مع الصراع، تجدر الإشارة إلى الفلسفة الإدارية والتنظيمية بالمؤسسات اليابانية تستند على عدد من الدعائم الأساسية وتنفرد بها وتمييزها عن باقي المؤسسات؛ خاصةً إذا ما قُورنت بالمؤسسات الأمريكية الرائدة هي الأخرى في العالم.

1. الدعائم الأساسية المميّزة للمؤسسات اليابانية: والتي من بينها ما يلي⁽²⁾:

- سيادة نظام الإدارة، والذي في ظلّه يشعر كل فرد أنه أكثر ارتباطاً بالعاملين معه من خلال المشاركة بالجهد والفكر والتعاون وحل المشاكل... الخ؛
- جماعية الإدارة أو الإدارة بالإجماع، والتي تميز نظام الإدارة في المؤسسات اليابانية، من خلال التعاون والتكامل والعمل جنباً إلى جنب بل يبدأ بيد "Hand in hand"؛
- حل المشكلات الخاصة بإنجاز العمل يتم في المستويات الدنيا أو بين الأفراد، بمعنى أن أي مشكلة ترتبط بالعمل لا يتم تصعيدها دائماً إلى المستويات العليا وراء الحصول على حلول مقترحة لها، إلا في حالة فشل المستويات التشغيلية في إيجاد حل ملائم؛
- الأوامر المبنية على القبول والثقة والإقناع أفضل لإنجاز العمل من الأوامر المبنية على تدرج السلطة بمفهومها التقليدي؛
- سيادة الاتصالات الجانبية والاتصالات القطرية بدرجة أكبر من الاتصالات الرأسية.

2. نظرة اليابانيين للصراع وتعاملهم معه مقارنة بنظرة الأمريكيين: لقد أورد وايز "Weisz" من خلال الدراسة التي قام بها. ومن بين النتائج التي توصل إليها ما يلي⁽³⁾:

- أنّ اليابانيين يميلون بشكل واضح نحو التسامح عند تعاملهم مع الصراع؛
- أنّ فرص الصراع الظاهر والعلني في المؤسسة اليابانية أقل بكثير من مثيلاتها في المؤسسة الأمريكية، ذلك لأن لليابانيين ميل أكبر من غيرهم نحو تجنب الصراع ومحاولة ضبط النفس في كثير من المواقف؛

(1) - عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 143.

(2) - عبد السلام أبو قحف، تجربة الإدارة في اليابان "النظام - الدعائم - مقومات النجاح"، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2000، ص: 55 - 58.

(3) - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

- يتعامل اليابانيون بنأي واضح عن فكرة السيطرة على الطرف الآخر، بينما يفضل الأمريكيون مواجهة كل من يعترض تحقيق أهدافهم.
- ومن جهته قد توصل تينغ تومي "Ting-Toomy" من خلال الدِّراسة المقارنة التي أجراها على كل من الولايات المتحدة واليابان والصين وكوريا وتايوان) بشأن التدخل في الصراع وكيفية حلِّه إلى حقيقة مؤدَّاه⁽¹⁾:
- أنَّ الثقافة الآسيوية تميل في تعاملها مع الصراع نحو أهداف الجماعة أكثر من ميلها نحو إشباع رغبات شخصية قد تنتج من الدخول في الصراع؛
- أنَّ الثقافة الآسيوية تميل نحو احترام صورة الآخر وذاته وتناهى بقدر الإمكان عن تحقيره أو إهانته؛
- أنَّ الآسيويين عامَّة يفضلون إتاحة أكبر فرصة أمام (الخصم) لحفظ ما وجهه، بينما أن الأمريكيون أكثر ميلاً للسيطرة والتغلب على الطرف الآخر، إضافة إلى تأييم بشكل ملحوظ عن الحلول التوفيقية، واهتمامهم الكبير بالخروج منتصرين في أي موقف من مواقف الصراع.

ثانياً: حقيقة الصراع (الخلاف) والتعامل معه من وجهة نظر الثقافة الإسلامية

إنَّ ديننا الحنيف حريص على تنظيم العلاقات بين الأفراد، وحثه على جمع الشمل وعدم التفرقة، من خلال وجوب التمسك بالثقافة الإسلامية السمحة التي تنبذ العنف والخلافات، وتشجع على المنافسة الشريفة التي تكون في مصلحة الفرد والجماعات. وفي هذا الصدد قد أشار أحد الباحثين إلى أن التراث الإسلامي يستخدم مصطلح الخلاف، ولا يستخدم مصطلح الصراع أثناء تناوله لهذا الموضوع⁽²⁾.

وبالرجوع إلى منهجنا الإسلامي نجده لم ينكر حدوث الخلاف أو الاختلاف بين البشر، إلى حد أنه اعتبر ذلك شيء فطري. والدليل عن ذلك كثرة الآيات القرآنية المعبِّرة عن حقيقة وجودهما، والتي من بينها قوله I: ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ﴾ (118) إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لِأَمْثَلِئِنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ﴾ (119) ﴿ (سورة هود). حيث اختلف المفسرون إلى أي شيء يعود اسم الإشارة في قوله تعالى [ولذلك خلقهم]؛ فمنهم من قال: أنه يعود إلى الاختلاف، أي (خلقهم ليختلفوا)، ومنهم من ذهب إلى أن اسم الإشارة يعود إلى الرحمة، أي (خلقهم ليرحمهم)، وبعضهم ذهب إلى أن اسم الإشارة يعود إلى الاثنين معاً، أي (خلقهم ليختلفوا وليرحم من سلك الطريق الصحيح)⁽³⁾. وقوله Y أيضاً: ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ﴾ (22) ﴿ (سورة الروم).

ويرى (بن قيم الجوزية) - رحمه الله - أن هناك حكمة ربانية بالغة من اختلاف الناس دون غيرهم من المخلوقات، فإنَّك تلاحظ أن أصناف الحيوان كالنعم والوحوش والطير وسائر الدواب تتشابه حتى لا يفرق بين أحد منها إلا بعد طول تأمل أو بعلامة ظاهرة؛ على عكس الناس الذين يختلفون في صُورهم وخلقهم، وأن الحكمة من ذلك تكمن في

(1) - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص: 144.

(2) - طارق بن موسى العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

(3) - أبي الفداء إسماعيل ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، تحقيق: عبد الرزاق المهدي، دار الكتاب العربي، بيروت، المجلد الثالث، 2001، ص: 566.

احتياجهم للتعارف وإقامة العلاقات فيما بينهم، ولولا الفرق والاختلاف الموجود بينهم لفسدت أحوالهم وتشتت نظامهم، فالمولى سبحانه فرق بينهم بفروق لا تنالها العبارة، ولا يُدرکہا الوصف⁽¹⁾.

ومن خلال هذا الاستعراض الموجز فيما يخص اهتمام التراث الإسلامي، وموقفه الواضح من الخلافات والاختلافات؛ يمكن القول بأن المنهج الإسلامي نجده أيضاً حريص على وجوب التقليل من الخلافات إلى الحدود المقبولة، حيث يقوم في إدارته للخلاف، والتعامل معه من خلال أسلوبين يتمثلان في الآتي⁽²⁾:

1. الأسلوب الوقائي: ويتمثل في الأمرين الآتين: أما الأمر الأول فيتعلق بوجوب الحد من الظواهر السلبية والسيئة في شخصية الفرد المسلم، والتي تساعد على ظهور الخلافات من خلال: (النهي عن سوء الظن بالغير والتجسس والغيبة، تحريم النيمة، النهي عن الاستهزاء بالآخرين، النهي عن الظلم...); في حين أن الأمر الثاني يتعلق أيضاً بوجوب تقوية روح المحبة والتعاون بين الأفراد، ونبذ الخلاف والشقاق من خلال: (الدفع بالأحسن لتقليل الخلافات بين الأفراد، خلق روح الأخوة، بث روح المحبة، نبذ الخلاف وإشاعة روح التعاون، التعامل بالمودة والرفق بين الأفراد...).

2. الأسلوب العلاجي: ويتمثل في ما يلي:

أ. حل الخلاف بالرجوع إلى كتاب الله وسنة نبيه ρ : مصداقاً لقوله تعالى: ﴿فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (سورة النساء).

ب. المشورة: قال الله Y : ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (38) (سورة الشورى).

ج. استخدام أهداف عليا مشتركة: قال الله Y : ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ □ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (104) (سورة آل عمران).

د. استخدام وسيط: قال الله I : ﴿وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا حَكِيمًا﴾ (35) (سورة النساء).

هـ. التهدئة: قال الرسول ρ : (ليس الشديد بالصرعة وإنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب). (رواه الشيخان من حديث مالك).

و. اللجوء إلى القوة: وهذا في حالة استنفاد المداخل السابقة مصداقاً لقوله Y : ﴿وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾ (9) (سورة الحجرات).

ويخلص "فركوس" إلى أن الإصلاح النفسي للفرد يُعتبر قاعدة أساسية لصلاحه هو أولاً، وصلاح جماعته من جهة ثانية، وهو بذلك الدعامة الأولى لاستقامته وسعادته. ويتمثل تبريره لذلك في أن نفس الفرد مركبة من حيث القوة

(1) - شمس الدين أبي عبد الله محمد بن قيم الجوزية، مفتاح دار السعادة، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، 2003، ص: 373-374.

(2) - طارق بن موسى العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 20-23.

والغلبة إلى شقين⁽¹⁾: فالأول شقٌّ فطري إيجابي: وحقيقته أن الفرد بفطرته محب للحق والخير والتعاون مستعد لإدراك الحقائق التي من حوله ومعرفتها؛ أما الشقُّ الثاني فهو سلبي عارض على الفطرة: وحقيقته أن الفرد قد يميل إلى التصرف بعدوانية نتيجة عدة مؤثرات خارجية كالطباع الشريرة أو البيئة السيئة التي من حوله.

يتضح من خلال ما سبق أن الأساليب الخمسة التي يمكن استخدامها في إدارة الصراع التنظيمي، والتي يُجمع عليها أغلب الكتاب على اختلاف توجهاتهم وانتماءاتهم وثقافتهم؛ توحى بأنها مأخوذة من منهجنا الإسلامي القويم، والذي يمثل بحق دستور صالح لكل مكان وزمان في تنظيم شؤون الأفراد والجماعات، وهذا بشرط أن يكون هناك تشبع بالثقافة والأخلاق الإسلامية الحميدة. وهنا على وجه الخصوص تكمن ضرورة تمتع القادة الإداريين ببعض الصفات التي حث عليها منهجنا الإسلامي؛ على اعتبار أنهم يحملون مسؤوليات، والتي من بينها التعامل مع الخلافات وحالات التعارض التي تحدث داخل التنظيم. وكمثال عن هذه الأساليب من خلال مقارنتها مع الأساليب الخمسة المذكورة آنفاً في نموذج إيسمان^(*) "Eiseman" ما يلي:

- أسلوب استخدام أهداف عليا مشتركة، والتي تمثل أحد الطرق المستخدمة في أسلوب المواجهة.
- أسلوب الوساطة، والذي يندرج ضمن استراتيجيات تدخل طرف ثالث التي تهدف للتسوية.
- استخدام القوة، إلا أن المنهج الإسلامي بهذا الشأن يحرص على جعله آخر أسلوب.
- حرص المنهج الإسلامي على إشاعة روح التعاون ونبذ الخلاف، وليس تجنب حل هذا الخلاف. وهو بهذا يدعّم الآراء التي جاء بها بعض الكُتّاب والباحثين إلى أن أسلوب التجنب قد يكون حل مفيداً في الحالات البسيطة، ولكنه لا يصلح في التعامل مع الكثير من حالات الصراع الأخرى التي تستدعي اكتشاف أسبابه الحقيقية ومعالجته معالجة دائمة لا وقتية. ومن هنا يبدو واضحاً أن الإسلام حريص على حل الخلافات بالطريقة التي تمتن العلاقات بين الأفراد والجماعات؛ وأيضاً بالأسلوب الذي لا يؤدي إلى صعوبة التوصل لحل الخلافات الحالية منها أو المستقبلية.

خُلاصة الفصل:

(1) - يُجد علي فركوس، الإصلاح النفسي للفرد أساس استقامته وصلاح أمته، مجلة الإصلاح، دار الفضيلة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد الأول: جانفي / فيفري 2007، ص: 5.

(*) - يحتوي نموذج إيسمان على خمسة أساليب تستخدم في حل الصراع التنظيمي، وهي: "التعاون، التجنب، التنافس، التسوية والتكيف". (أنظر: الشكل رقم: (19) من هذه المذكرة).

تُعد العلاقات سواء بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين بعضهم البعض من أهم خصائص بيئة العمل الداخلية للتنظيم، فهي التي تشكل المناخ الايجابي للعمل بانسجام وتوافق بين أفراد المؤسسة، وهذا بالطبع لا يتحقق إلا بوجود بيئة عمل مستقرة تسودها روح التعاون والتماسك تحت إشراف قيادة واعية بدورها وبمجم مسؤولياتها تجاه كل ما من شأنه أن يعطل التنظيم عن تحقيقه لأهدافه وغاياته بالدرجة الأولى، ويشتت الروابط والعلاقات بين الأفراد والجماعات من جهة ثانية. فإذا ما تم ذلك بنجاح سينعكس لا محالة بالإيجاب على تخفيض حالات التعارض والخلافات بين الرؤساء والمرؤوسين أو كما تم تسميته بالصراع الرأسي على وجه التحديد، وخاصة في حالة ما إذا تم استخدام أسلوب مناسب في التعامل مع الصراع التنظيمي.

واستناداً إلى ما سبق ذكره يمكن القول بأنه يوجد أمر آخر على قدر كبير من الأهمية يكمن في سلوك القائد وقت حدوث الصراع، والذي هو في الحقيقة جزء من سلوكه؛ له مظاهر بارزة يمكن أن تتجلى في نمط أو أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة، والذي تتضح معالمه بصورة واضحة من خلال التعامل مع مختلف المواقف التنظيمية، وليس تجاه إدارة الصراع فحسب. والمهم في هذا الشأن هو مدى انعكاسات سلوكيات هؤلاء القادة على اختيار أسلوب مناسب يحقق الغاية من استخدامه.

وبصورة عامة يمكن القول بأن دور القائد يُعتبر من أكثر الواجبات تحدياً في البيئة الداخلية للمؤسسة، فقد يكون دوره مصدراً للرضاء ومُشجعاً للمشاعر الايجابية بين أطراف الصراع، وقد يكون سبباً في الإحباط والفشل. وسنحاول الكشف عن تأثير النمط القيادي المتبع في أحد المؤسسات الجزائرية على الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي من خلال الفصل الموالي.

مقدمة الفصل:

إنّ دراسة الظواهر الاجتماعية كمخطط متكامل يبدأ بتحديد الإشكالية ووضع الفرضيات؛ وُصُولاً إلى الجانب الميداني الذي نصل من خلاله إلى نتائج تفسر وتجيّب عن ما طُرح سابقاً، وقبل عرض ومناقشة نتائج الدّراسة الميدانية يكون من الأجدر والمنطقي تقديم المؤسسة محل الدراسة، والتي كان في الحقيقة اختيارها مُناسباً نظراً لعدة اعتبارات، والتي من بينها أن (فرع جبل العنق) يحتل مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني؛ نظراً لما يزره به من موارد مادية، وما يحتويه من طاقات بشرية، وهو بذلك من المؤسسات التي يُعَوّل عليها إلى جانب بعض المؤسسات الاقتصادية الأخرى في الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة، وليست المادية منها فقط، وإنما كذلك الطاقات البشرية، والتي سنحاول من خلال هذه الدراسة تقييم واقع ظاهرتين مهمتين بها، وذلك انطلاقاً من وضع إطار منهجي يحقق الغرض الذي وُضِعَ من أجله، من أجل ضمان الوصول إلى النتائج والقيام بالتحليلات اللازمة على ضوءه.

وبناءً على هذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات وفرعها بجبل العنق؛
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات وفرعها بجبل العنق

لقد أولت الجزائر اهتماماً كبيراً لاستغلال الثروات الطبيعية التي تمتلكها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في تنمية الاقتصاد الوطني. حيث تم إنشاء المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات من أجل استغلالها؛ نظراً لمكانتها الهامة على المستويين المحلي والدولي. حيث تفرعت بدورها حالياً إلى سبعة فروع أهمها "مؤسسة مناجم الفوسفات"، والتي تضطلع بمهمة استخراج مادة الفوسفات وتحويله إلى السوق الخارجي في ظل المنافسة الشديدة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة مناجم الفوسفات والوحدات التابعة لها

تمثل مؤسسة مناجم الفوسفات أحد أهم المؤسسات الاقتصادية بالوطن، والتي يعول عليها كثيراً إلى جانب باقي المؤسسات الأخرى، نظراً لارتباط مخرجاتها ببعض الصناعات الكيماوية والزراعية الحيوية وغيرها محلياً ودولياً. وفي ما يلي سيتم التطرق لنشأتها وتطورها، إلى جانب وحدات النشاط التابعة لها بشيء من التفصيل.

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة مناجم الفوسفات

شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS مؤسسة منجمية مقرها الاجتماعي بولاية تبسة، ورأس مالها حالياً قدره مليار دينار جزائري؛ نتجت عن إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS بتاريخ 2005/01/01. وهذه الأخيرة نتجت بدورها إثر عملية إعادة هيكلة المؤسسة الأم "الشركة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية SONAREM" بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983. وكانت تشغل 20.000 عامل آنذاك، والتي نشأت بدورها عن عملية تأميم المناجم، حيث كانت تدير تحت إشراف "المكتب الجزائري للأبحاث المنجمية"⁽¹⁾ BAREM، وذلك بتاريخ 06 ماي 1966؛ لتتحول الشركة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية إلى شركة ذات أسهم أي مؤسسة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990. ومن مهامها: "البحث المنجمي، الإنتاج، التطوير، الاستيراد، التصدير، توزيع المواد: (الحديد، الفوسفات، البوزولان) في حالتها الطبيعية أو بعد تحويلها"، وعموما فهي تحمل على عاتقها كامل العمليات: (التجارية، الصناعية، المالية، العقارية وغير العقارية) داخل الوطن وخارجه سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وقد بدأت الشركة برأس مال إجمالي يقدر بـ (50 مليون دج)، وتعدى إلى (300 مليون دج) ثم تطور إلى (مليار دج)؛ ليصل إلى (2.241 مليار دج) حتى سنة 1995. وتطور رأس المال أصبحت مؤسسة سوناريم "SONAREM" شركة ضخمة من الصعوبة التحكم في تسييرها، لذلك أصبح من الضروري تقسيمها، وذلك من أجل⁽²⁾:

- تسهيل تسيير ومراقبة كل فرع؛
- المساهمة في خلق مناصب شغل جديدة؛
- المساهمة في التوازن الجهوي الاقتصادي، وذلك بالتوزيع الجغرافي العادل.

(1) - Bureau algérien du recherché minerie.

(2) - قسم المحاسبة والمالية.

وبالتالي تم تقسيم مؤسسة "SONAREM" بموجب مرسوم 441/83 بتاريخ 16 جويلية 1983 إلى ستة مؤسسات كما يلي:

→ Ferphos	- المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات. - تبسة -
→ Enamarbre	- المؤسسة الوطنية للرخام. - سكيكدة -
→ Ennonof	- المؤسسة الوطنية للمعادن غير الحديدية. - الجزائر -
→ Enasel	- المؤسسة الوطنية للملح. - قسنطينة -
→ Erem	- المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية. - بومرداس -
→ Edmin	- مؤسسة الدراسات الهندسية والمنجمية. - الجزائر -

كما أدى تطبيق الإصلاحات الاقتصادية داخل الوطن إلى حصول المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات على الاستقلالية، وذلك بتاريخ 22 ماي 1990 وتمت هيكلتها على هذا الأساس. أما بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها؛ دخلت المؤسسة في عملية شراكة مع مجموعة "LNM" الهندية بخصوص منجمي: (ونزة وبوخضرة)، وانطوى المنجمين داخل شركة إسبات (*) "ISPAT" بنسبة مساهمة (70%) للمؤسسة الهندية و(30%) لرفوس. أما بتاريخ 2005/01/01 تم إعادة هيكله المؤسسة من خلال تفرعها إلى سبعة فروع، وذلك لأسباب متعددة نذكر منها ما يلي:

- أسباب تنظيمية من أجل التحكم الأحسن؛
 - إيجاد صيغة لتطوير المؤسسة؛
 - إعادة هيكله التي تهدف إلى إيجاد الصيغ الملائمة لتطوير المؤسسة؛
 - التوجه نحو عمليات الشراكة تستلزم إيجاد صيغ تنظيمية ملائمة حتى يتسنى فتح رؤوس أموال المؤسسات.
- كما تتمثل هذه الفروع في ما يلي:

1. مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS": ومقرها بتبسة، والتي تضم فرع جبل العنق محل الدراسة.
2. مؤسسة مناجم الحديد "SOMIFER": ومقرها بتبسة وتشمل أربع مناجم وهي: (عيني بسطيف، رويبة بعين الدفلى، سيدي معروف بيججل وشعبة البلوط بسوق أهراس).
3. مؤسسة البوزولان ومواد البناء (***) "SOMIPOUZZOULANE": ومقرها ب: بني صاف بعين تيموشنت، وتشمل منجم واحد وهو منجم البوزولان.
4. مؤسسة البناءات والعقارات "FER-BAT": ومقرها بعنابة.
5. مؤسسة الأسمدة المبسطة "SSP": ومقرها مبدئياً بالجزائر العاصمة.
6. مؤسسة نقل المواد المنجمية "SOTRAMINE": ومقرها بعنابة.

(*)- إسبات "ISPAT": كلمة هندية تعني الفولاذ.

(***)- مادة البوزولان: مادة منجمية تطرحها البراكين عند ثورتها، ويستعمل في صناعات كثيرة منها: (الإسمنت، الكبريت، الزراعة والصناعة الكيماوية...).

7. مؤسسة السبك "SO-FENDERIE": ومقرها بالونزة.

ثانياً: الوحدات التابعة لمؤسسة مناجم الفوسفات

تتكون الشركة من أربعة وحدات تتمثل في ما يلي:

1. المركب المنجمي جبل العنق: وهو أهم مركب بمؤسسة مناجم الفوسفات؛
2. المنشآت المينائية بعنابة: ومهمتها توزيع وشحن منتج الفوسفات، وتمتلك طاقة تخزين حوالي 120 ألف طن؛
3. مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية: مهمته مساعدة الوحدات في ميدان الدراسات والقيام بالخدمات الخارجية، إعداد مشاريع التطوير والأبحاث التطبيقية، وقد تم تأسيسه سنة 1991؛
4. وحدة المقر: وتتمثل في مقر المديرية العامة للشركة المتواجدة بتبسة؛ لتساهم في مساعدة الهياكل المركزية وإمدادها بالدعم اللوجستيكي والإداري لمختلف الوحدات.

ثالثاً: تغيير عدد العمال بمؤسسة مناجم الفوسفات خلال فترة (2005-2007)

تمثل الإمكانيات المادية والبشرية لمؤسسة مناجم الفوسفات الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها في ممارسة نشاطها من أجل تحقيق أهدافها ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى بيئتها، وذلك عن طريق العنصر البشري، ويمثل الجدول الموالي عدد عمال شركة مناجم الفوسفات خلال الفترة المذكورة آنفاً.

الجدول رقم (07): تغيير عدد العمال بوحدة مناجم الفوسفات خلال الفترة (2005-2007)

2007		2006		2005		وحدات النشاط
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
76.02	1141	77.58	1128	78.95	1095	منجم جبل العنق (M.Do).
1.53	23	1.44	21	1.44	20	مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية والتطوير (CERAD).
16.19	243	15.96	232	14.49	201	المنشآت المينائية عنابة (IPA).
6.26	94	5.02	73	5.12	71	مقر المديرية العامة (SIEGE).
100	1501	100	1454	100	1387	المجموع الكلي
8.22 +		4.83 +		-		نسبة التغير (*) (%)

الوحدة: (عامل).

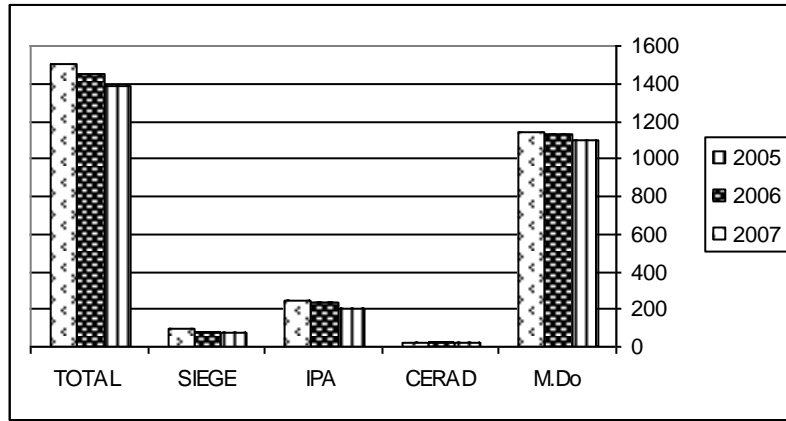
المصدر: إدارة الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال يتمركزون بوحدة جبل العنق التابعة لمؤسسة مناجم الفوسفات، حيث تقارب نسبتهم 80% من مجموع العمال خلال سنة 2005، ويرجع السبب إلى طبيعة العمل بالمنجم، حيث نلاحظ أنه خلال سنة 2006 ارتفع عدد العمال بمقدار (4.83) مقارنة بسنة 2005. كما ارتفع سنة 2007 بمقدار (8.22) مقارنة بسنة 2005، أي أن عدد العمال في ارتفاع مستمر خلال السنوات الأخيرة، مع ملاحظة أن

(*) - نسبة التغير = (مجموع عمال سنة الأساس - مجموع عمال سنة المقارنة) / مجموع عمال سنة المقارنة.

الارتفاع غير ثابت (تناقص في الارتفاع)، وهذا راجع للزيادة في كميات الإنتاج الذي اضطرها لزيادة العمالة. والشكل الموالي يمثل توزيع عمال مؤسسة مناجم الفوسفات حسب وحدات النشاط خلال الفترة (2005-2007).

الشكل رقم (20): توزيع عمال مؤسسة مناجم الفوسفات حسب وحدات النشاط خلال الفترة (2005-2007)



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم: (07).

المطلب الثاني: نشأة وتطور فرع جبل العنق

إضافة إلى تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات في ما سبق ذكره، والتي نتجت عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات؛ يمكن الآن تقديم نبذة موجزة عن فرع جبل العنق التابع لها، والمعني بهذه الدراسة.

أولاً: معطيات عامة عن فرع جبل العنق

يقع فرع جبل العنق على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر، 90 كلم عن تبسة و 340 كلم من ميناء عنابة. أما تاريخياً تعود نشأته إلى بداية القرن التاسع عشر مع بداية الاكتشاف والاستغلال للعديد من المناجم في شرق البلاد، ومع ظهور مشروع قسنطينة تم التفكير في طرق الاستغلال لهذه لاحتياطات الضخمة لتعويض منجم الكويف الذي شارف على نهايته. تم اكتشاف هذا المنجم تحديداً سنة 1908 من طرف جوليود "Joleaud"؛ ليصبح محل دراسة مُعمَّقة في الخمسينات، وفي سنة 1950 تم الانتهاء من الدراسات المعمقة لكيفية الاستغلال، وفي سنة 1960 بدأ فتح المنجم ليتم إنشاء مصنع المعالجة الذي يمكن من إنتاج حوالي 450 ألف طن.

أما قبل الاستقلال فقد كان المنجم ملكاً لشركة جبل العنق(*) "S.DO"، وهي شركة خاصة ملك للمعمرين. وبعد تأميم المناجم في 1967 أصبح ملكاً للشركة الوطنية للأبحاث والدراسات؛ ليصبح سنة 1983 تحت عهد "FERPHOS". وفي سنة 1971 تم تغيير اسم شركة جبل العنق إلى المركب المنجمي لجبل العنق.

كما تجدر الإشارة في نفس هذا السياق إلى أن منجم جبل العنق عبارة عن كتلة منجمية كلسية يتكون من الفوسفات والكلس والرمل، سمك الطبقة الفوسفاتية حوالي ثلاثون متر؛ تعلوها طبقة كلسية ماثلة السمك مغطاة هي بدورها بطبقة رملية. هذا إلى جانب أن فرع جبل العنق يضم أيضاً أربع قطاعات غنية بالفوسفات، وهي: (الجميجمة، كاف السنون، طرفاية وبلاد الحديبة).

*)-(Societe d'jebel Onk.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لفرع جبل العنق

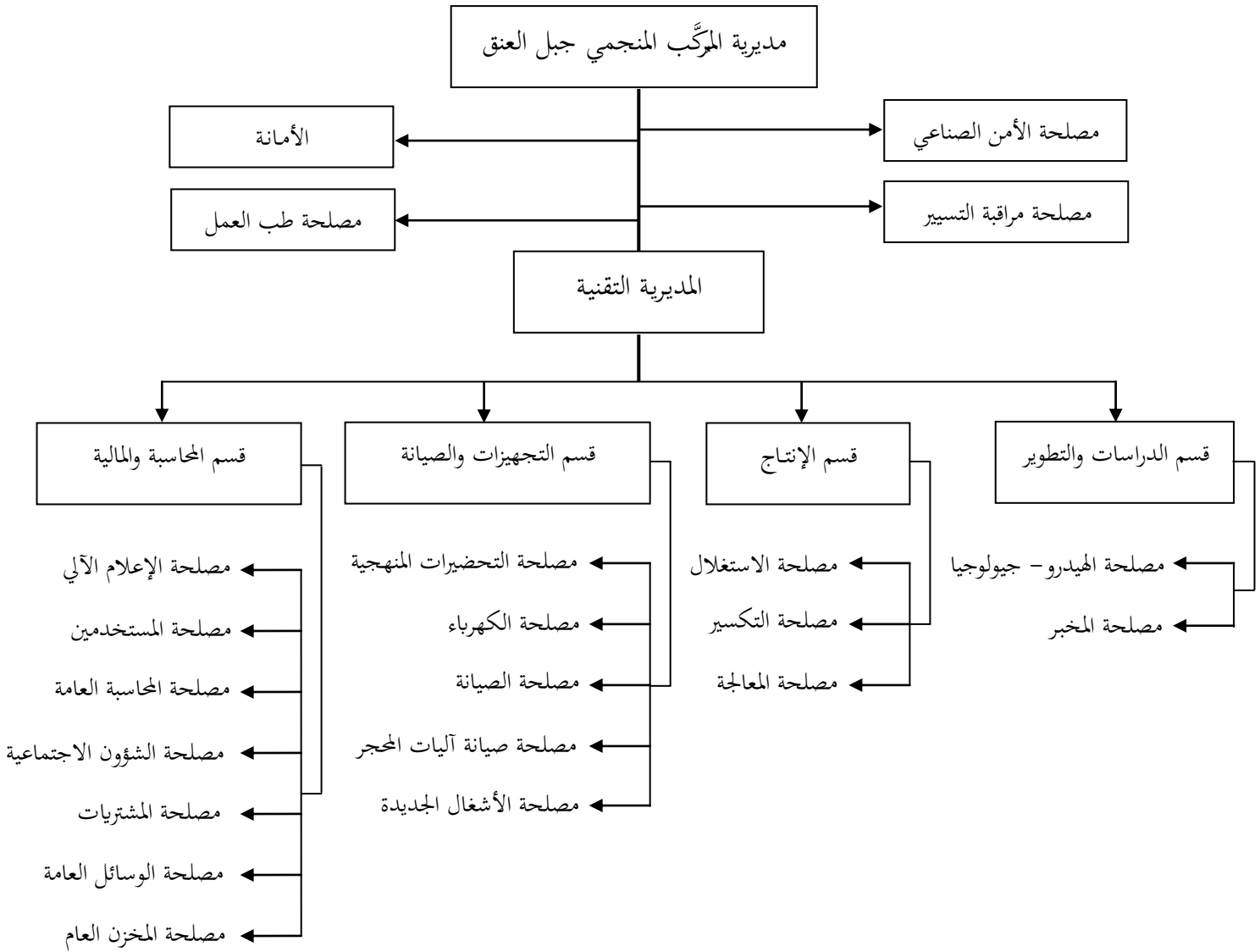
تتوزع المسؤوليات في فرع جبل العنق التابع لمؤسسة مناجم الفوسفات على مختلف المسيرين وفقاً للمهام المسندة إليهم؛ على أساس هيكل تنظيمي خاص، وهذا عقب دخول التنظيم الجديد لهذه الأخيرة حيز التنفيذ ابتداءً من 2005. حيث اتخذ على عاتقه هيكله وتنظيم نشاطه من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية، وهايكل وظيفية مهمتها المتابعة والتسيير من ناحية أخرى. ويمكن وصف الهيكل التنظيمي لفرع جبل العنق من خلال الآتي⁽¹⁾:

1. **مدير المُرْكَب المنجمي:** ومن بين مهامه: (الإشراف على تسيير المُرْكَب في جميع المجالات، تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة، السهر على الاستغلال العقلاني للإمكانات الموضوعة تحت تصرفهم، تحقيق برامج الإنتاج كماً ونوعاً).
2. **الأمانة:** ومن مهامها تنظيم الأعمال الإدارية المتعلقة بمدير المُرْكَب المنجمي.
3. **مصلحة الأمن الصناعي:** ومن مهامها الإشراف على كل عمليات الوقاية والأمن على مستوى المُرْكَب المنجمي.
4. **مصلحة مراقبة التسيير:** ومهمتها تحليل التكاليف وتسييرها بالنسبة لمختلف الأقسام بالمُرْكَب المنجمي، ومراقبة الميزانية والتسيير المالي.
5. **مصلحة طب العمل:** ومن مهامها القيام بالمراقبة الطبية للعمال دورياً قبل وبعد الالتحاق بالمؤسسة.
6. **قسم الإنتاج:** ويتكفل هذا القسم بالتكسير ومعالجة الفسفاط، وهو بدوره ينقسم إلى ثلاث مصالح وهي: (مصلحة الاستغلال، مصلحة التكسير، مصلحة المعالجة).
7. **قسم الدراسات والتطوير:** ويتكون من مهندسين مُكَلَّفِين بتطوير الدراسات لتنمية أو تغيير المعدات، وينقسم إلى مصلحتين هما: (مصلحة الهيدرو - جيولوجيا، مصلحة المخبر).
8. **قسم التجهيزات والصيانة:** ويقوم هذا القسم بصيانة العتاد وجميع التجهيزات داخل المُرْكَب، وينقسم إلى خمس مصالح، وهي: (مصلحة التحضيرات المنهجية، مصلحة الكهرباء، مصلحة الصيانة، مصلحة صيانة آليات المحجر، مصلحة الأشغال الجديدة).
9. **قسم المحاسبة والمالية:** وتنقسم إلى سبعة مصالح، وهي: (مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة المستخدمين، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة المشتريات، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة المخزن العام).

واستناداً لما سبق ذكره يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمُرْكَب المنجمي بجبل العنق من خلال الشكل الموالي:

(1) - قسم المحاسبة والمالية.

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لفرع جبل العنق



المصدر: قسم المحاسبة والمالية.

ثالثا: أهمية فرع جبل العنق بالنسبة للمؤسسة التابع لها وللاقتصاد الوطني

يسعى فرع جبل العنق إلى تحقيق أهداف مُسَطَّرَة من طرف المؤسسة التابع لها، وذلك بقصد البقاء و الاستمرار في السوق الذي تسوده المنافسة الشديدة، لذا فهو يعمل على فرض وجوده في ظل هذه المنافسة. ويمكن إيجاز هذه الأهداف؛ وإن كانت متداخلة ومتراطة مع بعضها البعض بالنسبة للجانبين في النقاط الآتية:

1. أهمية فرع جبل العنق بالنسبة لمؤسسة مناجم الفوسفات: وتظهر هذه المكانة فيما يلي:

- تشغيل أكثر من 1100 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة؛
- إنتاج أكثر من 1.2 مليون طن من الفوسفات سنوياً؛
- استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة الموجودة بالمنطقة؛
- إنتاج مادة الفوسفات بالكمية والنوعية المطلوبتين على المستويين الوطني والعالمي؛
- إنتاج منتجات تتصف بالمواصفات الدولية، وهذا ما يؤهل المؤسسة لأن تحصل على بعض شهادات المطابقة التي لم تحصل عليها بعد؛

2. أهمية فرع جبل العنق بالنسبة للاقتصاد الوطني: ويمكن أن تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- خدمة الجانب الاقتصادي وتنميته من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات وطنياً أو محلياً، والتي تُعتبر الأساس لكل الصناعات التحويلية والكيميائية مثل: (الطلاء الصيدلة، المتفجرات...)، وكذلك الأسمدة الفوسفاتية المستخدمة في الميدان الفلاحي؛
- البعث بالقطاع المنجمي إلى جانب القطاعات الحيوية الأخرى ببلادنا نحو عملية التطوير والازدهار، وذلك عن طريق: (الإنتاج، التوزيع، الأبحاث والتنمية)؛
- توسيع حصة الجزائر من مادة الفوسفات في السوق الدولي، ومحاولة لفرض خدمات أكثر على الصعيد الدولي فيما يخص هذه المادة الحيوية؛
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول خاصة فيما يتعلق بتحفيز الاستثمار وترقيته؛
- جلب العملة الصعبة من خلال تصدير الفوسفات ومشتقاته؛
- تدعيم سبل الشراكة الأجنبية، وفي مختلف المجالات.

يُعتبر أمراً بديهياً أن لكل بحث علمي إطاره المنهجي، والذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب بحثه، وبوتقتها في مراحل تسهل عليه تتبع في حتى يسهل عليه، هذه الدراسة ويعتبر هذا الإطار بمثابة مدخل لعرض النتائج والتحليلات اللازمة للإجابة عن مختلف أسئلة البحث، ومن ثم التحقق من الفرضيات المقدمّة. وسيتضمن الإطار المنهجي الخاص بهذه الدراسة إجراءات وعناصر تكمن في المنهج المتبع في هذا البحث، مجتمع الدراسة واختيار العينة، بناء أداة الدراسة (الاستمارة) وإجراءات تطبيقها، مروراً بخصائص أفراد عينة الدراسة من العمال والمسؤولين الإداريين. وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

يمثل منهج البحث الطريق الذي يُفقد الباحث إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتوخاه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين، وذلك من خلال عدد من القواعد العامّة التي يجب توفرها للوصول إلى أفضل النتائج. كما أن تنظيم العمل البحثي من خلال وجود منهج معيّن لا يقتصر فقط على مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية فحسب، وإنما يتطلب وجوده واستخدامه في مختلف المجالات العلمية الأخرى. هذا إلى جانب وجوب أن يحدد الباحث أدوات جمع البيانات وفق المنهج الذي سيتبعه. وفي ما يلي سيتم التطرق لهذين الأمرين بشيء من التفصيل.

أولاً: منهج الدراسة

إنّ المنهج من أبرز العناصر الأساسية في البحث العلمي التي لا يمكن الاستغناء عنه، انطلاقاً من هدف اختيار منهج معين يتم إتباعه للوصول إلى نتائج هذه الدراسة، سيتم عرض بعض التعاريف التي تمثل رؤية بعض الكُتّاب في ما يخص أهمية المنهج في البحوث العلمية. حيث يعرفه أحدهم بأنه⁽¹⁾: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية وحتمية حول ظاهرة ما أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية أو ما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة»؛ في حين يؤكّد آخر بقوله⁽²⁾: أن المنهج يتطلب جمع البيانات حول الظاهرة التي هي محل البحث وفق الملاحظة وإجراء التصورات الميدانية والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار عينات مباشرة مع اختبار وتحليل هذه المعطيات».

ونظراً لتعدد المناهج المستخدمة في البحوث الاجتماعية على الخصوص، واختلف استخدام الباحثين لها؛ نجد أن هناك من الكُتّاب من أوضح بأن المنهج الوصفي يُعتبر من أبرزها وأكثرها شيوعاً، حيث قال عن هذا الأخير بأنه⁽³⁾: «يهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معيّنة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصّة به ولا يتوقف الأمر عن عند هذا الحد بل يتعد ذلك إلى التشخيص الوصفي ويهتم بتقرير ما ينبغي أن يكون عليه حال الظواهر والأحداث والأشياء التي يتناولها بالبحث واقتراح الخطوات والأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى نتيجة».

(1)- مُجد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص: 177.

(2)- مُجد عبيدات مُجد أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، عتّان، 1999، ص: 46.

(3)- عمار بوحوش، مُجد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 246.

واستناداً لما سبق ذكره يمكن القول بأن المنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة. وأيضاً من خلال هذا المنهج يتم تجميع البيانات، والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة، وتنظيمها وتحليلها للوصول إلى الأسباب والعوامل التي تتحكم فيها⁽¹⁾. هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الأدوات التي سيتم استخدامها لمعالجة هذا الموضوع، وذلك وفقاً لطبيعة البيانات المتوفرة، وتبعاً للمنهج المستخدم في هذه الدراسة. وتتمثل هذه الأدوات في ما يلي:

- 1. السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة:** تلعب الوثائق والمستندات الإدارية الخاصة بالمؤسسة دوراً هاماً في تقديم المعلومات والإحصائيات الدورية والمتجددة التي يحتاجها الطالب خلال مراحل إعداد دراسته؛ مثل تقديم المعلومات الضرورية عن: (عدد الإدارات والمصالح الموجودة بالمؤسسة، تقسيم أفراد المؤسسة حسب الفئات الوظيفية... إلخ).
- 2. المقابلة:** قد لا يتمكن الطالب من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية في ما يخص موضوع بحثه، إلا من خلال القيام بمقابلة مباشرة (وجهاً لوجه) للمبحوثين، وبذلك يُدرك الطالب في الكثير من الحالات ضرورة جمع المعلومات والبيانات من خلال سماعها مباشرة من الأفراد المعنيين بالدراسة. وتُعرّف المقابلة بأنها⁽²⁾: «تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة؛ حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته».
- 3. الاستمارة:** تعتبر الاستمارة من بين أدوات جمع البيانات التي يمكن الاعتماد عليها لجمع المعلومات الخاصة وتعرف الاستمارة بأنها: «مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث التي يتم إعدادها من قِبَل الباحث بعد تحديده لأهداف البحث وتساؤلاته أو فروضه، حيث تعتمد طريقة صياغة أسئلة الاستمارة بشكل كبير على مجموعة من المتغيرات منها طبيعة الفروض وطبيعة المستجوبين وثقافتهم، وطريقة ملء الاستمارة والوقت المتاح للمبحوث والإمكانات المادية والتحليلية المتاحة». وبناءً على تقدم ذكره سيقوم الطالب بتوزيع الاستمارة على أفراد عينته، ويعمل على متابعة هذا الإجراء لإزالة أي لبس، ويوضّح للعمال للإجابة عنها بكل دقة وموضوعية من خلال تكرار لهم أن إجاباتهم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا للبحث العلمي، والحرص على استرجاع أكبر عدد ممكن من الاستمارات الموزعة خاصة الاستمارات الخاصة بالعمال نظراً لطبيعة العمل بالمنجم.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينة

من الأمور المهمة في هذه الدراسة هو اختيار عينة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، وهنا عادة ما يواجه الباحث صعوبات، لعل من أهمها كبر حجم المجتمع، مما يجبره الباحث إلى استعمال العينة بدلاً من طريقة المسح الشامل،

(1) - حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

(2) - عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص: 59.

خاصة وأن ذلك لا يكون بمحض إرادة الباحث أو لاعتبارات ذاتية خاصة به، وإنما قد يَرَجَع ذلك لاعتبارات أخرى، والتي من بينها⁽¹⁾: الاعتبارات الفنية المتمثلة في درجة التجانس بين وحدات مجتمع الدراسة؛ وأيضاً لاعتبارات غير الفنية المتمثلة في الإمكانيات المادية (ميزانية البحث والوقت).

أولاً: مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العمال والمسؤولين الإداريين بفرع جبل العنق التابع لمؤسسة مناجم الفوسفات الوطنية بتبسة، ويبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة (1141) شخص، والجدول رقم (07) يوضح ذلك.

كما يُرَجَع الطالب سبب اختياره لهذه المؤسسة (فرع جبل العنق)؛ أو بالأحرى مجتمع دراسته لاعتبارات متعددة، والتي من بينها ما يلي:

1. قُرب المؤسسة من مكان إقامة الطالب، مما يسمح بالاتصال بأفراد عينة دراسته باستمرار لجمع أكبر كمٍّ ممكن من المعلومات حول موضوع بحثه؛
2. العلاقات الحسنة التي تربط الطالب ببعض أفراد المؤسسة؛ مما يُتيح من الاستفادة من خلال احتكاكه المباشر بهم، والالتقاء معهم حتى خارج أوقات عملهم؛
3. تتكون المؤسسة من عدد كبير نسبياً من العمال والإداريين؛ إذا ما قُورنت بباقي الفروع الثلاثة الأخرى؛
4. المؤسسة محل الدراسة تقوم بالعمليات الإنتاجية؛ مما يتيح تقييم توجه مسؤوليها بأحد بُعدي القيادة الإدارية التي ركزت عليها أغلب النظريات المفسرة للسلوك القيادي: (الإنتاج أو العلاقات أو بالاثنين معاً). والتي ركزت عليها أغلب النظريات القيادية في تفسيرها للقيادة الإدارية، والحكم عن أحقيتهم في أن يكونوا قادة حقيقيين، على عكس الفروع الثلاثة الأخرى التي يغلب عليها الطابع الإداري (مقر المديرية العامة، مركز البحث، المينائية بعنابة...).
5. بما أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على العدد المذكور آنفاً من العمال، وحسب طبيعة الموضوع الذي يقوم الطالب بدراسته، ويعتقد الطالب أنه كلما كان المجتمع يحتوي على عدد كبير من الأفراد يزداد التفاعل بين أفرادهم، وتكون دراسة الظاهرة السلوكية أو التنظيمية المراد البحث عن مصادرها أو علاقتها بمتغيرات أخرى. حيث أن جزء كبير من البحث يتجسد في ظاهرة سلوكية بحتة؛ متمثلة في "الصراع التنظيمي"، وبذلك يكون من الأجدر اختيار العينة من المجتمع الكلي. وفي ما يلي توزيع مجتمع الدراسة (عمال ومسؤولي فرع جبل العنق) وفق الفئات الوظيفية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة (فرع جبل العنق) وفق الفئات الوظيفية

المجموع		العمال المتعاقدين		العمال الدائمين		الفئات الوظيفية
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
01.05	12	-	-	01.64	12	الإطارات السامية

(1) - حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

06.05	69	01.95	08	08.34	61	الإطارات العادية
05.08	58	02.44	10	06.57	48	أعوان التحكم
12.10	138	04.15	17	16.55	121	أعوان التنفيذ
75.72	864	91.46	375	66.90	489	المنفذون
100	1141	100	410	100	731	المجموع الكلي
264		223		41		من بينهم الأمن الوقائي

(الوحدة: عامل)

المصدر: مديرية الموارد البشرية .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من ثلاثة أرباع (4/3) من إجمالي عدد العمال بالمؤسسة محل الدراسة هم من فئة المنفذين، ويأتي ذلك أعوان التنفيذ بنسبة 12.1%؛ في حين أن النسبة المتبقية، وهي نسبة ضئيلة - إذا ما قورنت بالنسبتين السابقتين - فتتوزع على باقي الفئات الوظيفية الأخرى (الإطارات العادية، أعوان التحكم والإطارات السامية) بنسب (6.05، 5.08، 1.05%) على التوالي. ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة العمل المنجمي الذي يكون أغلب عمّاله من فئتي المنفذين والأعوان المنفذين هذا من جهة، ومن جهة ثانية محاولة المؤسسة أن تزيد في كميات الإنتاج الأمر الذي تطلب زيادة العمالة من هاتين الفئتين على الخصوص من خلال التعاقد، بنسب تقدر بـ: (91.46، 4.15%) على الترتيب. كما يتبين من خلال الجدول أيضاً أن ارتفاع عدد العمال كذلك يرجع إلى عدد أفراد الأمن الوقائي - غير الأمن الصناعي- الذين يشكلون 23.14% من المجموع الكلي للعمال أغلبهم أيضاً متعاقدون.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث، ذهب الطالب إلى اختيار جزء من المجتمع الكلي (فرع جبل العنق التابع لمؤسسة مناجم الفوسفات) لإجراء دراسته، والتي سيتم اختيار منه عينة الدراسة من المسؤولين الإداريين (الإطارات السامية؛ والإطارات العادية)؛ والعمال (أعوان التحكم وأعوان التنفيذ)*. وتُعرف العينة بأنها⁽¹⁾: «جزء من المجتمع الأصلي، ولكن ليس أي جزء، أنه الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل». وقد اعتمد الطالب على سحب عينة عشوائية طبقية متناسبة من مجتمع البحث الذي تم تقسيمه إلى طبقتين وفقاً للغة الوظيفية. حيث تُعرف العينة العشوائية الطبقيّة على أنها⁽²⁾: «عملية اختيار عدد من الوحدات من مجتمع مُقسّم إلى طبقات، بحيث يكون السحب من الطبقات مستقلاً». وسوف تشمل العينة على طبقتين كما يلي:

- الطبقة الأولى: المسؤولون الإداريون: وهم رؤساء الإدارات والأقسام؛
- الطبقة الثانية: العاملون بالإدارات والأقسام.

*0 - تجدر الإشارة إلى أنه سيتم استبعاد فئة المنفذين عند اختيار عينة العمال، والاقصاف فقط على فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، نظراً لارتباط وقرب علاقة هاتين الفئتين أكثر بالمسؤولين الإداريين؛ مما يجعل الأحكام التي ستصدر من خلال تحليل النتائج حول النمط القيادي، سمات القادة ومصادر الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لها دلالتها وأهميتها.

(1) - جيلالي جلاطو، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص: 5.

(2) - Vincent Giard, *Statistique appliquée à la gestion*, paris: Economica, 8^{ème} édition, 2003, P: 175.

1. حجم عينة الدراسة: لتحديد حجم عينة؛ سيتم استخدام القانون الإحصائي الآتي⁽¹⁾:

$$E^2 = (Z)^2 \times \left[\frac{P(1-P)}{n} \times \frac{N-n}{N-1} \right] \dots\dots\dots (01)$$

حيث أن:

E: نسبة الخطأ المعياري المرتكب في حساب العينة؛

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة، والتي تستخرج من جدول التوزيع الطبيعي؛

N: حجم المجتمع الكلي؛

n: حجم العينة المسحوبة؛

P: نسبة المجتمع.

من خلال العلاقة رقم (01) نجد أن حجم العينة تعطى بالقانون الإحصائي الآتي^(*):

$$n = \frac{N \cdot (Z)^2 \cdot P(1-P)}{(E)^2 \cdot (N-1) + (Z)^2 \cdot P(1-P)} \dots\dots\dots (02)$$

لإيجاد حجم العينة نقوم بالتعويض في المعادلة رقم (02) بالمعطيات الآتية:

- حجم المجتمع الكلي: (N = 277).
- القيمة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة 95%: (Z = 1.96).
- نسبة الخطأ المعياري المرتكب في حساب العينة: (E = 0.05).
- يقترح كرجيسي ومورجان أن: (P = 0.5)، لأن ذلك حسبهما سوف يُعطي أكبر حجم عينة ممكن.

$$n = \frac{277 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 (0,5)}{(0,05)^2 \cdot (276) + (1,96)^2 \cdot 0,5 (0,5)} \Leftrightarrow n = 115,02 \approx 115$$

إذن: حجم العينة المسحوبة هي: (115) فرد.

2. نتائج اختيار عينة الدراسة: لقد قام الطالب بتطبيق الدراسة على أفراد العينة والبالغ عددهم (115) فرد، والتي تم اختيارها عشوائياً من المجتمع الكلي. وقد استعاد (98) استمارة؛ تم استبعاد (06) استمارات من مجموع هذه الأخيرة بسبب عدم اكتمالها للبيانات، وبذلك يصبح مجموع الاستمارات الصالحة للتحليل (92) استمارة. وبما أن الاستمارة تحتوي على قسمين يكون من الأفضل توضيح العملية من خلال الجدول الآتي:

⁽¹⁾ - Ibid, P: 186.

^(*) - تجدر الإشارة إلى أن معادلة القانون الإحصائي أعلاه؛ تُسمى بمدخل رابطة التربية الأمريكية ل: كرجيسي ومورجان "Kergic and Morgan"، والتي تستخدم لتحديد حجم عينة الدراسة حينما يكون الاختبار الإحصائي غير معلوم. (أنظر: فيصل بن معيض آل سمير، إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2007، ص: 242).

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة بعد تطبيق الاستمارة

الاستمارات الصالحة للتحليل	العينة المسحوبة		المجتمع الكلي	الفئة الوظيفية	الفئة الوظيفية
	النسبة %	العدد			
79.41	27	04.35	05	12	الإطارات السامية
		25.22	29	69	الإطارات العادية
80.25	65	20.87	24	58	أعوان التحكم
		49.56	57	138	أعوان التنفيذ
80.00	92	100	115	277	المجموع الكلي

المصدر: مستخرج من الجدول رقم (08)، وذلك بتطبيق نسبة العينة المسحوبة إلى إجمالي المجتمع الكلي.

يكشف الجدول أعلاه أن الاستمارات المستوفاة البيانات التي تمت استعادتها من العمال قد بلغت (65 استمارة) بنسبة 80.25% من الاستمارات الموزعة، أما الاستمارات التي تمت استعادتها من المسؤولين الإداريين قد بلغت (27 استمارة) بنسبة 79.41% من الاستمارات الموزعة، كما أن نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل قد بلغت 80% من إجمالي العينة المسحوبة. ويُرجع الطالب ارتفاع نسبة الفاقد في استمارات العمال بالخصوص إلى كثرة أماكن تواجد هذه الفئة بالمؤسسة محل الدراسة من جهة؛ وإلى كثرة حركتهم من جهة ثانية.

المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة (الاستمارة) وإجراءاتها

بعد الاطلاع على أدبيات الفكر الإداري في مجالي القيادة الإدارية والصراع التنظيمي، وبناءً على ذلك تم إعداد الاستمارة، والتي تضمنت قسمين: استمارة خاصة بالعمال والأخرى خاصة بالمسؤولين الإداريين. وقد تم إعداد أداة الدراسة (الاستمارة) بصفة عامة وفق النمط المغلق "Closed Questionnaire"؛ الذي يطلب من المستجوبين تحديد إجاباتهم نحو العبارات المختلفة التي يتضمنها كل محور من قسمي أداة الدراسة. وتجدد الإشارة إلى أنه تم تخصيص جزئين مُكملين لبعضهما البعض للمحور الأول من الاستمارة الخاصّة بالعمال، حيث أن الجزء الأول تم إعداده وفق النمط المغلق كباقي محاور الاستمارة ككل؛ في حين أن الجزء الثاني تم إعداده وفق مجموعة من الأسئلة المتنوعة (نصف مفتوحة ومتعددة الاختيارات). والملحق يوضّح أداة الدراسة في صورتها النهائية. أما عن مكونات كل قسم من أقسام الاستمارة فهو على الشكل الآتي:

أولاً: الاستمارة الخاصّة بالعمال

بالإضافة إلى البيانات الأولية المتمثلة في: (الجنس، الفئة الوظيفية، نمط التوظيف، العمر، المؤهل الدراسي والخبرة المهنية)، والتي تهدف لمعرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة؛ سيتم تقسيم الاستمارة الخاصة بالعمال إلى محورين أساسيين كالآتي⁽¹⁾:

1. المحور الأول: ويهدف إلى معرفة النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي مؤسستكم، وتقييم دور القيادة بهدف الكشف عن وجود صراع رأسي بين جماعة العمل والمسؤولين. ويحتوي بدوره على جزئين كالآتي:

أ. **الجزء الأول:** ويهدف إلى معرفة النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي المؤسسة، حيث تم تخصيص (15) عبارة لهذا الجزء [من 1 إلى 15] مُقسَّمة على ثلاثة أنماط قيادية على النحو الآتي:

- العبارات من 1 إلى 5 للنمط الأوتوقراطي؛
- العبارات من 6 إلى 10 للنمط الديمقراطي؛
- العبارات من 11 إلى 15 للنمط الفوضوي.

ب. **الجزء الثاني:** ويهدف إلى تقييم دور القيادة بهدف الكشف عن وجود صراع رأسي بين المسؤولين وجماعات العمل من وجهة نظر العمال. ولهذا الغرض تم تخصيص خمسة (05) أسئلة نصف مفتوحة ومتعددة الاختيارات لهذا الجزء من الاستمارة على النحو الآتي:

- الأسئلة الثلاثة الأولى (من 01 إلى 03) الغرض منها: تقييم دور القيادة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال المؤشرات الثلاثة الآتية: (تقييم أساس مرجعية المسؤولين في التعامل مع العمال، تقييم المهارات التي يتمتع بها المسؤولين من وجهة نظر العمال، الكشف عن وجود بعض الانحرافات أو الأمراض الإدارية بالمؤسسة)؛
- السؤالين الأخيرين (الرابع والخامس) الغرض منهما: الكشف عن مستوى وجود صراع رأسي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الأمرين الآتين معاً: (الكشف عن وجود قيادة غير رسمية وموقف المسؤولين منها؛ وعن مدى وجود صراع رأسي بين المسؤولين وجماعات العمل).

2. المحور الثاني: ويهدف إلى معرفة أهم المصادر المسببة للصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم تخصيص (20) عبارة لهذا المحور [من 16 إلى 35] مُقسَّمة على خمسة مصادر على النحو الآتي:

- العبارات من 16 إلى 19 لسبب ندرة أو محدودية الموارد؛
- العبارات من 20 إلى 23 لسبب عدم وضوح السلطة؛
- العبارات من 24 إلى 27 لسبب غموض المسؤوليات؛
- العبارات من 28 إلى 31 لسبب تعارض الأهداف؛
- العبارات من 32 إلى 35 لسبب سوء العلاقات الإنسانية.

ثانياً: الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين

(1)- أنظر الملحق.

بالإضافة إلى البيانات الأولية المتمثلة في: (الجنس، الفئة الوظيفية، نمط التوظيف، العمر، المؤهل الدراسي والخبرة المهنية)، والتي تهدف لمعرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة؛ سيتم تقسيم الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين إلى محورين أساسيين كالآتي:

1. المحور الثالث: والغرض منه معرفة أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي من وجهة نظر المسؤولين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم تخصيص (12) عبارة لهذا المحور [من 36 إلى 47] مُقسّمة على ثلاثة أساليب على النحو الآتي:

- العبارات من 36 إلى 39 لأسلوب التعاون؛
- العبارات من 40 إلى 43 لأسلوب التنافس؛
- العبارات من 44 إلى 47 لأسلوب التجنب.

2. المحور الرابع: والغرض منه معرفة أهم أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي هذا من جهة؛ ومن جهة ثانية محاولة التأكد من مدى استخدام المسؤولين بالمؤسسة للأسلوب الذي يعتبرونه مناسباً - من وجهة نظرهم - بناءً على أهم الأسباب المحددة له. حيث تم تخصيص (12) عبارة لهذا المحور [من 48 إلى 59] مُقسّمة على أسباب استخدام الأساليب الثلاثة على النحو الآتي:

- العبارات من 48 إلى 51 لأسباب استخدام أسلوب التعاون؛
- العبارات من 52 إلى 55 لأسباب استخدام أسلوب التنافس؛
- العبارات من 56 إلى 59 لأسباب استخدام أسلوب التجنب.

كما ستقابل كل عبارة من العبارات المدرجة في محوري الاستمارة الخاصة بالعمال بقائمة تحمل الاستجابات الآتية: (غالباً - أحياناً - أبداً)، وكذلك بالنسبة للاستمارة الخاصة بالمسؤولين ستقابل كل عبارة من العبارات المدرجة في محورها بقائمة تحمل الاستجابات الآتية: (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق إطلاقاً). هذا بالإضافة إلى وجوب إعطاء لكل استجابة من الاستجابات السابقة درجات؛ لتتم معالجتها إحصائياً وفق مقياس ليكرت " Likert scale" للتدرج الثلاثي على النحو الآتي⁽¹⁾:

- [غالباً (3) درجات، أحياناً (2) درجتان، أبداً (1) درجة واحدة]؛
 - [موافق (3) درجات، موافق إلى حد ما (2) درجتان، غير موافق إطلاقاً (1) درجة واحدة].
- وتجدر الإشارة في نفس هذا السياق الى وجوب حساب طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وفي سبيل تحقيق ذلك يجب إتباع الخطوات الآتية:

- حساب المدى: والذي يُعبّر عنه بالفرق بين الحدين الأعلى والأدنى للمقياس، أي: $[2=1-3]$ ؛
- حساب طول الخلية الصحيح: ويتم الحصول عليه من خلال قسمة المدى على عدد فئات المقياس، وفي هذه الحالة يساوي 0,67 أي: $[2 \div 3=0,67]$ ؛

(1)- عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

- إضافة القيمة 0,67 إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح): وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وبذلك يتم حساب طول الخلايا لقسمي الاستمارة كما يلي:

أ. القسم الخاص بالعمال:

[(من 1 إلى 1,67 يمثل الاستجابة "أبداً")، (من 1,67 إلى 2,34 يمثل الاستجابة "أحياناً")، (من 2,34 إلى 3 يمثل الاستجابة "غالباً")]؛

ب. القسم الخاص بالمسؤولين الإداريين:

[(من 1 إلى 1,67 يمثل الاستجابة "غير موافق بشدة")، (من 1,67 إلى 2,34 يمثل الاستجابة "موافق إلى حد ما")، (من 2,34 إلى 3 يمثل الاستجابة "موافق")].

ثالثاً: التحقق من صدق وثبات الاستمارة

يُقصد بصدق الاستمارة مدى استطاعتها لقياس ما هو مطلوب قياسه بعد جمع المعلومات، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت من قياس الغرض الذي صممت من أجله، فإنها بذلك تكون صادقة. حيث أن هناك إجراءات يجب إتباعها للتحقق من صدق الاستمارة تتمثل في ما يلي:

1. الصدق الظاهري للاستمارة: بعد إتمام إعداد الطالب للاستمارة بقسميها الاثنان بالتنسيق مع الأستاذ المؤطر، وقبل توزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ كان لابد من التحقق من صدقها الظاهري⁽¹⁾ "Content Validity". وتحقيقاً لذلك تم عرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين ذوي خبرة في مجال الإدارة بجامعة فرحات عباس بسطيف؛ بغرض تحكيمها وإبداء ملاحظاتهم حول بناء بنودها، ومدى مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبتها لقياس الجوانب التي صممت من أجلها. بالإضافة إلى الطلب منهم اقتراح ما يروونه من تعديل مناسب بشأن صياغة العبارات أو حذف بعضها، أو إضافة بنود (عبارات) يرونها أنها لازمة للاستمارة. وتصدر الإشارة إلى أن الصدق الظاهري للاستمارة يعتمد أساساً على أمور ثلاثة يجب مراعاتها، وتتمثل في الآتي⁽²⁾:

أ. دقة وصحة القياس المعتمد، وصدق الأدوات المستخدمة؛

ب. درجة المصدقية في التعبير عن المشكلة؛

ج. وجوب الربط بين مشكلة البحث وأسئلة الاستمارة.

وقد تمثلت أهم النصائح المقدمة من هذا التحكيم الذي أشرف عليه الأستاذ المؤطر في ما يلي:

- تخفيض عدد العبارات الخاصة بالمحور الأول من الاستمارة الخاصة بالعمال، من (30) عبارة إلى نصف هذا العدد تماماً. والإبقاء على نفس عبارات المحور الثاني؛

- تخفيض عبارات محوري الاستمارة الخاصة بالمسؤولين من (15) عبارة إلى (12) عبارة فقط لكل محور؛

- وجوب إضافة جزء بالمحور الأول يخص تقييم دور القيادة بالمؤسسة والكشف عن وجود صراع رأسي بين جماعة العمل والمسؤولين بغرض الإجابة عن السؤال الثاني، والتحقق من الفرضية الثانية التي تحتويها الإشكالية؛

(1)- محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق "مدخل تطبيقي"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 216.

(2)- محمد عبد العال النعيمي، مؤيد الفضل، الإحصاء المتقدم في دعم القرار، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2007، ص: 366.

- الأمر بإعادة صياغة بعض العبارات التي تم تحديدها على الاستمارة الأولية بسبب غموضها، إضافة إلى اقتراح اختصار بعض الأسئلة بسبب طولها.

2. الاتساق الداخلي للاستمارة "Internal Consistency" كذلك يجب أن يتم حساب معامل الارتباط لمعرفة

الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستمارة؛ أي العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور.

أما في ما يخص ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) فيقصد بها⁽¹⁾: إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أُعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية وفي ظروف إجرائية واحدة. ومن بين الطرق الإحصائية المستخدمة لتعيين معامل الثبات (طريقة تطبيق الاختبار إعادة التطبيق) "Test-Retest"، حيث تتم هذه الأخيرة عن طريق إجراء معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني باستخدام عدة معاملات؛ يُعتبر معامل بيرسون واحد منها⁽²⁾. كما يتضح للطلاب من خلال استقرار بعض البحوث والدراسات؛ أن هناك إمكانية لاحتساب ثبات الاستمارة باستخدام طريقة الاتساق الذاتي، وهي معادلة ألفا كرونباخ^(*) "Alpha Cronbach".

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق الاختبار على عينة استطلاعية عشوائية من المجتمع الكلي للدراسة عددها خمسة وعشرون فرد؛ مُقسمة إلى قسمين (15 عامل) و(10 مسؤولين). وكانت النتائج كما يلي:

أ. الاستمارة الخاصة بالعمال: ويمكن توضيح نتائجها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحورها للاستمارة الخاصة بالعمال

المحور الثاني: مصادر الصراع التنظيمي				المحور الأول: النمط القيادي			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.659	26	**0.588	16	**0.712	11	**0.506	1
**0.680	27	**0.606	17	**0.540	12	**0.635	2
**0.500	28	**0.712	18	**0.583	13	**0.700	3
**0.624	29	**0.510	19	**0.490	14	**0.493	4
**0.336	30	**0.705	20	**0.624	15	**0.688	5
**0.554	31	**0.638	21			**0.612	6
**0.518	32	**0.414	22			*0.271	7
**0.741	33	**0.539	23			**0.820	8
**0.444	34	**0.675	24			**0.522	9
**0.617	35	*0.314	25			**0.652	10

المصدر: تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون من الاستمارة الخاصة بالعمال باستخدام برنامج "Spss" على الحاسوب.

[^(*) دال إحصائياً عند مستوى (0.05) / ^(**) دال إحصائياً عند مستوى (0.01).]

(1) - محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

(2) - مصطفى حسين باهي وآخرون، الإحصاء التطبيقي باستخدام الحزم الجاهزة "Stat & Spss"، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2005، ص: 166.

(*) - اختبار ألفا كرونباخ: هو اختبار إحصائي على بيانات الاستمارات، والذي على ضوئه تُعدّل هذه الأخيرة أو تبقى كما هي، وتكون أصغر قيمة مقبولة إلى "Alpha" هي (0,6)، وأفضل قيمة مقبولة إلى ألفا عندما تكون ما بين (0,7 و0,8)؛ وكلما تزيد تكون أفضل. (انظر: محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 49 - 50).

يتضح من خلال الجدول (10) أن جميع قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وتتراوح ما بين (0.271 إلى 0.820) بالنسبة للمحور الأول؛ في حين تتراوح ما بين (0.336 إلى 0.741) بالنسبة للمحور الثاني. وبشكل إجمالي تُعد أغلبها ذات ارتباط قوي نسبياً؛ مما يُشير إلى أن جميع عبارات محوري الاستمارة الخاصة بالعمال تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

ب. الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين: ويمكن توضيح نتائجها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): مُعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحورها للاستمارة الخاصة بالمسؤولين

المحور الرابع: أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي				المحور الثالث: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.727	54	**0.646	48	**0.493	42	**0.674	36
*0.515	55	**0.620	49	**0.539	43	**0.635	37
**0.573	56	**0.742	50	**0.652	44	**0.730	38
**0.757	57	**0.601	51	**0.816	45	**0.583	39
**0.637	58	*0.474	52	**0.609	46	**0.706	40
*0.435	59	**0.650	53	**0.580	47	**0.513	41

المصدر: تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون من الاستمارة الخاصة بالمسؤولين باستخدام برنامج "Spss" على الحاسوب.
[*] دال إحصائياً عند مستوى (0.05) / [**] دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وتتراوح ما بين (0.493 إلى 0.816) بالنسبة للمحور الثالث؛ في حين تتراوح ما بين (0.435 إلى 0.757) بالنسبة للمحور الرابع. وبشكل إجمالي تُعد أغلبها ذات ارتباط قوي نسبياً؛ مما يُشير إلى أن جميع عبارات محوري الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

أما فيما يخص تحليل ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) بصيغتها النهائية؛ فيمكن إبراز نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

معامل ألفا	عدد العبارات	المحاور	الاستمارة
------------	--------------	---------	-----------

كرونباخ			
0.830	15	المحور الأول: النمط القيادي.	الخاصة
0.822	20	المحور الثاني: مصادر الصراع التنظيمي.	بالعمال
0.871	35	معامل الثبات الكلي للاستمارة الخاصة بالعمال	
0.853	12	المحور الثالث: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.	الخاصة
0.814	12	المحور الرابع: أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.	بالمسؤولين
0.892	24	معامل الثبات الكلي للاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين	

المصدر: تم استخراج معامل ألفا كرونباخ بناءً على معطيات الاستمارة باستخدام برنامج "SPSS".

نستخلص من خلال النتائج أعلاه أن أداة الدراسة في مجملها تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق البنائي، مما يُشير إلى احتمال ثبات النتائج. حيث بلغ معامل الثبات الكلي لقسم الاستمارة الموجهة للعمال (0.871)؛ في حين بلغ معامل الثبات الكلي لقسم الاستمارة الموجهة للمسؤولين الإداريين (0.892).

رابعاً: إجراءات تطبيق الاستمارة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الإجراءات يجب إتباعها لتطبيق الاستمارة، بالإضافة إلى أن الحصول معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستمارة تستدعي استخدام أساليب إحصائية؛ سيتم التطرق إليها في ما يلي:

1. إجراءات تطبيق الاستمارة: يتطلب تطبيق الاستمارة عدداً من الإجراءات المهمة والرسمية، والتي يمكن توضيحها في الخطوات الآتية:

- الحصول على وثيقة إدارية من المركز الجامعي بنسبة تفيد ارتباط الباحث بدراسة الماجستير بمعهد العلوم التجارية تخصص "إدارة أعمال" بذات المركز؛
- القيام بلقاءات وزيارات استطلاعية قصد الاستفادة من المساعدة التي تحقق انجاز البحث الميداني في ظروف حسنة، وكذلك للحصول على أكبر كم ممكن من المعلومات ذات العلاقة بالبحث؛
- الحصول على موافقة الجهات المختصة لتطبيق الدراسة ميدانياً على أفراد مجتمع الدراسة في المؤسسة؛
- تطبيق بعض الاستمارات التجريبية على عينة عشوائية من العمال والمسؤولين للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛
- القيام بتوزيع الاستمارة في صورتها النهائية على الأفراد الذين ستشملهم الدراسة بعد خمسة عشر (15) يوم من التطبيق الأول؛
- استرجاع الاستمارات التي تم توزيعها وفرزها واستخلاص النسبة المئوية الإجمالية للاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي من المجتمع الأصلي للدراسة؛
- معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج مناسب.

2. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات: بعد الانتهاء من مهمة توزيع الاستثمارات وجمعها؛ تم ترميزها وإدخال البيانات بالحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(*) "Statistical Package For Social Science". هذا إلى جانب استخدام بعض المقاييس والأساليب الإحصائية المتمثلة في الآتي (**):
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العيّنتين (العمال والمسؤولين الإداريين)؛
 - معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثباتها؛
 - المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، مع العلم بأنه يُفقد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
 - الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
 - استخدام الاختبار التائي (ت) أو اختبار المقارنة بين مجموعتين مستقلتين "Independent-Samples T test" لبيان الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العيّنتين باختلاف المتغيرات المكوّنة من وجهين فقط، والتي من بينها في هذه الدراسة متغيري كل من: (الجنس والفئة الوظيفية).
 - استخدام اختبار (ف) أو اختبار تحليل التباين الأحادي "One- Way ANOVA" لبيان الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العيّنتين باختلاف المتغيرات المكوّنة من أكثر من وجهين، والتي من بينها في هذه الدراسة متغير (الخبرة المهنية).
 - استخدام اختبار شيفيه "Scheffe" البعدي لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من فئات متغير الخبرة المهنية لأفراد الدراسة، وذلك في حالة ما إذا تبين من اختبار تحليل التباين الأحادي أن هناك فروقاً دالة إحصائية فقط.
- كما تجدر الإشارة إلى أن استخدام الاختبار التائي (ت)، واختبار (ف) المذكورين أعلاه يستدعي تحديد قاعدة القرار بناءً على الفروض الإحصائية، ومن خلال مستوى الدلالة الإحصائية كما يلي:
- أ. الفروض الإحصائية: الفرض الصفري: $(H_0: \mu_1 = \mu_2)$ ، ويعني: (لا يوجد اختلاف جوهري)؛
أما الفرض البديل: $(H_a: \mu_1 \neq \mu_2)$ ، ويعني: (يوجد اختلاف جوهري).
- ب. مستوى الدلالة الإحصائية: $(\alpha = 0.05)$
- ج. قاعدة القرار: في حالة ما إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة $p(sig.)$ أقل من أو تساوي مستوى الدلالة النظرية $\alpha(0.05)$ نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أما إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة النظرية نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

(*)- ظهر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" في عام 1940، وكان نتاج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك للاستخدام على الحاسبات الكبيرة. وفي أوائل الثمانينات صدر البرنامج على الحاسبات الصغيرة برقم I (تحت نظام التشغيل DOS)، ثم توالى الإصدارات الخاصة بالبرنامج. وكان آخرها الإصدار السادس عام 1993 باسم "SPSS WIN". (أنظر: شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام SPSS، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص: 155-156).

(**) - لقد تم اختيار الأساليب الإحصائية بناءً على عدة مراجع، والتي من بينها: (عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 228).

المطلب الرابع: خصائص أفراد عينة الدراسة

سيتم عرض خصائص أفراد عينة الدراسة بناءً على إجاباتهم على البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية الستة التي تم وضعها في مستهل كل قسم من قسمي الاستمارة الخاصّة بالعمال، وكذلك الخاصّة بالمسؤولين الإداريين. حيث أن ثلاثة منها تعتبر بيانات شخصية وهي: (الجنس، العمر والمؤهل الدراسي). أما البيانات الثلاثة المتبقية فهي معلومات وظيفية، وتتعلق ب: (الفئة الوظيفية، نمط التوظيف والخبرة المهنية).

أولاً: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة

1. توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

المجموع		المسؤولين		العمال		الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
82.6	76	81.5	22	83.1	54	ذكر
17.4	16	18.5	05	16.9	11	أنثى
100	92	100	27	100	65	المجموع الكلي

المصدر: الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الذكور في عينة العمال يمثلون نسبة 83.1%؛ في حين أن النسبة المتبقية 16.9% هم من الإناث، أما فيما يخص عينة المسؤولين الإداريين فتشكّل نسبة الذكور فيها 81.5%؛ في حين أن نسبة الإناث تُشكّل 18.5%. كما يمكن القول بأن نسبة الإناث في كلتا العينتين مُعتبرة، وهذا دليل على اقتحام المرأة ميدان العمل تدريجياً وبوتيرة متزايدة سنوياً، مما يُفسّر منافستها للرجال من أجل الوصول إلى المناصب القيادية، والتي لم تبقى حكراً على الرجال فقط.

2. توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العمر: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

المجموع		المسؤولين		العمال		فئات العمر
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
39.1	36	29.6	08	43.1	28	30 سنة فأقل
33.7	31	40.8	11	30.8	20	من 31 إلى 40 سنة
17.4	16	18.5	05	16.9	11	من 41 إلى 50 سنة
09.8	09	11.1	03	09.2	06	51 سنة فأكثر
100	92	100	27	100	65	المجموع الكلي

المصدر: الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة العمال الأقل من 41 سنة هي 73.9%، بينما النسبة المتبقية تتوزع على الفئة العمرية ما بين (41 و 50 سنة) بنسبة 16.9%؛ وفئة العمال (51 سنة فأكثر) بنسبة 9.2%. أما بالنسبة لعينة المسؤولين الإداريين فنجد أيضاً أن ما نسبته 70.4% من المسؤولين الإداريين تندرج ضمن الفئة العمرية الأقل من 41 سنة، بينما النسبة المتبقية تتوزع على الفئة العمرية ما بين (41 و 50 سنة) بنسبة 18.5%؛ وفئة المسؤولين (51 سنة فأكثر) بنسبة 11.1%. ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تسعى إلى توظيف فئات الشباب مما يبدو جلياً اعتمادها أكثر على التعيين على أساس الشهادة؛ وعدم تركيزها أكثر على التعيين على أساس الأقدمية، وهذا مما يساعد على عدم طغيان عنصر الأقدمية على عنصر الكفاءة في عملية التوظيف، وكذلك إتاحة فرصة الاستفادة من الكفاءات الجديدة خاصة المؤهلة منها.

3. توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل الدراسي: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	العمال		المسؤولين		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
ابتدائي	02	03.1	-	-	02	02.2
متوسط	10	15.4	-	-	10	10.9
ثانوي	35	53.8	06	22.2	41	44.5
جامعي	06	09.2	18	66.7	24	26.1
مؤهلات أخرى	12	18.5	03	11.1	15	16.3
المجموع الكلي	65	100	27	100	92	100

المصدر: الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال لهم مؤهل ثانوي بنسبة 53.8%، وبلي ذلك المؤهلات الأخرى بنسبة 18.5%، والمتمثلة أساساً في الشهادات المحصل عليها في المعاهد والمراكز المتخصصة في التكوين المهني على الخصوص: (شهادة التحكم في التقنيات المحاسبية، الإعلام الآلي وتقنيات البنوك)؛ أغلبها لدى أفراد العينة التي تفوق أقدمتهم بالمؤسسة أكثر من عشر سنوات. في حين أن نسبة 9.2% فقط من الأفراد المستجوبين لديهم المستوى الجامعي، والتي تتماشى إلى حد ما مع طبيعة الوظائف التي يشغلونها. أما عن الأفراد الذين لديهم مؤهل دون الثانوي فهم يُشكّلون نسبة 18.5%. كما أوضحت نتائج الجدول أعلاه كذلك أن عدد مُعتبر من المسؤولين الإداريين هم من ذوي المؤهلات الجامعية بنسبة 66.7%، والتي تتطلبها طبيعة شغل المناصب الإدارية العليا بالمؤسسة، وبلي ذلك المؤهل الثانوي بنسبة 22.2%. في حين تمثلت النسبة الباقية 11.1% في مؤهلات أخرى (شهادات)، والتي من بينها: (تسيير الموارد البشرية، تسيير المخزون)؛ أغلبها لدى الأفراد التي تفوق أقدمتهم بالمؤسسة

خمسة عشر سنة. وقد اعتمدت عليها بلادنا في فترة مضت لتعوض بها المؤهلات الجامعية بسبب ندرة المؤهلات المسيرة، ونظراً لقصر مدة تحضيرها في المعاهد المتخصصة ومراكز التكوين المختلفة.

ثانياً: تحليل المعلومات الوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة

1. توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئات الوظيفية: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة الوظيفية

العمال		المسؤولين		الفئات الوظيفية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
-	-	14.8	04	الإطارات السامية
-	-	85.2	23	الإطارات العادية
29.2	19	-	-	أعوان التحكم
70.8	46	-	-	أعوان التنفيذ
100	65	100	27	المجموع الكلي

المصدر: الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 70.8% من عينة العمال هم أعوان تنفيذ، في حين أن ما نسبته 29.2% فقط تمثل أعوان التحكم. كما يتبين أيضاً أن ما نسبته 85.2% من عينة المسؤولين الإداريين هم إطارات عادية، في حين أن ما نسبته 14.8% فقط تمثل الإطارات السامية.

2. توزيع أفراد العينة وفق متغير نمط التوظيف: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب نمط التوظيف

المجموع		المسؤولين		العمال		الخبرة المهنية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
57.6	53	63.0	17	55.4	36	على أساس الشهادة
29.3	27	22.2	06	32.3	21	على أساس الخبرة
13.1	12	14.8	04	12.3	08	على أساس العلاقات الشخصية
100	92	100	27	100	65	المجموع الكلي

المصدر: الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف عدد أفراد كل عينة على حدى من العمال والإداريين تم إلحاقهم بالمؤسسة على أساس الشهادة بنسبة (55.4، 63%) على التوالي. تليها الأفراد الذين تم إلحاقهم على أساس الخبرة بنسبة (32.3، 22.2%)، ثم الذين تم إلحاقهم على أساس العلاقات الشخصية بنسبة

(12.3، 14.8%). وبشكل عام يتبين من هذه النتائج أن الشهادة مطلوبة لتقلد المناصب الإشرافية. أما بالنسبة للخبرة فيمكن القول بأن المؤسسة تطبق نظام الترقية على أساس الشهادة؛ مما يتيح فرصاً للترقية وضمان العدالة في تقلد الأفراد للمناصب الإشرافية العليا على أساس مؤهلاتهم، وليس على أساس العلاقات الشخصية التي قد تؤدي بالمؤسسة إلى صراعات من أجل السلطة، وإن كانت نسبة معتبرة من كِلتا أفراد العينتين قد صرحوا بأنهم قد التحقوا بالمؤسسة على أساس هذه الأخيرة بنسبة (12.3، 14.8%).

3. توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المجموع		المسؤولين		العمال		الخبرة المهنية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
46.7	43	44.5	12	47.7	31	10 سنوات فأقل
33.7	31	33.3	09	33.8	22	من 11 إلى 15 سنة
13.1	12	14.8	04	12.3	08	من 16 إلى 20 سنة
06.5	06	07.4	02	06.2	04	21 سنة فأكثر
100	92	100	27	100	65	المجموع الكلي

المصدر: الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من أفراد عينة العمال 81.5% لهم خبرة مهنية أقل من ستة عشر سنة؛ عدد كبير منهم تم إلحاقهم بالمؤسسة على أساس الشهادة، ويأتي ذلك بنسبة 12.3% تنحصر خبرتهم ما بين (16 و 20 سنة)؛ في حين أن نسبة ضئيلة من العمال فقط 6.2% تمثل الأفراد الذين لهم خبرة مهنية (21 سنة فأكثر). كما أوضحت نتائج الجدول أعلاه كذلك أن عدد كبير من المسؤولين الإداريين بنسبة 77.8% لهم خبرة مهنية أقل من ستة عشر سنة؛ مما يدعم إلحاق عدد معتبر منهم بنمط توظيف على أساس الشهادة أيضاً. ويأتي ذلك بنسبة ويأتي ذلك بنسبة 14.8% تنحصر خبرتهم ما بين (16 و 20 سنة)؛ في حين أن نسبة ضئيلة من المسؤولين الإداريين فقط 7.4% تمثل الأفراد الذين لهم خبرة مهنية (21 سنة فأكثر). وعلى الرغم من هذه النتيجة يمكن الاعتماد على آراء أفراد العينة في ما يخص موضوعنا والاستفادة منها في تحليل نتائج الاستمارة.

خُلاصة الفصل:

اتضح من خلال تقديم الفرع التابع لمؤسسة مناجم الفوسفات؛ أن هذا الأخير يمثل أحد أهم فروعها، والذي مرّت نشأته بعدة محطات مختلفة، وتبعاً لتغيرات كثيرة نذكر منها إجراء بارز؛ قد تمثل في إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات، وليس ذلك فحسب؛ وإنما نتيجة التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، ونظراً لما تستدعيه الشراكة الأجنبية في القطاعات الحساسة مثل المناجم، وكذلك اشتداد المنافسة فيما يخص إنتاج وتصدير الفوسفات على وجه التحديد؛ باعتباره مادة حيوية لها استخدامات واسعة، وفي مجالات كثيرة.

وعلى الرغم من ذلك نجد أن بلادنا قد أولت في الآونة الأخيرة اهتماماً بالغاً بالقطاع المنجمي وإنعاشه لتحقيق نتائج أفضل بالتركيز على جانب الإنتاج أو التصدير، إلا أن الشيء المهم في ذلك يكمن في ضرورة ووجوب تشخيص وضع الإدارة والممارسات الإدارية بمؤسساتنا بما فيها المؤسسة محل الدراسة؛ لمعرفة - على الأقل - مدى قدرتها على تجسيد بعض القيم التنظيمية وفق النظرة الحديثة للإدارة، وفن التعامل مع المورد البشري خاصة فيما يتعلق بإدارة الصراعات التنظيمية، وبناء العلاقات داخل هذه المؤسسات. ومن ذلك تبرز أهمية وجود قيادة قادرة على تجسيد هذه القيم واقعياً، مع وجوب وعيها التام بأن ذلك يُعتبر من المتطلبات الأساسية للتنظيمات التي تطمح للبقاء في ظل المستجدات الراهنة.

وانطلاقاً من الإطار المنهجي التي تم وضعه وفق أسس علمية، وتسلسل منطقي بدءاً بمنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، والعينة المختارة مروراً بخصائص أفراد هذه الأخيرة؛ سيتم عرض وتحليل ومناقشة الاستمارة، ومن ثم استخلاص النتائج واختبار مدى صحة الفرضيات، وتقديم المقترحات التي قد تكون حافزاً للمؤسسة في أن تستفيد من إيجابيات ممارساتها وتنميتها، أو في المقابل أن تُحسّن وتعمل على تجاوز سلبياتها، والرقى بها نحو الأفضل، وهذا كله في حدود متغيرات الدراسة التي تم التطرق إليها في الفصول النظرية، والمرتبطة بالقيادة وأهم ما يتعلق بها، وكذلك الأمر بالنسبة للصراع التنظيمي، والتي سيتم مناقشة نتائجها بالتفصيل من خلال الفصل الموالي.

مقدمة الفصل:

في الحقيقة أن المفاهيم النظرية تبقى مجردة؛ إن لم يتم نقلها إلى الميدان للكشف أو تقييم الجوانب المركّز عليها في البحث بغرض استخلاص النتائج منها، وتحقيقاً للأهداف المرجوة من هذه الدراسة. حيث تكمن هذه الجوانب تحديداً في معرفة النمط القيادي المتَّبَع من طرف المسؤولين من وجهة نظر العاملين، وكذلك الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة.

وعليه يمكن القول بأن الإطار النظري والإطار التطبيقي مُكَمِّلين لبعضهما في بحوث العلوم الاجتماعية على وجه الخصوص، والتي تستدعي معظم دراساتها الكشف عن العلاقات والدلالات بين بعض متغيرات البحث، ومن هنا كان لزاماً ومنطقياً تخصيص فصل خامس وأخير عقب ما تم تناوله في الفصول سالفة الذكر.

وللإجابة على مختلف أسئلة البحث، ومحاولة إثبات مدى صحة الفرضيات؛ تم اللجوء إلى الاستمارة بقسمين أحدهما موجه للمسؤولين الإداريين والآخر موجه للعمال، وذلك ضمناً لنتائج أكثر مصداقية ودلالة، وحرصاً على إصدار أحكام موضوعية عن واقع القيادة والصراع التنظيمي وإدارته بالمؤسسة.

وبناءً على ما تقدم ذكره؛ سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- عرض وتحليل ومناقشة الاستمارة الخاصة بالعمال؛
- عرض وتحليل ومناقشة الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين واستخلاص النتائج.

المبحث الأول: عرض وتحليل ومناقشة الاستمارة الخاصة بالعمال

تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة فيما يخص التعرف على النمط القيادي المتبع من طرف المسؤولين الإداريين، وكذلك تقييم دور القيادة بالمؤسسة للكشف عن مدى وجود صراع رأسي بين المسؤولين وجماعات العمل، إلى جانب أهم المصادر المسببة للصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛ سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة العمال للإجابة عن أسئلة البحث، وهذا انطلاقاً من محوري الاستمارة الخاصة بالعمال من أجل تأكيد مدى صدق أو نفي بعض الفرضيات المقدمة في مُستهل هذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل بنود المحور الأول من الاستمارة

يهدف المحور الأول من الاستمارة إلى تحديد النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، هذا إلى جانب تقييم دور القيادة بهدف الكشف عن وجود صراع رأسي بين المسؤولين وجماعات العمل.

أولاً: تحديد النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي فرع جبل العنق

يهدف الإجابة عن السؤال المتعلق بالنمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي المؤسسة؛ سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة العمال. والنتائج تُوضّحها الجداول: (19)، (20) و(21) الموالية.

1. النمط الأوتوقراطي: ويمكن توضيح النتائج تجاه متغيراته التفصيلية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): إجابات أفراد عينة العمال تجاه النمط القيادي الأوتوقراطي

ع	متغيرات النمط الأوتوقراطي	التكرار النسبة	الإجابات		
			أبداً	أحياناً	غالباً
1	يهمهم في الاعتبار الأول الحصول على نتائج عن سير العمل.	ك	15	21	29
		%	23.1	32.3	44.6
5	أفضل وسيلة لديهم للتحفيز هي الثواب والعقاب.	ك	19	22	24
		%	29.2	33.8	36.9
3	يُكثرون من الأوامر والنواهي حتى عند عدم الضرورة.	ك	21	22	22
		%	32.3	33.8	33.8
2	يَتخذون القرارات التي يرونها هم مناسبة.	ك	17	17	31
		%	26.2	26.2	47.7
4	يُحبون أي مبادرة من العاملين في مجال العمل.	ك	19	18	28
		%	29.2	27.7	43.1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط الأوتوقراطي			2.06	0.648	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن عينة العمال المستجوبين يرون بأن مسؤوليهم (غالباً) ما يتبعون النمط الأوتوقراطي. حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى إتباع هذا النمط (2.06 من 3) بانحراف معياري قدره 0.648، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا يدل على إتباع هذا النمط بدرجة متوسطة بالمؤسسة، وقد تراوحت متوسطات إتباع هذا النمط من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة ما بين (1.98 و 2.09). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات النمط القيادي الأوتوقراطي أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضاً أن أفراد العينة قد أجابوا ب: (غالباً) على معظم المتغيرات التفصيلية المتعلقة بالنمط المذكور آنفاً، والتي من بينها العبارتين (1، 5)، وقد تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالاتي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي: "يُهمهم في الاعتبار الأول الحصول على نتائج عن سير العمل" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة العمال عليها بمتوسط (2.09) وانحراف معياري قدره 0.744، ويُرجع الطالب هذه النتيجة إلى أن المسؤولين هم وحدهم من يتحملون نتائج تصرفاتهم في ما يخص السير الحسن للعمل، ونظراً لضرورة التزامهم بتحقيق أهداف في مواعيدها، وارتباط العمل المنجمي بتكامل أدوار مختلف الوحدات.
- جاءت العبارة رقم (5) وهي: "أفضل وسيلة لديهم للتحفيز هي الثواب والعقاب" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة العمال عليها بمتوسط (2.05) وانحراف معياري قدره 0.799، وهي نتيجة تُبرز أن أغلب المسؤولين في المؤسسة هم مدراء في نظر مرؤوسيه، وهي كذلك دليل واضح على وجود سلطة الأمر والنهي. هذا إلى جانب أن المسؤولين يبادلون كل جهد من المرؤوسين بمقابل ثواباً كان أو عقاب؛ مما يُدعم حجة بأنهم تبادلين أكثر مما أنهم تحويلين.
- أما العبارات الثلاثة المتبقية (3، 2، 4) على التوالي؛ فقد بلغت قيم متوسطات إجابات أفراد العينة عليها (2.02، 2.00، 1.98) بانحرافات معيارية تُقدَّر ب: (0.820، 0.729، 0.760) على الترتيب، وهي جميعها تدعم نتائج العبارتين السابقتين، حيث تبرز أن المسؤولين يتوجهون أكثر بالإنتاج أو العمل وتوجه أقل بالعلاقات الإنسانية، ودليل ذلك إكثارهم من الأوامر والنواهي على العمال حتى عند عدم الضرورة، واتخاذهم للقرارات التي يرونها مناسبة، وإحباطهم لأي مبادرة من العاملين في مجال العمل؛ هي دليل آخر على وعيهم التام بالمسؤولية الكاملة عن النتائج المحققة، وهذا مما يساعد على التقليل من شأن طاقات الأفراد العاملين، مما يُؤثر سلباً على رغبتهم تجاه العمل.

2. النمط الديمقراطي: ويمكن توضيح النتائج تجاه متغيراته التفصيلية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): إجابات أفراد عينة العمال تجاه النمط القيادي الديمقراطي

ع	متغيرات النمط الديمقراطي		التكرار			النسبة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبداً	أحياناً	غالباً	
9	0.768	2.06	17	27	21	ك
			26.2	41.5	32.3	%
7	0.771	2.00	19	27	19	ك
			29.2	71.5	29.2	%
10	0.780	1.98	20	26	19	ك
			30.8	40.0	29.2	%
8	0.788	1.94	22	25	18	ك
			33.8	38.5	27.7	%
6	0.744	1.91	21	29	15	ك
			32.3	44.6	23.1	%
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعام للنمط الديمقراطي			0.631	1.94		

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة العمال المستجوبين يرون بأن مسؤوليهم (أحياناً) ما يتبعون النمط الديمقراطي. حيث بلغ متوسط رؤيتهم مدى إتباع هذا النمط (1.94 من 3) بانحراف معياري قدره 0.631، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا يدل على إتباع هذا النمط بدرجة متوسطة بالمؤسسة، وقد تراوحت متوسطات إتباع هذا النمط من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة ما بين (1.91 و 2.06). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات النمط القيادي الديمقراطي أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضاً أن أفراد العينة قد أجابوا ب: (أحياناً) على أغلب المتغيرات التفصيلية المتعلقة بالنمط المذكور آنفاً، والتي من بينها العبارتين (9، 7)، وقد تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (9) وهي: " يُقدرون آراء ومقترحات العاملين ويتفاعلون معها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة العمال عليها بمتوسط (2.06) وانحراف معياري قدره 0.768، ويُمكن إرجاع هذه النتيجة إلى احتمال أن توجه المسؤولين نحو تقدير آراء ومقترحات العاملين، والتفاعل معها يهدف إلى معرفة مدى إجماع المرؤوسين حول آرائهم ومقترحاتهم.

- جاءت العبارة رقم (7) وهي: "يسمحون للمرؤوسين بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة العمال عليها بمتوسط (2.00) وانحراف معياري قدره 0.771، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن سماح المسؤولين لمرؤوسيهـم بمشاركتهم يمكن أن تندرج ضمن إيهام المسؤولين لمرؤوسيهـم بأنهم يشاركونهم في اتخاذ القرار؛ في حين أن القرار الأخير يعود إليهم، لأنهم المسؤولون وحدهم عن النتائج؛ كما تمت الإشارة لذلك من خلال الجدول السابق.
- أما العبارات الثلاثة المتبقية (10، 8، 6) على التوالي؛ فقد بلغت قيم متوسطات إجابات أفراد العينة عليها (1.98، 1.94، 1.91) بانحرافات معيارية تُقدَّر بـ: (0.780، 0.788، 0.744) على الترتيب، وهي مرة أخرى تدعّم النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (19) في ما يخص اهتمام المسؤولين بالعمل والإمام بمختلف جوانبه ونشاطاته، ومن مؤشرات ذلك لجوء المسؤولين لأسلوب التوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء، إلى جانب مبادلتهم لكل مجهود مُقدّم من العمال بتحفيز مادي أو معنوي حسب الظروف.
3. النمط الفوضوي: ويمكن توضيح النتائج تجاه متغيراته التفصيلية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): إجابات أفراد عينة العمال تجاه النمط القيادي الفوضوي

ع	متغيرات النمط الفوضوي	التكرار النسبة	الإجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
			أبداً	أحياناً	غالباً			
13	يُركزون سلطتهم فقط في إصدار الأوامر.	ك	17	26	22	0.777	2.08	
		%	26.2	40.0	33.8			
15	رغبتهم ضعيفة في حل مشكلات العمل.	ك	16	29	20	0.747	2.06	
		%	24.6	44.6	30.8			
11	يكتفون فقط بتنفيذ توجيهات القيادة العليا.	ك	17	30	18	0.739	2.02	
		%	26.2	46.2	27.7			
12	يسمحون بتفويض السلطة على أوسع نطاق.	ك	20	27	18	0.770	1.97	
		%	30.8	41.5	27.7			
14	يُعطون أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم.	ك	19	31	15	0.726	1.94	
		%	29.2	47.7	23.1			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط الفوضوي			0.657	2.03				

المصدر: الاستمارة الخاصّة بالعمال.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عينة العمال المستجوبين يرون بأن مسؤوليهم (أحياناً) ما يتبعون النمط الفوضوي. حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى إتباع هذا النمط (2.03 من 3) بانحراف معياري قدره 0.657، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا يدل على إتباع هذا النمط بدرجة متوسطة بالمؤسسة، وقد تراوحت متوسطات إتباع هذا النمط من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة ما بين (1.94 و 2.08). هذا إلى جانب

أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات النمط القيادي الفوضوي أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضا أن أفراد العينة قد أجابوا ب: (أحيانا) على أغلب المتغيرات التفصيلية المتعلقة بالنمط المذكور آنفاً، والتي من بينها العبارتين (13، 15)، وقد تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالاتي:

- جاءت العبارة رقم (13) وهي: "يركزون سلطتهم فقط في إصدار الأوامر" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة العمال عليها بمتوسط (2.08) وانحراف معياري قدره 0.777، ويُرجع الطالب هذه النتيجة إلى أن اهتمام المسؤولين المرتفع ببعده العمل ومحاوله إمامهم بمختلف جوانبه؛ تستدعي منهم منطقياً التركيز على السلطة التي يحوّلها لهم منصبهم في إصدار الأوامر، ومقابلها فرض الطاعة من المرؤوسين.
 - جاءت العبارة رقم (15) وهي: "رغبتم ضعيفة في حل مشكلات العمل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة العمال عليها بمتوسط (2.06) وانحراف معياري قدره 0.747، ويمكن إرجاع هذه النتيجة كذلك إلى أن من بين مؤشرات انخفاض اهتمام المسؤولين ببعده العلاقات في المؤسسة؛ قد تجلّى في الرغبة الضعيفة في حل مشكلات العمل التي تواجه العمال.
 - أما العبارات الثلاثة المتبقية (11، 12، 14) على التوالي؛ فقد بلغت قيم متوسطات إجابات أفراد العينة عليها (2.02، 1.97، 1.94) بانحرافات معيارية تُقدَّر ب: (0.739، 0.770، 0.726) على الترتيب، ومن بين هذه النتائج هي اكتفاء المسؤولين بتنفيذ توجيهات وكل ما تمليه عليه القيادة العليا، وخاصّة في ما يتعلق بالعمل وتنفيذ الالتزامات. وهي نتائج في مجملها قد تفسّر وجود سلطة الأمر والنهي بصورة غالبية في المؤسسة، وأن تفويض السلطة لا تتم إلا في حدود معيّنة، وحتى وإن كانت فهي مقررّة من سلطة أعلى، ولذلك احتلت العبارتين: (12 و 14) المراتب الأخيرة من هذا النمط.
- ومن خلال عرض وتحليل الجداول: (19)، (20)، و (21)؛ يمكن وضع الجدول الموالي، والذي سيوضح النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (22): النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة

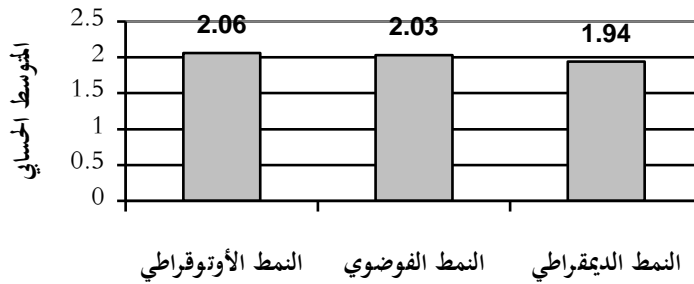
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأنماط القيادية
1	0.648	2.06	النمط الأوتوقراطي
2	0.657	2.03	النمط الفوضوي
3	0.631	1.94	النمط الديمقراطي
0.650		2.07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأنماط القيادية

المصدر: الاستمارة الخاصّة بالعمال.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة من العمال يرون بأن هناك تفاوت في ممارسة المسؤولين بالمؤسسة لأنماط القيادة المختلفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى إتباع الأنماط الثلاثة (2.07) بانحراف معياري قدره

0.650، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا مما يدل على إتباع هذه الأنماط بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة، وقد تراوحت متوسطات إتباع هذه الأنماط من وجهة نظر العمال ما بين (1.94 و 2.06). هذا إلى جانب أن قيم الانحرافات المعيارية لكل نمط على حدى أقل من الواحد الصحيح؛ وكذلك الأمر بالنسبة للانحراف المعياري العام للأنماط القيادية ككل، وهذا ما يدل على تركز إجابات أفراد عينة العمال حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها بالنسبة للمحور الأول من الاستمارة. كما أوضحت نتائج الجدول أعلاه أيضاً أن نمط القيادة المتبع من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة هو النمط الأوتوقراطي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الأخير (2.06) بانحراف معياري قدره 0.648، ويليه النمط الفوضوي بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري قدره 0.657، ثم النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري قدره 0.631. وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص النتائج أعلاه في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (22): مخطط أعمدة بياني للمتوسطات الحسابية للأنماط القيادية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستمارة الخاصة بالعمال.

ثانياً: تقييم دور القيادة بالمؤسسة والكشف عن وجود صراع رأسي بين المسؤولين وجماعات العمل

بهدف الإجابة عن السؤال الذي يهدف إلى معرفة ما إذا كان مسؤولي المؤسسة محل الدراسة هم فعلاً قادة حقيقيين؛ سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة العمال. والنتائج تُوضّحها الجداول: (23)، (24) و (25) الموالية.

1. تقييم أساس مرجعية المسؤولين في التعامل مع العمال: ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): تقييم أساس مرجعية المسؤولين في التعامل مع العمال

النسبة %	التكرار	البيان
73.8	48	✓ على أي أساس يستند مسؤولك المباشر أثناء تعامله معكم؟ - السلطة الرسمية.
26.2	17	- السمات الشخصية.
100	65	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من الجدول رقم (23) أن حوالي ثلاثة أرباع من مجموع أفراد عينة العمال بنسبة 73.8% قد أجابوا بأن المسؤولين بالمؤسسة يستندون في تعاملهم معهم على قوة سلطتهم الرسمية التي يخولها لهم منصبهم؛ في حين أن النسبة المتبقية 26.2% قد أجابوا بأن مسؤوليهم يستندون في تعاملهم معهم على أساس السمات الشخصية التي يتمتعون بها. وعلى أساس هذه النتيجة يمكن القول بأن أساس مرجعية اغلب المسؤولين بالمؤسسة هي السلطة الرسمية التي تجعل منهم رؤساء أكثر من أنهم قادة فعليين.

2. تقييم المهارات التي يتمتع بها المسؤولون من وجهة نظر العمال: ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): تقييم المهارات التي يتمتع بها المسؤولون من وجهة نظر العمال

النسبة %	التكرار	البيان
		✓ هل يُقَدِّمُ لك مسؤولك المباشر مهارات جديدة تخص العمل؟
64.6	42	- نعم.
35.4	23	- لا.
100	65	
		• في حالة الإجابة بنعم: في ما تتمثل هذه المهارات؟
23.8	10	- مهارات فنية.
69.1	29	- مهارات إدارية.
07.1	03	- مهارات سلوكية.
100	42	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من خلال أعلاه أن نسبة 64.6% من العمال أجابوا بأن مسؤوليهم يُقدِّمون لهم مهارات جديدة في العمل، في حين أن النسبة المتبقية منهم يرون عكس ذلك. أما في ما يخص المهارات التي يقدمها المسؤولون لمؤسسيهم تتمثل أساساً في: المهارات الإدارية بنسبة 69%، وتليها المهارات الفنية بنسبة 23.8%، وأخيراً المهارات السلوكية بنسبة 7.1%. وبشأن هذه النتيجة يعتقد الطالب أن تركيز المسؤولين على المهارات الإدارية والفنية التي تخص العمل بالدرجة الأولى، وقلة تركيزهم على تقديم المهارات السلوكية مثل: (إشاعة روح التعاون بين الزملاء، تجنب السلوكيات العدوانية مع الآخرين، احترام آراء الآخرين...)؛ تُوحى أكثر بأن المسؤولين الإداريون من الصنف الذي يتوجه أكثر بالإنتاج والعمل، وبصورة أقل بالنسبة للعلاقات.

3. الكشف عن وجود انحرافات (أمراض إدارية) بالمؤسسة: ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): تقييم الدور القيادي للكشف عن وجود انحرافات (أمراض إدارية) بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	البيان
44.6	29	✓ هل أن مسؤوليكم المباشرين دور قيادي بارز في المؤسسة؟ - نعم.
55.4	36	- لا.
100	65	
13.9	05	• في حالة الإجابة بلا: ما هو السبب في ذلك برأيكم؟ - كثرة ارتكابهم للانحرافات الإدارية السلبية.
50.0	18	- إهمالهم لدور العلاقات الإنسانية.
27.8	10	- مواجهة صعوبات كثيرة في الاتصال بهم.
08.3	03	- عدم اهتمامهم بإدارة الوقت.
100	36	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف العمال المستجوبين بنسبة 55.4% لا يعتبرون أن لمسؤوليهم دور قيادي بارز في المؤسسة، وفي المقابل ترى نسبة 44.6% من المستجوبين منهم عكس ذلك. كما تأتي في مقدمة الأسباب التي يستند عليها العمال الذين يعتبرون بأن المسؤولين لا يؤدون دوراً قيادياً بارزاً؛ سبب "إهمالهم لدور العلاقات الإنسانية" بنسبة 50%، ليأتي سبب "مواجهة صعوبات كثيرة في الاتصال بهم" في المقام الثاني بنسبة 27.8%، يلي ذلك "كثرة ارتكابهم للانحرافات الإدارية السلبية" بنسبة 13.9%، وأخيراً سبب "عدم اهتمامهم بإدارة الوقت" بنسبة 8.3% وبالرجوع إلى نتائج الجدولين (23) و(24) - سألنا الذكر - يبدو منطقياً من خلالها أن اعتماد أغلب المسؤولين بصفة أساسية على السلطة الرسمية وفق الأمر والنهي، وبصفة ثانوية على سماتهم الشخصية، وكذلك ضعف تمتعهم ببعض المهارات التي تؤهلهم لأن يكونوا قادة بارزين بالمؤسسة، وخاصة منها المهارات السلوكية؛ التي دلّت عن أهميتها الكثير من الأبحاث خاصة منها المهتمة بالسلوك البشري والتنظيمي. ويعتقد الطالب أن هذه النتائج قد ترجع إلى ضعف الإشراف بالمؤسسة، أو عدم التشجيع على العمل الجماعي الذي يظهر فيه تأثير الدور القيادي جلياً. كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أن هذه العوامل وغيرها قد تقف حجرة عثرة أمام المسؤولين في أن يكونوا قادة فعّالين يُؤدّون الدور المنوط بهم على الوجه المطلوب، ويؤثرون في مرؤوسيهم تأثيراً إيجابياً، بما يحقق نتائج أفضل في العمل، وتوثيقاً أكبر للعلاقات بين مختلف الأفراد بالمؤسسة، فإذا لم يتحقق ذلك فإن المرؤوسين سينظرون إليهم حتماً على أنهم مجرد موظفون عاديون يختلفون عنهم إلا في المركز الوظيفي.

4. الكشف عن وجود قيادة غير رسمية وموقف المسؤولين منها: ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الجدول

الموالي:

الجدول رقم (26): تقييم موقف المسؤولين تجاه القيادة غير الرسمية

النسبة %	التكرار	البيان
32.3	21	✓ هل يُوجدُ فرد ضمن جماعة العمل يؤثر في اتجاهاتك وسلوكك أكثر من مسؤولك المباشر؟ - نعم. - لا.
67.7	44	
100	65	
33.4	07	● في حالة الإجابة بنعم: ما هو موقف مسؤولك المباشر منه؟ - يتعاون معه. - يختلف ويتعارض معه. - لا يهتم بالأمر
19.0	04	
47.6	10	
100	21	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف عينة العمال بنسبة 67.7% قد أجابوا بعدم وجود فرد ضمن جماعة العمل يؤثر في اتجاهاتهم وسلوكاتهم أكثر من مسؤوليهم المباشرين؛ في حين أن الثلث المتبقي تقريباً بنسبة 32.3% قد أجابوا عكس ذلك. ، مما يبرهن على وجود أفراد بنسبة معتبرة من بين جماعة العمال (مسؤولين غير رسميين) يسعون للتأثير في اتجاهات وسلوكات بعض العمال بهدف كسب ثقتهم وتأييد مواقفهم أكثر من المسؤولين الرسميين، وهذا إن دلّ فإنما يدلّ عن عجز هؤلاء الأخيرين عن احتلالهم مكانة هامة في نفوس المرؤوسين. وحسب رأيي يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى ضعف السمات القيادية الكافية بالنسبة للمسؤولين، من خلال استنادهم فقط على السلطة الرسمية التي يمنحها لهم المنصب، ونقص تمتعهم ببعض المهارات الواجبة للعملية القيادية هذا من جهة، ومن جهة أخرى إهمالهم لدور العلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى في المؤسسة. أما في ما يخص موقف المسؤولين الرسميين من هؤلاء الأفراد من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، فيتمثل في: "عدم اهتمامهم للأمر" في المقام الأول بنسبة 47.6%، يلي ذلك موقف "التعاون معه" بنسبة 33.4%، وأخيراً موقف "الاختلاف والتعارض معهم" بنسبة 19%. وهذه النتيجة تدل أيضاً على أن الصراع الرأسي لا يمكن إرجاعه بأي حال من الأحوال إلى وجود قيادة غير رسمية (المسؤولين غير الرسميين).

5. الكشف عن مدى وجود صراع رأسي بين المسؤولين وجماعات العمل: والنتائج يُوضّحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): الكشف عن مدى وجود صراع رأسي بين المسؤولين وجماعات العمل

النسبة %	التكرار	البيان
56.9	37	✓ هل يوجد حالات تعارض أو خلاف بينك وبين مسؤولك المباشر؟
43.1	28	- نعم.
100	65	- لا.
59.5	22	• في حالة الإجابة بنعم: ما مدى حدوثها أثناء فترة عملكم؟
40.5	15	- غالباً.
100	37	- أحياناً.
29.7	11	• في حالة وجودها؛ ما هو موقف مسؤولك المباشر منها؟
16.2	06	- يتعاون معكم لتجاوزها.
54.1	20	- يتجنبها ويتجاهل مسبباتها.
100	37	- يستخدم القوة لمواجهتها.

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 56.9% من المبحوثين قد صرّحوا بوجود حالات تعارض أو خلاف في العمل بينهم وبين مسؤوليهم؛ في حين أن النسبة المتبقية منهم يرون عكس ذلك، وأن أكثر من نصف الذين صرحوا بوجودها بنسبة 59.5% يرون أن حالات التعارض والخلاف تحدث غالباً أثناء فترة العمل؛ مما يوحي أنّ حدوثها متكرر وليس عرضياً.

أما عن كيفية معالجة الخلاف أو حالات التعارض التي تحدث داخل المؤسسة، فإن ما نسبته 48.7% من المبحوثين المصرحين بالإيجاب يعتبرون أن موقف مسؤوليهم تجاهها يتجسد في أسلوب القوة الذي يهدفون من ورائه إلى فرض آرائهم والقرارات التي يرون بمناسبتها، وهذا مما يؤكّد اعتمادهم أكثر على قوة منصبهم والتأثير بإكراه لا على قوة التأثير الإيجابي الذي يُعتبر مصدراً مهماً للقيادة. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى طبيعة التركيبة البشرية للمؤسسة، وتعصب الكثير من أفرادها إلى فئة القرابة وميلهم للعمل على أساس تميّز عرقي، أو رفض امتثال بعض المرؤوسين لمسؤوليهم نتيجة اعتقادهم بعدم عدالة توزيع المهام بين مختلف المرؤوسين وتحيزاتهم الضيقة تجاه بعض الأفراد؛ مما يُوسّع الهوة بينهما نتيجة العداوة والبغضاء، أي أن في المؤسسة فرص لبروز بعض حالات التعارض والخلافات لأسباب شخصية أكثر منها تنظيمية أو سلوكية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بنود المحور الثاني من الاستمارة

يهدف المحور الثاني من الاستمارة الخاصة بالعمال إلى تحديد أهم المصادر المسببة للصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. هذا إلى جانب محاولة الكشف عن وجود فروق معنوية ودلالاتها في إجابات أفراد عينة العمال تجاه النمط القيادي المتبع من طرف المسؤولين الإداريين.

أولاً: أهم المصادر المسببة للصراع بمؤسسة مناجم الفوسفات (فرع جبل العنق)

بهدف الإجابة عن السؤال المتعلق بأهم المصادر المسببة للصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛ سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة العمال. والنتائج تُوضّحها الجداول الخمسة الموالية.

1. مصدر ندرة أو محدودية الموارد: ويمكن توضيح النتائج تجاه متغيراته التفصيلية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): إجابات أفراد عينة العمال تجاه مصدر ندرة أو محدودية الموارد

ع	متغيرات مصدر ندرة أو محدودية الموارد	التكرار النسبة	الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت.م
			أبداً	أحياناً	غالباً			
18	نقص الحوافز المادية للعمل.	ك	11	30	24	2.20	0.712	1
		%	16.9	46.2	36.9			
17	عدم كفاية الموارد المادية لتحقيق أهداف العمل.	ك	14	29	22	2.12	0.740	2
		%	21.5	44.6	33.8			
16	عدم كفاية الموارد البشرية لتحقيق أهداف العمل.	ك	19	26	20	2.02	0.780	3
		%	29.2	40.0	30.8			
19	غياب العدالة في توزيع مختلف الموارد التنظيمية المتاحة.	ك	22	23	20	1.97	0.809	4
		%	33.8	35.4	30.8			
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمصدر ندرة أو محدودية الموارد			1.99	0.687	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة العمال يرون بأن هناك (أحياناً) مصادر تسبب الصراع بالمؤسسة متعلقة بندرة أو محدودية الموارد، حيث بلغ متوسط رؤيتهم مدى توفر هذا المصدر (1.99 من 3) بانحراف معياري قدره 0.687، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، مما يدل على توفر هذا المصدر بدرجة (متوسطة) بالمؤسسة، حيث تراوحت متوسطات توفر هذا المصدر حسب وجهة نظر عينة العمال ما بين (1.97 و2.20). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مصدر ندرة أو محدودية الموارد أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركّز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضاً أن أفراد العينة قد أجابوا بـ: (أحياناً) على أغلب المتغيرات التفصيلية الأربعة المتعلقة بالمصدر المذكور آنفاً، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالاتي: (18، 17، 16، 19). حيث يتبين من هذه النتائج

أيضاً أن مصدر ندرة أو محدودية الموارد يرجع بالأساس إلى: "نقص الحوافز المادية للعمل" و"عدم كفاية الموارد المادية لتحقيق أهداف العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (2.20، 2.12) بانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.712، 0.740) على التوالي. هذا إلى جانب السببين المتعلقين بـ: "عدم كفاية الموارد البشرية لتحقيق أهداف العمل" و"غياب العدالة في توزيع مختلف الموارد التنظيمية المتاحة" بمتوسطين (2.02، 1.97) وانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.780، 0.809) على الترتيب.

2. مصدر عدم وضوح السلطة: ويمكن توضيح النتائج تجاه متغيراته التفصيلية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): إجابات أفراد عينة العمال تجاه مصدر عدم وضوح السلطة

ع	متغيرات مصدر عدم وضوح السلطة	التكرار النسبة	الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تكرار
			أبداً	أحياناً	غالباً			
20	تداخل المهام والاختصاصات في التنظيم.	ك	17	29	19	2.03	0.749	1
		%	26.2	44.6	29.2			
23	عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين.	ك	20	24	21	2.02	0.800	2
		%	30.8	36.9	32.3			
22	منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم دون مبرر موضوعي.	ك	18	29	18	2.00	0.750	3
		%	27.7	44.6	27.7			
21	عدم وجود دليل لقواعد وإجراءات العمل.	ك	22	25	18	1.94	0.788	4
		%	33.8	38.5	27.7			
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمصدر عدم وضوح السلطة			2.02	0.608	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة العمال يرون بأن هناك (أحياناً) مصادر تسبب الصراع بالمؤسسة متعلقة بعدم وضوح السلطة، حيث بلغ متوسط رأيهم لمدى توفر هذا المصدر (2.02 من 3) بانحراف معياري قدره 0.608، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، مما يدل على توفر هذا المصدر بدرجة (متوسطة) بالمؤسسة، حيث تراوحت متوسطات توفر هذا المصدر حسب وجهة نظر عينة العمال ما بين (1.94 و 2.03). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مصدر عدم وضوح السلطة أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركُّز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضاً أن أفراد العينة قد أجابوا بـ: (أحياناً) على أغلب المتغيرات التفصيلية الأربعة المتعلقة بالمصدر المذكور آنفاً، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالاتي: (20، 23، 22، 21). حيث يتبين من هذه النتائج أيضاً أن مصدر عدم وضوح السلطة يرجع بالأساس إلى: "تداخل المهام والاختصاصات في التنظيم" و"عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (2.03، 2.02) بانحرافين معياريين

يُقدَّران بـ: (0.749، 0.800) على التوالي. هذا إلى جانب السببين المتعلقين بـ: "منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم دون مبرر موضوعي" و"عدم وجود دليل لقواعد وإجراءات العمل" بمتوسطين (2.00، 1.94) وانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.750، 0.788) على الترتيب.

3. مصدر غموض المسؤوليات: ويمكن توضيح النتائج تجاه متغيراته التفصيلية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (30): إجابات أفراد عينة العمال تجاه مصدر غموض المسؤوليات

ع	متغيرات مصدر غموض المسؤوليات	التكرار النسبة	الإجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			أبداً	أحياناً	غالباً		
25	عدم وجود وصف وظيفي مكتوب لواجبات ومسؤوليات العمل.	ك	13	24	28	0.766	2.23
		%	20.0	36.9	43.1		
27	تدني الروح المعنوية للعاملين.	ك	17	23	25	0.801	2.12
		%	26.2	35.4	38.5		
24	إتباع المركزية في اتخاذ القرارات.	ك	19	21	25	0.824	2.09
		%	29.2	32.3	38.5		
26	غموض التعليمات المصدرة وحملها لأكثر من معنى.	ك	22	19	24	0.847	2.03
		%	33.8	29.2	36.9		
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمصدر غموض المسؤوليات			0.720	2.10

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة العمال يرون بأن هناك (غالباً) مصادر تسبب الصراع بالمؤسسة متعلقة بغموض المسؤوليات، حيث بلغ متوسط رؤيتهم مدى توفر هذا المصدر (2.10 من 3) بانحراف معياري قدره 0.720، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، مما يدل على توفر هذا المصدر بدرجة (متوسطة) بالمؤسسة، حيث تراوحت متوسطات توفر هذا المصدر حسب وجهة نظر عينة العمال ما بين (2.03 و 2.23). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مصدر غموض المسؤوليات أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركُّز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضاً أن أفراد العينة قد أجابوا بـ: (غالباً) على أكثر المتغيرات التفصيلية الأربعة المتعلقة بالمصدر المذكور آنفاً، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالتالي: (25، 27، 24، 26). حيث يتبين من هذه النتائج أيضاً أن مصدر غموض المسؤوليات يرجع بالأساس إلى: "عدم وجود وصف وظيفي مكتوب لواجبات ومسؤوليات العمل" و"تدني الروح المعنوية للعاملين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (2.23، 2.12) بانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.766، 0.801) على التوالي. هذا إلى جانب السببين المتعلقين بـ: "إتباع المركزية في اتخاذ القرارات" و"غموض التعليمات المصدرة وحملها لأكثر من معنى" بمتوسطين (2.09، 2.03) وانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.824، 0.847) على الترتيب.

4. مصدر تعارض الأهداف: ويمكن توضيح النتائج تجاه متغيراته التفصيلية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): إجابات أفراد عينة العمال تجاه مصدر تعارض الأهداف

ع	متغيرات مصدر تعارض الأهداف	التكرار النسبة	الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			أبداً	أحياناً	غالباً			
28	غموض المهام الموكلة (غموض الدور).	ك	16	29	20	2.06	0.747	1
		%	24.6	44.6	30.8			
31	وجود تعارض بين الاهتمامات الشخصية للعاملين وغايات التنظيم.	ك	21	29	15	1.91	0.744	2
		%	32.3	44.6	23.1			
29	وجود صعوبة في تنفيذ الأوامر.	ك	25	22	18	1.89	0.812	3
		%	38.5	33.8	27.7			
30	تعارض أهداف ومتطلبات العمل مع قيم ومعتقدات العاملين.	ك	24	27	14	1.85	0.755	4
		%	36.9	41.5	21.5			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمصدر تعارض الأهداف			0.764	1.93				

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة العمال يرون بأن هناك (أحياناً) مصادر تسبب الصراع بالمؤسسة متعلقة بتعارض الأهداف، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا المصدر (1.93 من 3) بانحراف معياري قدره 0.764، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، مما يدل على توفر هذا المصدر بدرجة (متوسطة) بالمؤسسة، حيث تراوحت متوسطات توفر هذا المصدر حسب وجهة نظر عينة العمال ما بين (1.85 و 2.06). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مصدر تعارض الأهداف أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضاً أن أفراد العينة قد أجابوا بـ: (أحياناً) على أغلب المتغيرات التفصيلية الأربعة المتعلقة بالمصدر المذكور آنفاً، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالاتي: (28، 31، 29، 30). حيث يتبين من هذه النتائج أيضاً أن مصدر تعارض الأهداف يرجع بالأساس إلى: "غموض المهام الموكلة (غموض الدور)" و"وجود تعارض بين الاهتمامات الشخصية للعاملين وغايات التنظيم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارة (2.06، 1.91) بانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.747، 0.744) على التوالي. هذا إلى جانب السببين المتعلقين بـ: "وجود صعوبة في تنفيذ الأوامر" و"تعارض أهداف ومتطلبات العمل مع قيم ومعتقدات العاملين" بمتوسطين (1.89، 1.85) وانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.812، 0.755) على الترتيب.

5. مصدر سوء العلاقات الإنسانية: ويمكن توضيح النتائج متغيراته التفصيلية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (32): إجابات أفراد عينة العمال تجاه مصدر سوء العلاقات الإنسانية

ع	متغيرات مصدر سوء العلاقات الإنسانية	التكرار النسبة	الإجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			أبداً	أحياناً	غالباً		
33	يستخدم المسؤولون أساليب التهديد والتخويف في تعاملهم مع المرؤوسين.	ك	13	22	30	0.776	2.26
		%	20.0	33.8	46.2		
34	غياب العدالة والمساواة في معاملة المرؤوسين.	ك	15	24	26	0.782	2.17
		%	23.1	36.9	40.0		
32	عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار.	ك	18	20	27	0.827	2.14
		%	27.7	30.8	41.5		
35	مُحاباة بعض المرؤوسين على حساب الآخرين.	ك	20	17	28	0.857	2.12
		%	30.8	26.2	43.1		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمصدر سوء العلاقات الإنسانية			0.730			2.13	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة العمال يرون بأن هناك (غالباً) مصادر تسبب الصراع بالمؤسسة متعلقة بسوء العلاقات الإنسانية، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا المصدر (2.13 من 3) بانحراف معياري قدره 0.730، أي أنه يدخل في الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، مما يدل على توفر هذا المصدر بدرجة (متوسطة) بالمؤسسة، حيث تراوحت متوسطات توفر هذا المصدر حسب وجهة نظر عينة العمال ما بين (2.12 و 2.26). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات مصدر سوء العلاقات الإنسانية أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضاً أن أفراد العينة قد أجابوا ب: (غالباً) على أكثر المتغيرات التفصيلية الأربعة المتعلقة بالمصدر المذكور آنفاً، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالتالي: (33، 34، 32، 35). حيث يتبين من هذه النتائج أيضاً أن مصدر سوء العلاقات الإنسانية يرجع بالأساس إلى: "استخدام المسؤولين لأساليب التهديد والتخويف في تعاملهم مع المرؤوسين" و"غياب العدالة والمساواة في معاملة المرؤوسين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (2.26، 2.17) بانحرافين معياريين يُقدَّران ب: (0.776، 0.782) على التوالي. هذا إلى جانب السببين المتعلقين ب: "عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار." و"مُحاباة بعض المرؤوسين على حساب الآخرين" بمتوسطين (2.14، 2.12) وانحرافين معياريين يُقدَّران ب: (0.827، 0.857) على الترتيب. ومن خلال عرض وتحليل الجداول: (28)، (29)، (30)، (31) و (32)؛ يمكن وضع الجدول الموالي، والذي سيوضح أهم المصادر المسببة للصراع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (33): أهم المصادر المسببة للصراع بالمؤسسة محل الدراسة

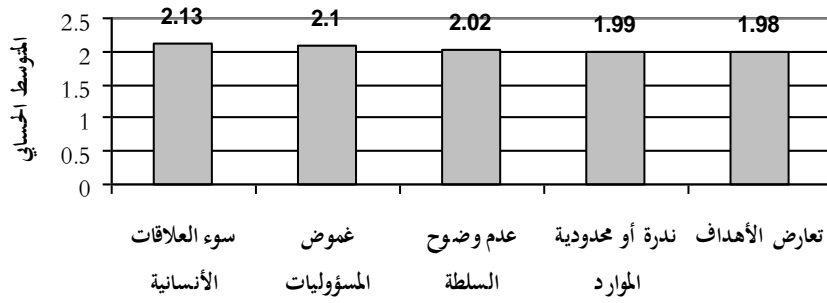
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مصادر الصراع التنظيمي
1	0.730	2.13	سوء العلاقات الإنسانية
2	0.720	2.10	غموض المسؤوليات
3	0.608	2.02	عدم وضوح السلطة
4	0.687	1.99	ندرة أو محدودية الموارد
5	0.637	1.98	تعارض الأهداف
0.695		2.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمصادر الصراع التنظيمي

المصدر: الاستمارة الخاصة بالعمال.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يرون بأن هناك مصادر تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى توفر هذه المصادر (2.06) بانحراف معياري قدره 0.695، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا مما يدل على توفر جميع هذه المصادر بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة، وقد تراوحت متوسطات توفر هذه المصادر من وجهة نظر العمال ما بين (1.98 و 2.13). هذا إلى جانب أن قيم الانحرافات المعيارية لكل مصدر على حدى أقل من الواحد الصحيح؛ وكذلك الأمر بالنسبة للانحراف المعياري العام لمصادر الصراع التنظيمي ككل، وهذا ما يدل على تركُّز إجابات أفراد عيّنة العمال حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها بالنسبة للمحور الثاني من الاستمارة. كما أوضحت نتائج الجدول أعلاه أيضاً أن هناك (غالباً) مصادر تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي، ويأتي في مقدمة هذه المصادر "مصدر سوء العلاقات الإنسانية"، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على المتغيرات التفصيلية المتعلقة بهذا الأخير (2.13) بانحراف معياري قدره 0.730، ويليه مباشرة مصدر غموض المسؤوليات بمتوسط (2.10) وانحراف معياري قدره 0.720. وقد كشفت النتائج السابقة كذلك أن هناك (أحياناً) مصادر تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي، ويتعلق الأمر بمصدر "عدم وضوح السلطة"، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على المتغيرات التفصيلية المتعلقة بهذا الأخير (2.02) بانحراف معياري قدره 0.608، ويليه مصدر "ندرة أو محدودية الموارد" بمتوسط (1.99) وانحراف معياري قدره 0.687، وأخيراً مصدر "تعارض الأهداف" بمتوسط (1.98) وانحراف معياري قدره 0.637.

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص النتائج أعلاه في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (23): مخطط أعمدة بياني للمتوسطات الحسابية لمصادر الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستمارة الخاصة بالعمال.

ثانياً: الكشف عن وجود فروق معنوية ودلالاتها تجاه النمط القيادي المتبع من طرف المسؤولين

يهدف الإجابة على السؤال المتعلق بمدى وجود اختلاف بين وجهات نظر العمال حول النمط القيادي المتبع من طرف مسؤوليهم طبقاً لاختلاف بعض الخصائص الشخصية والوظيفية الخاصة بهم؛ سيتم القيام باختبار تحليل (ت) الإحصائي، وذلك للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة موافقة أفراد عينة العمال تجاه النمط القيادي (الأوتوقراطي) المتبع من طرف المسؤولين؛ تبعاً إلى اختلاف الجنس والفترة الوظيفية. أما في ما يخص توضيح دلالة الفروق تبعاً لاختلاف الخبرة المهنية؛ سيتم القيام باختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي. والنتائج توضحها الجداول الثلاثة الموالية.

1. نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد عينة العمال طبقاً إلى اختلاف الجنس:

الجدول رقم (34): نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد عينة العمال طبقاً إلى اختلاف الجنس

المحور	الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	تفسير النتيجة
النمط القيادي (الأوتوقراطي) المتبع من طرف المسؤولين بالمؤسسة	ذكر	54	2.05	0.64	-0.374	63	0.710	لا توجد دلالة إحصائية
	أنثى	11	2.13	0.71				

المصدر: مستخرج من الاستمارة الخاصة بالعمال باستخدام برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة موافقة أفراد عينة العمال طبقاً إلى اختلاف الفترة الوظيفية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة النظري، والمحدد مسبقاً ($\alpha=0.05$) تجاه النمط القيادي (الأوتوقراطي) المتبع من طرف مسؤوليهم بالمؤسسة محل الدراسة، أي أنه يوجد تقارب بين وجهات نظر العمال باختلاف الجنس فيما يتعلق بالمتغيرات التفصيلية الخاصة بالنمط الأوتوقراطي.

2. نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد عينة العمال طبقاً إلى اختلاف الفترة الوظيفية:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد عينة العمال طبقاً إلى اختلاف الفئة الوظيفية

المحور	الفئة الوظيفية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	تفسير النتيجة
النمط القيادي (الأوتوقراطي) المتبع من طرف المسؤولين بالمؤسسة	عون تحكم	19	2.00	0.62	-0.550	63	0.584	لا توجد دلالة إحصائية
	عون تنفيذ	46	2.09	0.66				

المصدر: مستخرج من الاستمارة الخاصة بالعمال باستخدام برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة موافقة أفراد عينة العمال طبقاً إلى اختلاف الفئة الوظيفية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة النظري، والمحدد مسبقاً ($\alpha=0.05$) تجاه النمط القيادي (الأوتوقراطي) المتبع من طرف مسؤوليهم بالمؤسسة محل الدراسة، أي أنه يوجد تقارب بين وجهات نظر العمال باختلاف الفئة الوظيفية فيما يتعلق بالمتغيرات التفصيلية الخاصة بالنمط الأوتوقراطي.

3. نتائج اختبار (ف) للفروق بين إجابات أفراد عينة العمال تبعاً إلى اختلاف الخبرة المهنية:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار (ف) للفروق بين إجابات أفراد عينة العمال طبقاً إلى اختلاف الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.735	3	0.245	1.378	*0.046 (* توجد دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل)
داخل المجموعات	26.204	61	0.430		
المجموع	26.939	64			

المصدر: مستخرج من الاستمارة الخاصة بالعمال باستخدام برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين إجابات عينة العمال تجاه النمط القيادي المتبع من طرف المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة؛ يمكن أن ترجع إلى اختلاف جنس أفراد العينة. مما يبرز بأن متغير الخبرة المهنية للفرد تؤثر على رأيه. ولمعرفة اتجاه الفروق بين كل فئتين من فئات الخبرة المهنية بشأن النمط القيادي (الأوتوقراطي) المتبع من طرف المسؤولين؛ سيتم استخدام اختبار شيفيه "Scheffe" البعدي. وجاءت نتائجه كما هي مبينة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار شيفيه البعدي لاتجاه الفروق بين إجابات أفراد عينة العمال تبعاً إلى اختلاف الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	المتوسط	10 سنوات فأقل	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	21 سنة فأكثر
10 سنوات فأقل	2.03	-		*	*
من 11 إلى 15 سنة	2.20		-		

	-			1.93	من 16 إلى 20 سنة
-				1.87	21 سنة فأكثر

المصدر: مستخرج من الاستمارة الخاصة بالعمال باستخدام برنامج SPSS.

تُشير نتائج الجدول أعلاه أن إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين إجابات أفراد عيّنة العمال الذين تقدر خبراتهم المهنية (10 سنوات فأقل) من ناحية، لصالح الأفراد التي تزيد خبرتهم عن خمسة عشر (15) سنة الذين كانوا أكثر موافقة على أن النمط المتبع من طرف المسؤولين الإداريين بالمؤسسة أوتوقراطياً. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى كون أن العاملين الذين تقل خبرتهم عن عشر سنوات أقل تأثراً بعلاقاتهم بالمسؤولين المباشرين لهم؛ خلافاً للعاملين الذين تفوق سنوات خبرتهم المهنية بالمؤسسة أكثر من خمسة عشر سنة، والذين تزداد حساسيتهم تجاه علاقاتهم بالمسؤولين لكونهم أنهم قضوا مدة من الزمن تعاقب فيها أكثر من مسؤول في منصب مُعيّن. أي أنه كلما زادت الخبرة المهنية للعاملين كلما زادت معرفتهم أكثر بالمسؤولين وبالنمط الذي يتبعونه في تعاملهم مع المرؤوسين مقارنة بالأفراد الذين لا يمتلكون خبرة كبيرة. ومن ثم تكمن أهمية الاعتماد على آرائهم في الوصول إلى بعض النتائج.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين واستخلاص النتائج

تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة فيما يخص التعرف على الأسلوب الفعّال المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي من وجهة نظر المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة، سيتم

عرض وتحليل إجابات أفراد عينة المسؤولين الإداريين، للإجابة عن أسئلة البحث، وهذا انطلاقاً من محوري الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين من أجل تأكيد مدى صدق أو نفي بعض الفرضيات المقدّمة في مستهل هذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل بنود المحور الثالث من الاستمارة

يهدف الإجابة عن السؤال المتعلق بالأسلوب المناسب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة؛ سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة المسؤولين الإداريين. والنتائج تُوضّحها الجداول الثلاثة الموالية.

أولاً: أسلوب التعاون

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه المتغيرات التفصيلية لأسلوب التعاون من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): إجابات أفراد عينة المسؤولين تجاه أسلوب التعاون في التعامل مع الصراع التنظيمي

ع	متغيرات أسلوب التعاون	التكرار النسبة	الإجابات			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق إطلاقاً		
36	أشجع المرؤوسين على تفهم مشكلات العمل التي تواجههم قبل البدء في حلها.	ك	10	12	05	0.736	2.19
		%	37.0	44.4	18.5		
38	أساعد المرؤوسين على حل الخلافات التي تنشأ بينهم بكل صراحة ووضوح.	ك	08	15	04	0.662	2.15
		%	29.6	55.6	14.8		
39	أحرص على تقديم أفكار تساعد على حل الخلافات التي تنشأ أثناء العمل.	ك	11	08	08	0.847	2.11
		%	40.7	29.6	29.6		
37	أسعى لإيجاد حلول للخلافات بحيث ترضي هذه الحلول جميع الأطراف.	ك	09	10	08	0.808	2.04
		%	33.3	37.0	29.6		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأسلوب التعاون					0.605	2.12	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين.

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة (يوافقون إلى حد ما) بأنه يتم استخدام أسلوب التعاون في التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى استخدام هذا الأسلوب (2.12 من 3) بانحراف معياري قدره 0.605، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا يدل على استخدام هذا الأسلوب بدرجة متوسطة بالمؤسسة، وقد تراوحت متوسطات استخدام هذا الأسلوب من وجهة نظر المسؤولين بالمؤسسة ما بين (2.04 و 2.19). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات أسلوب التعاون أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركّز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما

أوضحت نتائج الجدول أيضا أن أفراد العينة (يوافقون إلى حد ما) على أغلب المتغيرات التفصيلية المتعلقة بالأسلوب المذكور آنفاً، والتي من بينها العبارتين (36، 38)، وقد تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالاتي:

- جاءت العبارة رقم (36) وهي: "أشجع المرؤوسين على تفهم مشكلات العمل التي تواجههم قبل البدء في حلها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة المسؤولين عليها بمتوسط (2.19) وانحراف معياري قدره 0.736، ويُرجع الطالب هذه النتيجة إلى أن روح المبادرة من المسؤولين لتوضيح مشاكل العمل؛ وإن كانت بسيطة توفر للإدارة الوقت والجهد الكافيان لتجاوزها لاحقاً، وتزيد من اضطلاع المرؤوسين بأدوارهم وانسجامهم معها مُستقبلاً.
- جاءت العبارة رقم (38) وهي: "أساعد المرؤوسين على حل الخلافات التي تنشأ بينهم بكل صراحة ووضوح" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة المسؤولين عليها بمتوسط (2.15) وانحراف معياري قدره 0.662، ويُرجع الطالب هذه النتيجة إلى أن للمسؤولين دور هام للتعاون مع المرؤوسين لمناقشة حالات التعارض والخلافات التي قد تُعيقهم عن أدائهم لمهامهم، وتنعكس سلبياً على العلاقات بين الزملاء من جهة ومع المسؤولين من جهة ثانية.
- جاءت العبارة رقم (39) وهي: "أحرص على تقديم أفكار تساعد على حل الخلافات التي تنشأ أثناء العمل" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة المسؤولين عليها بمتوسط (2.11) وانحراف معياري قدره 0.847، ويُرجع الطالب هذه النتيجة إلى أن استناد المسؤولين في تعاملهم مع الخلافات وحالات التعارض التي قد تنشأ أثناء العمل؛ والاستفادة من الأفكار السابقة للتعامل مع المشاكل المشابهة دور لا يستهان به في التعامل مع المشاكل السلوكية بالخصوص.
- أما العبارة رقم (37) وهي: "أسعى لإيجاد حلول للخلافات بحيث ترضي هذه الحلول جميع الأطراف" التي فقد احتلت المرتبة الأخيرة ضمن المتغيرات التفصيلية لأسلوب التعاون، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها حسب إجابات أفراد العينة (2.04) بانحراف معياري قدره 0.808، وهي نتيجة تدعم ما جاءت به العبارتين السابقتين من حيث التسلسل، فبالإضافة إلى قيام المسؤولين بتشجيع ومساعدة العمال على مناقشة مشكلات العمل التي تواجههم، نجدهم أيضاً يحرصون على تقديم أفكار قد تساعد على حل الخلافات التي تنشأ أثناء العمل، وليس ذلك فحسب؛ وإنما كذلك محاولة إيجاد حلول للخلافات التي تُرضي جميع الأطراف.

ثانياً: أسلوب التنافس

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه المتغيرات التفصيلية لأسلوب التنافس من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): إجابات أفراد عينة المسؤولين تجاه أسلوب التنافس في التعامل مع الصراع التنظيمي

ع	متغيرات أسلوب التنافس	التكرار النسبة	الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير
			موافق	موافق إلى	غير موافق			

			إطلاقاً	حد ما	بشدة			
1	0.718	2.15	05	13	09	ك	40	
			18.5	48.1	33.3	%		
2	0.675	2.07	05	15	07	ك	41	
			18.5	55.6	25.9	%		
3	0.759	2.04	07	12	08	ك	42	
			25.9	44.4	29.6	%		
4	0.641	1.89	07	16	04	ك	43	
			25.9	59.3	14.8	%		
0.591			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأسلوب التنافس					2.04

المصدر: الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة (يوافقون إلى حد ما) بأنه يتم استخدام أسلوب التنافس للتعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى استخدام هذا الأسلوب (2.04 من 3) بانحراف معياري قدره 0.591، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا يدل على استخدام هذا الأسلوب بدرجة متوسطة بالمؤسسة، وقد تراوحت متوسطات استخدام هذا الأسلوب من وجهة نظر المسؤولين بالمؤسسة ما بين (1.89 و 2.15). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات أسلوب التنافس أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضاً أن أفراد العينة (يوافقون إلى حد ما) على أغلب المتغيرات التفصيلية المتعلقة بالأسلوب المذكور آنفاً، والتي من بينها العبارتين (40، 41)، وقد تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (40) وهي: "أأخذ موقفاً محدداً وأأتمسك به" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة المسؤولين عليها بمتوسط (2.15) وانحراف معياري قدره 0.718، ويُرجع الطالب هذه النتيجة إلى اتخاذ المسؤولين لموقف محدد والتمسك به؛ يدل على عدم تعامل المسؤولين بمرونة مع المواقف التي يواجهونها، وهذا الإجراء لن يزيد إلا من توسيع الهوة بينهم وبين مرؤوسيه، من خلال تراجع مستويات الثقة بهم، وقلة تعاونهم معهم.
- جاءت العبارة رقم (41) وهي: "أدافع بكل قوة عن آرائي وأفكاري حتى يتم قبولها" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة المسؤولين عليها بمتوسط (2.07) وانحراف معياري قدره 0.675، ويُرجع الطالب هذه النتيجة إلى اعتقاد المسؤولين الجازم بأن أفكارهم وآراءهم على جانب كبير من الصحة والصواب، واعتبار أن مناقشتها من قبل الآخرين تُنقص من هيبتهم وتُخرجهم أمام مرؤوسيه؛ فتجدهم بذلك يُدافعون عنها بكل قوة حتى يتم قبولها.
- أما العبارتين التي احتلتا المرتبة الثالثة والرابعة ضمن المتغيرات التفصيلية لأسلوب التنافس هما: (42، 43) على التوالي؛ فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل منهما حسب إجابات أفراد العينة (2.04، 1.89) بانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.759، 0.641) على الترتيب، حيث تدعّم هاتين العبارتين نتائج العبارة السابقة رقم

(41)، ويتجلى ذلك في عدم اكتفاء المسؤولين بالدفاع عن أفكارهم وآرائهم بكل قوة فحسب، وإنما يسعون بكل جهد لكسب تأييد الآخرين لهم من خلال الضغط عليهم للإقرار بصحة هذه الأخيرة وصوابها؛ إلى حد استخدامهم للقوة والسلطة في حالة عدم الامتثال والخضوع للمقترحات التي تُرضيهم.

ثالثاً: أسلوب التجنب

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه المتغيرات التفصيلية لأسلوب التجنب من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (40): إجابات أفراد عينة المسؤولين تجاه أسلوب التجنب في التعامل مع الصراع التنظيمي

ع	متغيرات أسلوب التجنب	التكرار النسبة	الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق بشدة	موافق حد ما	غير موافق إطلاقاً			
44	أُتجنب مواجهة من أختلف معهم في الرأي.	ك	14	07	06	2.30	0.823	1
		%	51.9	25.9	22.2			
46	أشعر بالارتياح نتيجة تجاوزي للخلافات مع الآخرين.	ك	11	10	06	2.19	0.786	2
		%	40.7	37.0	22.2			
47	أفضل الاحتفاظ بوجهة نظري في بعض الأمور عن الدخول في مشاحنات مع الآخرين.	ك	13	05	09	2.15	1.071	3
		%	48.1	18.5	33.3			
45	أسعى إلى تحاشي أي خلاف ينشأ بيني وبين الآخرين.	ك	10	10	07	2.11	0.801	4
		%	37.0	37.0	25.9			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأسلوب التجنب						2.19	0.670	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة (يوافقون بشدة) بأنه يتم استخدام أسلوب التجنب للتعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى استخدام هذا الأسلوب (2.19 من 3) بانحراف معياري قدره 0.670، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا يدل على استخدام هذا الأسلوب بدرجة متوسطة بالمؤسسة، وقد تراوحت متوسطات استخدام هذا الأسلوب من وجهة نظر المسؤولين بالمؤسسة ما بين (2.11 و 2.30). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات أسلوب التجنب أقل من الواحد الصحيح؛ باستثناء العبارة رقم (47) التي كان انحرافها معيارها أكبر من الواحد الصحيح؛ أي أن هناك انقسام وعدم موافقة بين المسؤولين حول " تفضيلهم للاحتفاظ بوجهة نظرهم في بعض الأمور عن الدخول في مشاحنات مع الآخرين"، أما بالنسبة للعبارة الأخرى فتدل انحرافات المعيارية على تركُّز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضاً أن أفراد العينة (يوافقون بشدة) على أغلب المتغيرات

التفصيلية المتعلقة بالأسلوب المذكور آنفاً، والتي من بينها العبارتين (44، 46)، وقد تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالاتي:

- جاءت العبارة رقم (44) وهي: "أبتجب مواجهة من اختلف معهم في الرأي" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة المسؤولين عليها بمتوسط (2.30) وانحراف معياري قدره 0.823، ويُرجع الطالب هذه النتيجة إلى اقتناع المسؤولين بأن مواجهة من يختلف معهم في الرأي؛ لن يزيد إلا من تشنج العلاقات مع الآخرين، وبالخصوص في الأمور التافهة التي ليس لها تأثير على سير العمل بالدرجة الأولى، والتي يكون فيها التجنب أفضل.
 - جاءت العبارة رقم (46) وهي: "أشعر بالارتياح نتيجة تجاوزي للخلافات مع الآخرين" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة المسؤولين عليها بمتوسط (2.19) وانحراف معياري قدره 0.786، وحسب اعتقاد الطالب أن هذه النتيجة لم تأتي صدفة بل جاءت لثُدعم نتيجة العبارة التي سبقتها، وهو أنه بسبب تجاوز المسؤولين وتجنبهم لمواجهة من يختلفون معهم في الرأي كانت لها انعكاسات ايجابية؛ تمثلت بالأساس في شعورهم بالارتياح في أدائهم لوظائفهم، وضمانهم التواصل مع مرؤوسيهما بما يحقق أهداف العمل من جهة، وتوطيد أكثر للعلاقات معهم من جهة ثانية.
 - أما العبارتين التي احتلتا المرتبة الثالثة والرابعة ضمن المتغيرات التفصيلية لأسلوب التجنب هما: (45، 47) على التوالي؛ فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل منهما حسب إجابات أفراد العينة (2.15، 2.11) بانحرافين معياريين يُقدَّران ب: (0.907، 0.801) على الترتيب، ونتائجهما تدعمان أيضاً أسباب ميل المسؤولين لأسلوب التجنب، وذلك من خلال تفضيل المسؤولين للاحتفاظ بوجهات نظرهم خاصة في الأمور الجانبية التي لا تؤثر على سير العمل داخل المؤسسة عن الدخول في مشاحنات مع الآخرين، على اعتبار أن هذه الأخيرة لن تزيد إلا من حدة التوترات بين أفراد التنظيم الواحد. وكذلك نتيجة تحاشي المسؤولين لأي خلاف ينشأ بينهم وبين مرؤوسيهما مهما كان نوعه شخصياً أو بسبب العمل؛ له دليل آخر على ميلهم أكثر لأسلوب التجنب.
- ومن خلال عرض وتحليل الجداول (38)، (39)، و (40)؛ يمكن وضع الجدول الموالي، والذي سيوضح أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

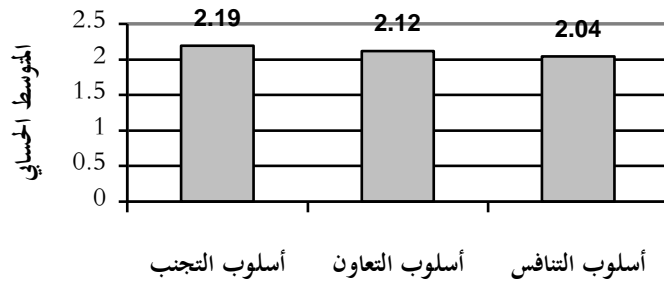
الجدول رقم (41): أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي
1	0.670	2.19	أسلوب التجنب
2	0.605	2.12	أسلوب التعاون
3	0.591	2.04	أسلوب التنافس
0.575		2.13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي

المصدر: الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يرون بأن هناك أساليب تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى توفر هذه الأساليب (2.13) بانحراف معياري قدره 0.575، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا مما يدل على توفر هذه الأساليب بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة، وقد تراوحت متوسطات توفر هذه الأساليب من وجهة نظر المسؤولين الإداريين ما بين (2.04 و 2.19). هذا إلى جانب أن قيم الانحرافات المعيارية لكل أسلوب على حدى أقل من الواحد الصحيح؛ وكذلك الأمر بالنسبة للانحراف المعياري العام لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي ككل، وهذا ما يدل على تركُّز إجابات أفراد عيّنة المسؤولين حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها بالنسبة للمحور الثالث من الاستمارة. كما أوضحت نتائج الجدول أعلاه أيضاً أن (الموافقة بشدة) كانت "لأسلوب التجنب"، والذي يأتي في مقدمة الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على المتغيرات التفصيلية المتعلقة بهذا الأسلوب (2.19) بانحراف معياري قدره 0.670؛ في حين أن (الموافقة إلى حد ما) قد كانت لكل من: "أسلوب التعاون"، الذي بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على المتغيرات التفصيلية المتعلقة به (2.12) بانحراف معياري قدره 0.605، وكذلك "أسلوب التنافس"، الذي بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على المتغيرات التفصيلية المتعلقة به (2.04) بانحراف معياري قدره 0.591. وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص النتائج أعلاه في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (24): مخطط أعمدة بياني للمتوسطات الحسابية لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بنود المحور الرابع من الاستمارة

يهدف المحور الرابع من الاستمارة إلى تحديد أسباب ميل مسؤولي المؤسسة محل الدراسة نحو استخدام أسلوب مُعيّن في التعامل مع الصراع التنظيمي، وذلك بناءً على الأسباب المحددة له. هذا إلى جانب محاولة الكشف عن وجود فروق معنوية ودلالاتها في إجابات أفراد عيّنة المسؤولين تجاه الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع من قبلهم.

أولاً: تحديد أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي

بهدف الإجابة عن السؤال المتعلق بأسباب استخدام المسؤولين لأسلوب معين واعتباره مناسباً للتعامل مع مواقف الصراع التي يواجهونها بالمؤسسة محل الدراسة؛ سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عيّنة المسؤولين الإداريين. والنتائج تُوضّحها الجداول الثلاثة الموالية.

1. أسباب استخدام أسلوب التعاون: ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (42): إجابات أفراد عينة المسؤولين تجاه أسباب استخدام أسلوب التعاون في التعامل مع الصراع التنظيمي

ع	متغيرات أسباب استخدام أسلوب التعاون	التكرار	الإجابات			النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق إطلاقاً				
48	عندما يكون موضوع الخلاف جوهرياً بالنسبة للطرفين.	ك	12	08	07	%	2.19	1	
			44.4	29.6	25.9				
50	لفتح قنوات جديدة للاتصال وتعميق سُبُل التواصل مع الآخرين.	ك	11	09	07	%	2.15	2	
			40.7	33.3	25.9				
49	حينما يكون هناك احترام وثقة متبادلين.	ك	09	10	08	%	2.04	3	
			33.3	37.0	29.6				
51	لتكوين خبرة للإدارة في حل الصراع مُستقبلاً.	ك	07	11	09	%	1.93	4	
			25.9	40.7	33.3				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأسباب استخدام أسلوب التعاون							2.05	0.711	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين.

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة من المسؤولين (يوافقون إلى حد ما) على أسباب استخدام أسلوب التعاون في التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم تجاه أسباب استخدام هذا الأسلوب (2.05 من 3) بانحراف معياري قدره 0.711، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا يدل على استخدام هذا الأسلوب بناءً على مجموعة من الأسباب المحددة له بدرجة متوسطة بالمؤسسة، وقد تراوحت متوسطات استخدام هذا الأسلوب من وجهة نظر المسؤولين بالمؤسسة ما بين (1.93 و 2.19). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات أسباب استخدام أسلوب التعاون أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضاً أن أفراد العينة قد أجابوا بـ: (الموافقة إلى حد ما) على أغلب الأسباب التفصيلية الأربعة المتعلقة بالأسلوب المذكور آنفاً، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالتالي: (48، 50، 49، 51). حيث يتبين من هذه النتائج أيضاً أن أسلوب التعاون يتم استخدامه بصفة أساسية في الحالتين الممثلتين بـ: (48 و 50)، وهما: "عندما يكون موضوع الخلاف جوهرياً بالنسبة للطرفين" و "لفتح قنوات جديدة للاتصال وتعميق سُبُل التواصل مع الآخرين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (2.19، 2.15) بانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.834، 0.818) على التوالي. هذا إلى جانب استخدامه تبعاً للسببين الممثلين بـ: (49 و 51)، وهما: "حينما يكون هناك احترام وثقة متبادلين" و "لتكوين خبرة للإدارة في حل الصراع مُستقبلاً" بمتوسطين (2.04، 1.93) وانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.808، 0.781) على الترتيب.

2. أسباب استخدام أسلوب التنافس: ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): إجابات أفراد عينة المسؤولين تجاه أسباب استخدام أسلوب التنافس في التعامل مع الصراع التنظيمي

ع	متغيرات أسباب استخدام أسلوب التنافس	التكرار النسبة	الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة
			موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق إطلاقاً			
52	في المواقف التي تستدعي قراراً سريعاً وحاسماً.	ك	13	09	05	2.30	0.775	1
		%	48.1	33.3	18.5			
53	عندما يتعلق الأمر بالقضايا المصيرية التي تخص مصلحة العمل.	ك	11	10	06	2.19	0.786	2
		%	40.7	37.0	22.2			
55	عند الاعتقاد أن التوصل إلى حل يُرضي جميع الأطراف أمراً مستحيلاً.	ك	11	09	07	2.15	0.818	3
		%	40.7	33.3	25.9			
54	حينما أكون بصدد تنفيذ وتطبيق قواعد جديدة في العمل.	ك	12	07	08	2.15	0.864	4
		%	44.4	25.9	29.6			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأسباب استخدام أسلوب التنافس						2.22	0.609	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين.

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة من المسؤولين (يوافقون بشدة) على أسباب استخدام أسلوب التنافس في التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم تجاه أسباب استخدام هذا الأسلوب (2.22 من 3) بانحراف معياري قدره 0.609، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا يدل على استخدام هذا الأسلوب بناءً على مجموعة من الأسباب المحددة له بدرجة متوسطة بالمؤسسة، وقد تراوحت متوسطات استخدام هذا الأسلوب من وجهة نظر المسؤولين بالمؤسسة ما بين (2.15 و 2.30). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات أسباب استخدام أسلوب التنافس أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضاً أن أفراد العينة قد أجابوا ب: (الموافقة إلى حد ما) على أغلب الأسباب التفصيلية الأربعة المتعلقة بالأسلوب المذكور آنفاً، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالاتي: (52، 53، 55، 54). حيث يتبين من هذه النتائج أيضاً أن أسلوب التنافس يتم استخدامه بصفة أساسية في الحالتين الممثلتين ب: (52 و 53)، وهما: "في المواقف التي تستدعي قراراً سريعاً وحاسماً" و"عندما يتعلق الأمر بالقضايا المصيرية التي تخص مصلحة العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (2.30، 2.19) بانحرافين معياريين يُقدَّران ب: (0.775، 0.786) على التوالي. هذا إلى جانب استخدامه تبعاً للسببين الممثلين ب: (55 و 54)، وهما: "عند الاعتقاد أن التوصل إلى حل يُرضي جميع الأطراف أمراً مستحيلاً"

و "حينما أكون بصدد تنفيذ وتطبيق قواعد جديدة في العمل" بمتوسط حسابي (2.15) لكلتا العبارتين؛ وانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.818، 0.864) على الترتيب (*).

3. أسباب استخدام أسلوب التجنب: ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (44): إجابات أفراد عينة المسؤولين تجاه أسباب استخدام أسلوب التجنب في التعامل مع الصراع التنظيمي

ع	متغيرات أسباب استخدام أسلوب التجنب	التكرار	الإجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق إطلاقاً			
58	عندما أدرك أن دخولي في صراع مع الطرف الآخر لن يحقق أهدافي.	ك	06	13	08	2.19	0.879	1
		%	22.2	48.1	29.6			
57	عندما تبدو أمور الخلاف ثانوية أو عارضة.	ك	12	09	06	2.11	0.892	2
		%	44.4	33.3	22.2			
56	حينما أكون مُنشغلاً بأمر أكثر أهمية.	ك	09	10	08	2.04	0.808	3
		%	33.3	37.0	29.6			
59	تفادياً للشعور بالخسارة وانخفاض الروح المعنوية والإحباط.	ك	07	11	09	1.93	0.781	4
		%	25.9	40.7	33.3			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأسباب استخدام أسلوب التجنب						1.98	0.713	

المصدر: الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين.

يتضح من خلال الجدول رقم (44) أن أفراد العينة من المسؤولين (يوافقون إلى حد ما) على أسباب استخدام أسلوب التجنب في التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم تجاه أسباب استخدام هذا الأسلوب (1.98 من 3) بانحراف معياري قدره 0.713، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا يدل على استخدام هذا الأسلوب بناءً على مجموعة من الأسباب المحددة له بدرجة متوسطة بالمؤسسة، وقد تراوحت متوسطات استخدام هذا الأسلوب من وجهة نظر المسؤولين بالمؤسسة ما بين (1.93 و 2.19). هذا إلى جانب أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات أسباب استخدام أسلوب التجنب أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على تركُّز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. كما أوضحت نتائج الجدول أيضاً أن أفراد العينة قد أجابوا بـ: (الموافقة إلى حد ما) على أغلب الأسباب التفصيلية الأربعة المتعلقة بالأسلوب المذكور آنفاً، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة كالاتي: (58، 57، 56، 59). حيث يتبين من هذه النتائج أيضاً أن أسلوب التعاون يتم استخدامه بصفة أساسية في الحالتين الممثلتين بـ: (58 و 57)، وهما: "عندما أدرك أن دخولي في صراع مع الطرف الآخر لن يحقق أهدافي" و "عندما تبدو أمور الخلاف ثانوية أو عارضة"، حيث

(*). يتضح أن المتوسط الحسابي المرجح لكلا العبارتين متساوياً، ولذلك سيتم ترتيبهما حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت.

بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (2.19، 2.11) بانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.879، 0.892) على التوالي. بالإضافة إلى استخدامه تبعاً للسببين الممثلين بـ: (56 و 59)، وهما: "حينما أكون مُنشغلاً بأمر أكثر أهمية" و "تفادياً للشعور بالخسارة وانخفاض الروح المعنوية والإحباط" بمتوسطين (2.04، 1.93) وانحرافين معياريين يُقدَّران بـ: (0.781، 0.808) على الترتيب.

ومن خلال عرض نتائج وتحليل الجداول (39)، (40)، و (41)؛ يمكن وضع الجدول الموالي، والذي سَيُوضِّح أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (45): أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

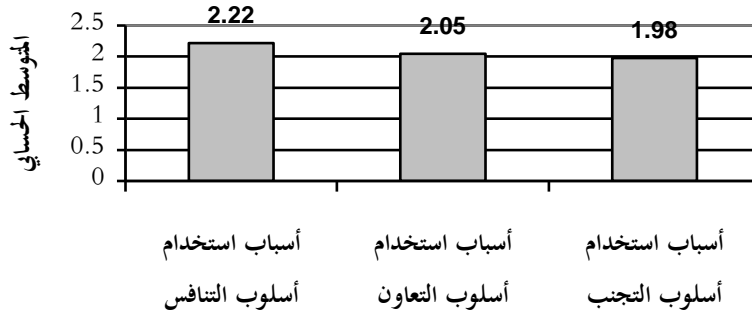
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي
1	0.609	2.22	أسباب استخدام أسلوب التنافس
2	0.711	2.05	أسباب استخدام أسلوب التعاون
3	0.713	1.98	أسباب استخدام أسلوب التجنب
0.684		2.05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي

المصدر: الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة يرون بأن هناك أسباب تدفع بهم لاختيار أسلوب مُعيَّن من بين الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي (2.05) بانحراف معياري قدره 0.684، وهو متوسط يقع ضمن الفئة (أكبر من 1.67 إلى 2.34)، وهذا مما يدل على استخدام هذه الأساليب بناءً على مجموعة من الأسباب المحددة لها بدرجة متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تراوحت متوسطات أسباب استخدام هذه الأساليب من وجهة نظر المسؤولين الإداريين ما بين (1.98 و 2.22). هذا إلى جانب أن قيم الانحرافات المعيارية لأسباب استخدام كل أسلوب على حدى أقل من الواحد الصحيح؛ وكذلك الأمر بالنسبة للانحراف المعياري العام لأسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي ككل، وهذا ما يدل على تركُّز إجابات أفراد عينة المسؤولين حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها بالنسبة للمحور الرابع من الاستمارة. كما أوضحت نتائج الجدول أعلاه أيضاً أن (الموافقة بشدة) كانت "لاستخدام أسلوب التنافس"، والذي يأتي في مقدمة الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي بناءً على مجموعة من الأسباب المحددة له، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على الأسباب التفصيلية المتعلقة بهذا الأسلوب (2.22) بانحراف معياري قدره 0.609؛ في حين أن (الموافقة إلى حد ما) قد كانت لكل من: "أسلوب التعاون"، الذي بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على الأسباب التفصيلية المتعلقة به (2.05) بانحراف معياري قدره 0.711، وكذلك "أسلوب التجنب"، الذي بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على أسبابه التفصيلية (1.98) بانحراف معياري قدره 0.713.

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص النتائج أعلاه في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (25): مخطط أعمدة بياني للمتوسطات الحسابية لأسباب استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين.

ثانياً: الكشف عن وجود فروق معنوية ودلالاتها تجاه الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي

يهدف الإجابة على السؤال المتعلق بمدى وجود اختلاف بين وجهات نظر المسؤولين حول الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي طبقاً لاختلاف بعض الخصائص الشخصية والوظيفية الخاصة بهم؛ سيتم القيام باختبار تحليل (ت) الإحصائي، وذلك للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة موافقة أفراد عينة العمال تجاه النمط القيادي (الأوتوقراطي) المتبع من طرف المسؤولين؛ تبعاً إلى اختلاف الجنس والفئة الوظيفية. أما في ما يخص توضيح دلالة الفروق تبعاً لاختلاف الخبرة المهنية؛ سيتم القيام باختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي. والنتائج توضحها الجداول الثلاثة الموالية:

1. نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد عينة المسؤولين تبعاً إلى اختلاف الجنس:

الجدول رقم (46): نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد عينة المسؤولين طبقاً إلى اختلاف الجنس

المحور	الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	تفسير النتيجة
أسلوب (التجنب) المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي	ذكر	22	2.20	0.85	1.549	25	*0.021	(*) توجد دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل
	أنثى	05	2.30	0.44				

المصدر: مستخرج من الاستمارة الخاصة بالمسؤولين باستخدام برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة موافقة أفراد عينة المسؤولين طبقاً إلى اختلاف الجنس، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة النظري والمحدد مسبقاً ($0.05=\alpha$) تجاه استخدام المسؤولين لأسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وكانت هذه النتيجة لصالح المسؤولين من الإناث الذين كانوا أكثر استخداماً من المسؤولين الذكور لأسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي؛ كما دل عن ذلك المتوسط الحسابي، والفروق الظاهرة بين متوسطات الاستخدام بين الجنسين هي فروق يمكن إرجاعها إلى اختلاف جنس المسؤولين الإداريين. ولعل مبرر ذلك يكمن في أن الإناث هم في الغالب أكثر ميلاً من الذكور لتجنب الخلافات وحالات التعارض التي تحدث داخل المؤسسة، نظراً لعدة ظروف لعل من أهمها: حساسية المرأة واستخدامها كثيراً للعاطفة في معالجة المواقف التي تتعرض إليها؛ إذا ما قورنت بالرجل.

2. نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد عينة المسؤولين طبقاً إلى اختلاف الفئة الوظيفية:

الجدول رقم (47): نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد عينة المسؤولين طبقاً إلى اختلاف الفئة الوظيفية

المحور	الفئة الوظيفية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	تفسير النتيجة
أسلوب (التجنب) المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي	إطار سامي	04	2.37	0.94	1.781	25	*0.038	(*) توجد دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل
	إطار عادي	23	2.19	0.77				

المصدر: مستخرج من الاستمارة الخاصة بالمسؤولين باستخدام برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (47) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة موافقة أفراد عينة المسؤولين طبقاً إلى اختلاف الفئة الوظيفية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة النظري، والمحدد مسبقاً ($0.05=\alpha$) تجاه استخدام المسؤولين لأسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛ لصالح الإطارات السامية الذين كانوا أكثر استخداماً من الإطارات العادية لأسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي كما يوضح المتوسط الحسابي ذلك، والفروق الظاهرة بين متوسطات الاستخدام بين الفئتين هي فروق يمكن إرجاعها إلى الاختلاف في الفئة الوظيفية للمسؤولين الإداريين. ولعل مبرر ذلك يعود إلى كون أن الإطارات السامية هم أصحاب القرار، والمسؤولون دون غيرهم عن تحقيق النتائج وتنفيذ الالتزامات خاصة المصيرية منها، ولذلك كانت النتيجة لصالحهم فيما يخص تفضيل استخدام أسلوب التجنب في التعامل مع الصراع التنظيمي من الإطارات العادية.

3. نتائج اختبار (ف) للفروق بين إجابات أفراد عينة المسؤولين طبقاً إلى اختلاف الخبرة المهنية:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار (ف) للفروق بين إجابات أفراد عينة المسؤولين طبقاً إلى اختلاف الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
لا توجد دلالة إحصائية	0.532	0.350	3	1.049	بين المجموعات
		0.657	23	15.118	داخل المجموعات
			26	16.167	المجموع

المصدر: مستخرج من الاستمارة الخاصة بالمسؤولين باستخدام برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة موافقة أفراد عينة المسؤولين تجاه استخدامهم لأسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، أي أنه يوجد تقارب بين وجهات نظر المسؤولين باختلاف عدد سنوات الخبرة المهنية فيما يتعلق بالمتغيرات التفصيلية الخاصة بأسلوب التجنب.

المطلب الثالث: استخلاص النتائج ومدى مطابقتها للدراسات السابقة والفرضيات المقدمّة

بعد أن تم عرض وتحليل وتفسير البيانات المستقاة من إجابات أفراد العينتين من العمال والمسؤولين الإداريين؛ سيتم استخلاص النتائج، هذا إلى جانب محاولة مناقشة مدى مطابقتها أو اختلافها مع نتائج بعض الدراسات السابقة بشيء من التفصيل، وبعد ذلك اختبار مدى صحة الفرضيات المقدمّة في مستهل هذه الدراسة. كما سيتم في ختام ذلك وضع بعض المقترحات الخاصة بهذه الدراسة.

أولاً: استخلاص النتائج ومدى مطابقتها للدراسات السابقة

لقد أوضحت إجابات أفراد العينتين من العمال والمسؤولين الإداريين، والتحليل الإحصائي لهذه الإجابات ما يلي:

1. نتائج البنود الخاصة بتقييم النمط القيادي المتبع من طرف المسؤولين

تُمارَس في المؤسسة محل الدراسة (فرع جبل العنق) الأنماط المختلفة للقيادة، إلا أن النمط الأوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، ويليه النمط الفوضوي، ثم النمط الديمقراطي بدرجة متوسطة نسبياً، وهي نتيجة مُستقاة من إجابات عينة العمال على بنود المحور الأول من الاستمارة، وتحديدًا على أغلب الأسباب التفصيلية المتعلقة بالنمط الأوتوقراطي، وهي على الترتيب: (اهتمام المسؤولين في الاعتبار الأول بالحصول على نتائج عن سير العمل، الوسيلة

المفضّلة لديهم في التحفيز هي الثواب والعقاب، إكثارهم من الأوامر والنواهي حتى عند عدم الضرورة، واتخاذهم للقرارات التي يرونها هم مناسبة وإحباطهم لأي مبادرة من العاملين في مجال العمل).

واستناداً لهذه النتائج يمكن القول بأن النمط المتبع من طرف المسؤولين هو النمط الأوتوقراطي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة. وهذه النتائج تختلف مع دراسة (عادل الشقحاء)، والتي بيّنت نتائج دراسته أن المديرين يمارسون بالمديرية العامة للجوازات بالرياض النمط القيادي الديمقراطي بدرجة متوسطة، يليه النمط الحر والنمط المتسلط بدرجة ضعيفة نسبياً⁽¹⁾.

2. نتائج تقييم دور القيادة والكشف عن مدى وجود صراع رأسي بين المسؤولين وجماعات العمل

- من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد عيّنة العمال على الأسئلة الخاصّة بتقييم دور القيادة، والكشف عن مدى وجود صراع رأسي بين المسؤولين وجماعات العمل بالمؤسسة محل الدراسة؛ قد اتضح أن أساس مرجعية المسؤولين في التعامل مع العمال هي السلطة الرسمية، وأن هناك وجود لمهارات يُقدّمها المسؤولون لمرؤوسيهـم أغلبها المهارات الإدارية، وتليها المهارات الفنية، ثم المهارات السلوكية. هذا إلى جانب أنّ هناك ضعف في أداء المسؤولين للدور القيادي المنوط بهم، وتعود أسباب ذلك بالدرجة الأولى إلى إهمالهم لدور العلاقات الإنسانية، ويلي ذلك: (مواجهة العمال لصعوبات كثيرة في الاتصال بهم، كثرة ارتكابهم للانحرافات الإدارية السلبية، وأخيراً عدم اهتمامهم بإدارة الوقت) على التوالي.

- من خلال تقييم المؤشرات الثلاثة المذكورة أعلاه: (أساس مرجعية المسؤولين في التعامل مع العمال، تقييم المهارات التي يتمتع بها المسؤولين، والكشف عن وجود بعض الانحرافات أو الأمراض الإدارية بالمؤسسة)؛ يمكن القول بأن المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة ليسوا قادة حقيقيين، ويعود السبب في ذلك - من وجهة نظر العمال - إلى اعتبار العمال مسؤوليهم مجرد رؤساء من خلال الاستناد فقط على السلطة الرسمية، واعتمادها كمصدر أساسي لفرض الآراء والمقترحات بالقوة، هذا إلى جانب وجود بعض الانحرافات السلبية؛ أو كما تم الاصطلاح عليها في هذه الدراسة (الأمراض القيادية) لها أثر واضح على قصور المسؤولين في ممارستهم للدور القيادي المنوط بهم، على الرغم من تقديم المسؤولين لمرؤوسيهـم بعض المهارات؛ باستثناء المهارات السلوكية المتمثلة في: (مهارات التعامل مع الآخرين، مهارات بناء العلاقات الجيدة داخل المؤسسة... الخ)، والتي يؤكّد قلّة تقديمها للمرؤوسين من جهة أخرى ضعف تمتع المسؤولين بها (فاقد الشيء لا يُعطيه). وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (الصالح جيلح)، والتي بيّنت أن القادة الإداريين بمؤسسة صيدال هم أقرب إلى الرؤساء والرئاسة منهم إلى القيادة الحقيقية لأسباب كثيرة من بينها: (استناد أكثرهم على السلطة الرسمية التي يتيحها لهم المنصب، تفضيل مسؤولي صيدال للإلتزام الصارم باللوائح والتعليمات بدل تشجيع المبادرة والإبداع لحل المشكلات، عدم اعتبار نسبة كبيرة من المرؤوسين بصيدال مسؤوليهم مثلاً يحتذى به وقدوة حسنة لهم)⁽²⁾.

(1) - عادل بن صالح الشقحاء، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

(2) - الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

- من خلال عرض وتحليل نتائج الجدولين (26) و(27) تبين أن أساس الصراع الرأسي بالمؤسسة يرجع إلى مستوى وجوده بين المسؤولين وجماعات العمل، واستبعاد بذلك احتمال وجوده بين المسؤولين الرسميين وبعض المسؤولين غير الرسميين ضمن جماعة العمل، على الرغم من وجود عدد مُعتبر من العمال يقترب من الثلث بنسبة 32.3%؛ قد صرّحوا بوجود أفراد ضمن جماعات العمل (مسؤولين غير رسميين) يسعون للتأثير في اتجاهات وسلوكات بعض العمال، غير أن الشيء الذي زاد من تأكيد هذه النتيجة هو إجابة هؤلاء العمال بنسبة 47.6% على أن موقف المسؤولين تجاههم يتمثل في عدم الإهتمام للأمر.

3. نتائج البنود الخاصة بتحديد أهم المصادر المسببة للصراع التنظيمي بالمؤسسة

من خلال عرض وتحليل بنود المحور الثاني من الاستمارة؛ تبين أن الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة نتاج مجموعة من المصادر، حيث لا يمكن تحييد أحد من هذه المصادر إلا أن مصدر سوء العلاقات الإنسانية أكثر المصادر المسببة للصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، يلي ذلك: (غموض المسؤوليات، عدم وضوح السلطة، ندرة أو محدودية الموارد، تعارض الأهداف) على التوالي. كما تؤكد النتائج أيضاً أن هناك أسباب متعددة جعلت من سوء العلاقات الإنسانية مصدراً رئيسياً للصراع بالمؤسسة؛ لعل من بينها الأسباب التفصيلية التي أجاب عنها العمال، والمتمثلة في: (كثرة استخدام المسؤولين لأساليب التهديد والتخويف في تعاملهم مع المرؤوسين، غياب العدالة والمساواة في معاملة المرؤوسين، عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار، بالإضافة إلى مُحاباة المسؤولين لبعض العمال على حساب الآخرين).

كل هذه الأسباب وغيرها قد تكون لها انعكاسات سلبية على علاقات المسؤولين بمرؤوسيه، وتكون باعثاً على وجود مناخ عمل تسوده الاضطرابات، والخلافات وحالات التعارض من جوانب مختلفة. واستناداً لهذه النتائج يمكن القول بأن المصدر الرئيسي للصراع بالمؤسسة محل الدراسة يرجع لسوء العلاقات الإنسانية. وهذه النتائج تختلف مع دراسة (طارق بن موسى العتيبي)، والتي بينت أن مصادر الصراع التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض ترجع إلى: (محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، تعارض الأهداف) على التوالي⁽¹⁾.

4. نتائج البنود الخاصة بتحديد أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي

من خلال عرض وتحليل بنود المحور الثالث من الاستمارة؛ تبين أن المسؤولين الإداريين محل الدراسة موافقين بشدة على استخدام أسلوب التجنب في التعامل مع الصراع التنظيمي، وبالرجوع إلى نتائج الجدول (44) نجد أن من الأسباب التي تدفع بالمسؤولين لاستخدامه: (إدراكهم بعدم تحقيق الأهداف التي يصبون إليها نتيجة دخولهم في صراع مع الطرف الآخر، أو بسبب تفاهة موضوع الخلاف، أو في حال الانشغال بأمر أكثر أهمية). ويبدو من خلال هذه النتيجة؛ واستناداً إلى النتائج المعروضة فيما سبق إلى كون أن أغلب الصراعات (حالات التعارض والاختلافات) بالمؤسسة - من وجهة نظر المسؤولين - تحدث لأسباب تافهة لا تستدعي إهدار الوقت والجهد لمناقشتها والبحث في أسبابها، وكذلك انشغال المسؤولين فيما قد تبين سالفاً بأمر أكثر أهمية؛ يُعتقد أن أغلبها يخص العمل وتنفيذ الإلتزامات (توجه عالٍ ببعده العمل). واستناداً لهذه النتائج يمكن القول بأن أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي من

(1) - طارق بن موسى العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

وجهة نظر المسؤولين بالمؤسسة هو أسلوب التجنب. وهذه النتائج تختلف أيضاً مع دراسة (طارق بن موسى العتيبي)، والتي بيّنت أن أكثر أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض هو أسلوب التعاون، فالتجنب، فالتنافس⁽¹⁾. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (حسين بورغدة)، والتي بيّنت أن غالبية آراء مسؤولي مؤسسة "الرياض سطيف" يؤكّدون بالموافقة على استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراع القائم⁽²⁾.

5. نتائج البنود الخاصّة بتحديد أهم أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي

- من خلال عرض وتحليل بنود المحور الرابع من الاستمارة؛ تبين أن المسؤولين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة يميلون أكثر إلى استخدام أسلوب التنافس في التعامل مع الصراعات التي تواجههم؛ بناءً على أسباب معيّنة لعل من أهمها الأسباب التفصيلية المحدّدة التي قد أجابوا عليها، والمتمثلة في ما يلي: (في المواقف التي تستدعي قراراً سريعاً وحاسماً، وعندما يتعلق الأمر بالقضايا المصيرية التي تخص مصلحة العمل، وحينما يكونون بصدد تنفيذ وتطبيق قواعد جديدة في العمل، وعند اعتقادهم بأن التوصل إلى حل يُرضي جميع الأطراف أمراً مستحيلاً). حيث يُمكن إرجاع نتيجة توجه المسؤولين نحو استخدام أسلوب التنافس في التعامل مع مواقف الصراع التي تواجههم إلى كثرة حرصهم على مصلحة العمل ومضمونه، وخاصّة إذا ما تعلق الأمر بالمواقف المصيرية.
- كما توضّح نتائج هذا السؤال أيضاً أن استخدام المسؤولين لأسلوب التجنب لا يعني بالضرورة تجاهلهم لمواقف الصراع كلّها، وإنما اتضح من خلال هذه النتائج الأخيرة أيضاً أنهم على استعداد لإستخدام أسلوب التنافس خاصّة في حال التأكد بأن أمور الخلاف ليست ثانوية أو عارضة، وإنما تتجه نحو تعطيل فاعلية اتخاذ القرار والإخلال بسير العمل على الوجه المرغوب فيه من طرفهم.
- ويهدف تأكيد نتائج هذا السؤال كذلك يوجد دليل آخر من وجهة نظر العمال؛ على أن للمسؤولين ميل نحو استخدام أسلوب التنافس الذي يعتمد على القوة، وقد تمثل هذا الدليل في النتائج المستقاة من عرض وتحليل الجدول رقم (27)؛ الذي بيّن أن أكثر من نصف المبحوثين من العمال المحييين بالإيجاب على وجود حالات تعارض أو خلاف في العمل بينهم وبين مسؤوليهم؛ قد صرّحوا بدورهم بأن موقف مسؤوليهم تجاهها يتمثل في: (استخدامهم للقوة لمواجهتها، فالتعاون معهم لتجاوزها، ثم موقف التجنب والتجاهل لمسبباتها). وهذه النتيجة تتطابق تماماً مع نتائج الجدول رقم (41) الذي كان ترتيب أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة على هذا النحو: (التنافس، التعاون، التجنب).
- وعليه يمكن القول بأن المسؤولين بالمؤسسة لا يستخدمون أسلوب التجنب في التعامل مع الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم - بناءً على أهم الأسباب المحددة له. وهذه النتائج تتفق أيضاً مع دراسة (حسين بورغدة)، والتي بيّنت أنه إلى جانب استخدام مسؤولي مؤسسة "الرياض سطيف" لأسلوب التجنب؛ هناك اتجاه عام نحو استخدام أسلوب التنافس⁽³⁾.

(1) - المرجع نفسه، ص: 104.

(2) - حسين بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص: 314-315.

(3) - حسين بورغدة، مرجع سابق، ص: 321-322.

6. النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة موافقة أفراد عينة العمال طبقاً إلى اختلاف الجنس والفئة الوظيفية تجاه النمط القيادي (الأوتوقراطي) المتبع من طرف مسؤوليهم بالمؤسسة، أي أن وجهات نظر العمال بشأن إتباع المسؤولين لهذا النمط متقاربة ولا تختلف باختلاف جنسهم وفتاتهم الوظيفية. في حين أن هناك فروق يمكن إرجاعها إلى اختلاف الخبرة المهنية للعمال؛ لصالح الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن خمسة عشر سنة، أي أن العمال الأكثر خبرة بالمؤسسة هم الأكثر تأثراً بالنمط الأوتوقراطي المتبع من طرف المسؤولين الإداريين؛ من العمال الذين لديهم خبرة تقل عن عشر سنوات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة موافقة أفراد عينة المسؤولين طبقاً إلى اختلاف الجنس والفئة الوظيفية تجاه أسلوب (التجنب) المستخدم في التعامل مع الصراع التنظيمي، أي أن وجهات نظر المسؤولين بشأن استخدامهم لهذا الأسلوب تختلف باختلاف جنسهم وفتاتهم الوظيفية. في حين عدم وجود فروق يمكن إرجاعها إلى اختلاف الخبرة المهنية للمسؤولين الإداريين.

من خلال استعراض الدراسات السابقة في مستهل هذه الدراسة، واستناداً لما سبقت الإشارة إليه فيما يخص بعض أوجه التشابه أو أوجه الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ سيتم أيضاً توضيح أوجه التشابه أو أوجه الاختلاف فيما يخص بعض الخطوات المنهجية بإيجاز في الآتي:

اتضح مما سبقت الإشارة إليه أن معظم الدراسات قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، وهو ما يتفق مع هذه الدراسة. أما فيما يتعلق بالأداة؛ فقد اتضح أنه لا يوجد تباين كبير في الأدوات والمقاييس المستخدمة، حيث استخدمت الدراسات الإستمارة كأداة، إلا أن الشيء الجوهرى في ذلك هو توجيهها لأكثر من عينة بالمؤسسات المعنية بالدراسة، وهو ما يتفق مع هذه الدراسة مثل: (دراسة بورغدة، ودراسة جيلج)؛ في حين أن الدراسات الأخرى فنجدها قد استخدمت الاستمارة موجهة لأفراد عينة واحدة مثل: (دراسات كل من: بن يونس، العتيبي، الشقحاء)، وهو ما يختلف مع هذه الدراسة. وفيما يخص المقاييس فقد استخدمت معظم الدراسات مقياس ليكرت الخماسي؛ بخلاف الدراسة الحالية التي استخدمت مقياس ليكرت الثلاثي، وتشابهت بذلك مع دراسة العتيبي فقط. أما من حيث طبيعة المؤسسات التي تمت فيها الدراسات السابقة، تشابهت الدراسة الحالية مع بعضها؛ فيما يتعلق بإجراء الدراسات بالمؤسسات العمومية الاقتصادية على وجه الخصوص مثل: (المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، صيدال، مطاحن الهضاب العليا) واختلفت مع البعض الآخر، وتحديدًا دراساتي كل من: (العتيبي والشقحاء)، والتي تم إجراؤها في مؤسسة ذات طابع إداري أميني: (المديرية العامة للجوازات بالرياض).

إذن، من خلال نتائج الإجابة على الأسئلة الفرعية سالفة الذكر؛ سيتم الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما مدى تأثير النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي فرع جبل العنق على اختيار أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي؟ لقد دلت نتائج هذه الدراسة على أن النمط المتبع من طرف المسؤولين من وجهة نظر العمال هو النمط الأوتوقراطي، وأن أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي من وجهة نظر المسؤولين هو أسلوب التجنب، واستناداً إلى هذه النتائج نستطيع القول بعدم وجود تأثير بين النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة

والأسلوب المستخدم في التعامل مع الصراع التنظيمي. أي أن إتباع المسؤولين بالمؤسسة للنمط القيادي الأوتوقراطي لم يؤثر على اتجاههم نحو استخدام أسلوب يعتمد على القوة، والمتمثل في أسلوب التنافس، هذا على الرغم من أن هناك ميل لإستخدام هذا الأسلوب بناءً على أهم الأسباب المحددة لإستخدامه. إذ يمكن إرجاع هذه النتيجة الأخيرة إلى ما يلي:

- عدم استخدام المسؤولين بالمؤسسة لأسلوب التجنب بناءً على الأسباب الحقيقية والمحددة لإستخدامه، وإنما يميلون إلى استخدام أسلوب التنافس في التعامل مع مواقف الصراع التي تواجههم بناءً على الأسباب المحددة له بوزن نسبي يُقدَّر ب: (74%).
 - ضُعف دور القيادة بالمؤسسة من خلال وجود أمراض إدارية تتعلق بإهمال دور العلاقات الإنسانية، وكذلك أنَّ مصدر الصراع التنظيمي بالمؤسسة يرجع سببه الرئيسي إلى سوء العلاقات الإنسانية.
 - تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالجنس والفئة الوظيفية لأفراد عينة المسؤولين الإداريين، إذ أنَّ متوسط استخدام أسلوب التجنب من طرف الإناث؛ كان أكبر وبشكل جوهري من متوسط استخدام نفس الأسلوب من طرف الذكور. هذا بالإضافة إلى أن متوسط استخدام أسلوب التجنب من طرف الإطارات السَّامية؛ كان أكبر وبشكل جوهري من متوسط استخدام نفس الأسلوب من طرف الإطارات العادية.
- وعلى ضوء عرض نتائج هذه الدراسة وتحليلها من خلال ما سبق ذكره؛ يمكن رصد النتيجة الكلية لإختبار صحة الفرضيات الفرعية الموضَّحة بالجدول الموالي.

الجدول رقم (49): النتائج الكلية لإختبار صحة الفرضيات الفرعية

الترتيب	مضمون الفرضية	مدى صحة الفرضية
الفرضية الأولى	النمط القيادي المتَّبَع أكثر من طرف المسؤولين هو النمط الأوتوقراطي.	اتفقت هذه الفرضية مع النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال عرض وتحليل بنود المحور الأول من الاستمارة الموجهة للعمال، والمتمثلة في أن المسؤولين بالمؤسسة (غالباً) ما يتَّبَعون النمط الأوتوقراطي بوزن نسبي يُقدَّر ب: (68.7%)، وبذلك يمكن قبول الفرضية الأولى.
الفرضية الثانية	الصراع بين المسؤولين وجماعات العمل أكثر المستويات وجوداً داخل المؤسسة محل الدراسة.	تطابقت هذه الفرضية مع النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال عرض وتحليل الجدولين (23) و(24)، والمتمثلة في أن أساس الصراع الرأسي بالمؤسسة يرجع إلى مستوى وجوده بين المسؤولين وجماعات العمل، واستبعاد بذلك احتمال وجوده بين المسؤولين الرسميين وبعض المسؤولين غير الرسميين ضمن جماعات العمل. وبذلك يمكن قبول الفرضية الثانية.

<p>تطابقت هذه الفرضية مع النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال عرض وتحليل بنود المحور الثاني من الاستمارة الأسئلة الثلاثة الأولى من الاستمارة الموجهة للعمال، والمتمثلة في أن هناك مصادر للصراع سببها الرئيسي سوء العلاقات الإنسانية هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن تبرير فشل المسؤولين في أداء الدور القيادي المنوط بهم بالمؤسسة هو إهمالهم لدور العلاقات الإنسانية، وبالتالي يمكن القول بأن وجود انحرافات (أمراض إدارية) بالمؤسسة من شأنها أن تؤدي إلى صراعات بالمؤسسة. وبذلك يمكن قبول الفرضية الثالثة.</p>	<p>إنَّ وجود انحرافات (أمراض إدارية) بالمؤسسة من شأنها أن تؤدي إلى صراعات تنظيمية بالمؤسسة.</p>	<p>إنَّ مصدر الصراع التنظيمي بالمؤسسة يرجع بالأساس إلى الإستغلال الشخصي والسيئ للسلطة من طرف المسؤولين.</p>
<p>اختلفت هذه الفرضية مع النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال عرض وتحليل بنود المحور الثاني من الاستمارة الموجهة للعمال، والمتمثلة في أن هناك (غالباً) مصادر تؤدي إلى الصراع في مقدمتها مصدر سوء العلاقات الإنسانية بوزن نسبي يُقدَّر بـ: (71%)، أي أن مصدر الصراع التنظيمي بالمؤسسة يرجع بالأساس إلى سوء العلاقات الإنسانية، وبذلك يمكن رفض الفرضية الرابعة.</p>	<p>إنَّ مصدر الصراع التنظيمي بالمؤسسة يرجع بالأساس إلى الإستغلال الشخصي والسيئ للسلطة من طرف المسؤولين.</p>	<p>إنَّ مصدر الصراع التنظيمي بالمؤسسة يرجع بالأساس إلى سوء العلاقات الإنسانية، وبذلك يمكن رفض الفرضية الرابعة.</p>

تابع.....الجدول رقم (49): النتيجة الكلية لاختبار صحة الفرضيات الفرعية

الترتيب	مضمون الفرضية	مدى صحة الفرضية
الفرضية الخامسة	كُلِّمًا كان النمط القيادي المتَّبِع من طرف مسؤولي المؤسسة أوتوقراطياً كُلمًا استخدم المسؤولون الإداريون أسلوباً يعتمد على القوة في التعامل مع الصراع التنظيمي.	اختلفت هذه الفرضية مع النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال عرض وتحليل بنود المحور الأول، وبنود المحور الثالث من الاستمارة، والمتمثلة في أن المسؤولين بالمؤسسة يتَّبِعون النمط الأوتوقراطي؛ في حين أنهم يستخدمون أسلوب التجنب في التعامل مع الصراع التنظيمي، وبذلك يمكن رفض الفرضية الخامسة.
الفرضية السادسة	إنَّ المسؤولين بالمؤسسة لا يتجهون نحو استخدام أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي بناءً على أهم الأسباب المحددة له.	تطابقت هذه الفرضية مع النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال عرض وتحليل بنود المحور الرابع من الاستمارة، والمتمثلة في أن المسؤولين بالمؤسسة لا يستخدمون أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم، وهو أسلوب التجنب؛ بناءً على أهم الأسباب المحددة له. وبذلك يمكن قبول الفرضية السادسة.

الفرضية السابعة	تختلف وجهة نظر العمال تجاه النمط القيادي المتبع من طرف المسؤولين بالمؤسسة باختلاف بعض الخصائص الوظيفية والشخصية المتعلقة بالجنس، الفئة الوظيفية والخبرة المهنية.	لم تتطابق هذه الفرضية مع النتائج التي تم التوصل إليها، والمتمثلة في عدم وجود اختلافات (فروق) ذات دلالة إحصائية تجاه النمط (الأوتوقراطي) المتبع من طرف المسؤولين ترجع لاختلاف الجنس والفئة الوظيفية للعمال، وتطابقت هذه الفرضية مع متغير الخبرة المهنية، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تجاه إتباع المسؤولين للنمط الأوتوقراطي يمكن إرجاعها إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة المهنية للعمال.
الفرضية الثامنة	تختلف وجهة نظر المسؤولين الإداريين تجاه الأسلوب المستخدم في التعامل مع الصراع التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الوظيفية والشخصية المتعلقة بالجنس، الفئة الوظيفية والخبرة المهنية.	تطابقت هذه الفرضية مع النتائج التي تم التوصل إليها، والمتمثلة في وجود اختلافات (فروق) ذات دلالة إحصائية تجاه استخدام المسؤولين لأسلوب التجنب في التعامل مع الصراع التنظيمي ترجع لاختلاف الجنس والفئة الوظيفية للمسؤولين، ولم تتطابق هذه الفرضية مع متغير الخبرة المهنية، أي عدم وجود فروق تجاه استخدام المسؤولين لأسلوب التجنب يمكن إرجاعها إلى اختلاف عدد سنوات خبرتهم المهنية.

يوضح الجدول أعلاه النتيجة الكلية لإختبار صحة الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة، وانطلاقاً منها سيتم محاولة إثبات وتأكيده صحة الفرضية العامة القائلة: "إن النمط القيادي المتبع في المؤسسة يعكس حقيقة وجود صراع بين المسؤولين وجماعات العمل، ويؤثر على توجه المسؤولين فيما يخص اختيار أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي". واستناداً إلى نتائج هذه الدراسة، والنتيجة الكلية لإختبار صحة الفرضيات الفرعية الممثلة بالجدول أعلاه يمكن القول بأن الجزء الأول من الفرضية العامة؛ قد تم إثباته وتأكيده صحته، وهذا في ما يخص أن النمط الأوتوقراطي يعكس حقيقة وجود صراع رأسي بين المسؤولين وجماعات العمل. أما الجزء الثاني من الفرضية فيمكن القول بشأنه أن نتائج هذه الدراسة لم تؤكد صدقه وصحته بناءً على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، وهذا في ما يخص أن النمط الأوتوقراطي المتبع من طرف المسؤولين بالمؤسسة لم يؤثر على توجه المسؤولين فيما يخص اختيار أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم، وهو أسلوب التجنب.

ثانياً: بعض المقترحات الخاصة بالدراسة

على ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث؛ سيتم تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تفيد المسؤولين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، والتي من بينها ما يلي:

1. التوجه والتركيز على بعد العمل وحده، والإهمال التام لبعده العلاقات الإنسانية يجعل من المسؤولين في الخانة (1.9) من الشبكة الإدارية لبلاك وموتون. لذلك يجب تحسين الاهتمام بالبعدين معاً، وعلى الأقل محاولة الوصول إلى الخانة (5.5) على نفس الشبكة؛
2. الاستناد فقط على السلطة الرسمية، واعتمادها كمصدر أساسي لفرض الآراء والمقترحات بالقوة إجراء غير كافي لإحراز القيادة، والذي لن يزيد إلا من نفور العمال، ومن ذلك اعتبار العمال أن مسؤوليهم مجرد رؤساء لن تؤثر في المرؤوسين وتنال منها تأييدهم لمواقفك؛

3. تنمية بعض المهارات وخاصة السلوكية منها لمواجهة كل الظروف والمواقف، والتعامل معها دون إرباك أو عجز، والتي من بينها مواقف الصراع بالمؤسسة؛
4. يبدو من خلال النتائج أن توجه المسؤولين تبادلياً نظراً لمبادلتهم للحوافز أو تطبيقهم للعقاب يتم بمقابل، ولكن من باب الاتجاهات الحديثة أن يكون القائد ذو اتجاه تحولي يملك رؤية نحو التغيير، وما سيكون عليه وضع المؤسسة والأفراد مستقبلاً؛
5. بحث ودراسة ومعالجة أسباب الصراع التنظيمي التي حصلت على رتب عالية، وفقاً لنتائج هذا البحث مثل: (سوء العلاقات الإنسانية، غموض المسؤوليات وعدم وضوح السلطة)؛
6. وجوب الاقتناع بأن معالجة المصادر المسببة للصراع بالمؤسسة لا تعني القضاء على الصراع نهائياً، وإنما المقصود من ذلك التقليل من آثاره السلبية إلى الحد المرغوب الذي يزيد من فعالية التنظيم؛
7. استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بناءً على الموقف الذي يواجهونه؛
8. عدم كبت أو إخفاء الصراع (التجنب) لما لذلك من آثار سلبية على العمل والعلاقات بين الأفراد؛
9. استخدام أسلوب التجنب في المسائل غير المهمة والتافهة، لأن الالتفات لهذه المسائل يُضيّع وقتاً ويُهدر جهداً؛
10. تحسين نظام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بما يكفل تحسين علاقات العمال بالمسؤولين وعلاقتهم مع بعضهم البعض؛
11. إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد، وتشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بما يقلل من التعارض بين الأفراد ويحافظ على الاستقرار في المؤسسة؛
12. التشجيع على العمل الجماعي، وما يتطلبه من رقابة لصيقة ومتابعة حثيثة لبث روح التعاون وضمأن تماسك وحدة الجماعة، وهذا بدوره سيؤدي حتماً إلى تحسين العلاقات بين الأفراد.

خُلاصة الفصل:

بعد عرض النتائج المستقاة من واقع المؤسسة، واستناداً إلى إجابات أفراد عيني الدراسة من المسؤولين الإداريين والعمال؛ اتضح أن هناك ممارسة لأنماط القيادة الثلاثة التي تم التركيز عليها في الجانب النظري، إلا أن النمط الذي كان له وزن نسبي مرتفع مقارنة بالنمطين الآخرين؛ هو النمط الأوتوقراطي. هذا بالإضافة إلى وجود بعض الأمراض الإدارية المرتبطة بالقيادة تتمثل بالأساس في إهمال المسؤولين لدور العلاقات الإنسانية، وإن كانت نتائجها في الحقيقة مرتبطة بضعف الدور القيادي حسب ما صرَّح به الأفراد المستجوبين من العمال، إلى جانب استنادهم - أي المسؤولين - إلى السلطة الرسمية التي يستمدون مناصبهم منها؛ مقابل استخدام ضعيف للسمات الشخصية، وكذلك الدلالة عن ضعف تمتعهم ببعض المهارات؛ بالأخص السلوكية منها. هذا فيما يخص تقييم السلوك القيادي بوجه عام بالمؤسسة محل الدراسة.

أما من جانب تحليل مختلف البنود الخاصة بمصادر الصراع التنظيمي وأساليب إدارته بذات المؤسسة؛ تم التوصل إلى أن هناك مصادر مختلفة تسبب الصراع داخل المؤسسة، غير أن أهم مصدر منها يتمثل في سوء العلاقات

الإنسانية بالدرجة الأولى نتيجة ترتيبها بوزن نسبي مرتفع ضمن المصادر الأخرى. كما أن الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي هو أسلوب التجنب، إلا أنه اتضح أيضاً وجود ميل من طرف المسؤولين نحو استخدام أسلوب التنافس الذي يعتمد على القوة، وهذا بناءً على الأسباب المحددة له.

وبصورة عامة يمكن القول بأن إتباع المسؤولين للنمط الأوتوقراطي بالمؤسسة لا يعكس حقيقة استخدام المسؤولين لأسلوب التجنب واعتباره أسلوباً مناسباً للتعامل مع مواقف الصراع التي تواجههم، وفيما يبدو أن هذه النتيجة يوجد ما يُفسّرُها من خلال بعض النتائج السابقة، والمتمثلة في كون أن المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة لا يتجنبون الصراعات بينهم وبين مرؤوسيههم بمحض إرادتهم، ولكن الواضح من ذلك أن أغلب الخلافات وحالات التعارض التي يواجهونها تكون في غالب الأحيان لأسباب تافهة يطغى عليها الجانب الشخصي، وذلك نتيجة اعتقاد بعض العمال أن مسؤوليهم يُجابون أشخاص على حساب آخرين.

هذا إلى جانب وجود سبب آخر له دلالة أيضاً ضمن النتائج المعروضة، ويتعلق بالاهتمام العالي من طرف المسؤولين ببعده الإنتاج أو العمل؛ مقابل اهتمام ضعيف ببعده العلاقات الإنسانية، أي أن الاهتمام بمظاهر العمل ومحتواه، وكل ما يخصه تجعل من المسؤولين يميلون نحو تجنب الخلافات وحالات التعارض التي تحدث بينهم وبين الآخرين، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على سير العمل وتعطيل فاعلية القرارات داخل المؤسسة، ونتيجة وعيهم التام بأنهم المسؤولون وحدهم عن النتائج وعن تنفيذ الالتزامات في مواعيدها، لذا يصبح من واجبههم تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر عليهم من مشاكل أو ضغوط، وليس مُشكلة الصراع فحسب.

في ختام هذه الدراسة التي انطلقت لتحقيق جملة من الأهداف التي يمكن اعتبارها في غاية الأهمية، والمتمثلة في تقييم مظهرين موجودين في واقع معظم المنظمات الحالية على اختلاف أنواعها وأهدافها، ويتعلق الأمر بكل من القيادة والصراع التنظيمي. وعلى الرغم من تناول هذين الموضوعين من طرف الكثير من الكتاب والباحثين؛ إلا أن الشيء الجوهرى في ذلك هو عدم وقوف أغلب النظريات والدراسات في محاولة لتفسير مختلف الجوانب المرتبطة بهذين الموضوعين عند حد مُعيّن، أي أن البحث لا يزال مستمرّاً للكشف عن كل ما هو جديد بشأنهما. والدليل على ذلك ملاحظة مما سبق ذكره في الجانب النظري أن ظهور نظرية مثلاً من النظريات المفسّرة للسلوك القيادي؛ لم تؤدي إلى اختفاء نظرية سابقة لها، بالإضافة إلى الانتقادات التي وُجّهت لكل نظرية على من النظريات لا يثبت خطأها، في إشارة أن لكل نظرية سلبيات وإيجابيات.

وكذلك بالنسبة لموضوع الصراع التنظيمي الذي شغل بدوره حيزاً هاماً ضمن كتابات الباحثين؛ خاصّة المهتمين منهم بالسلوك التنظيمي أو بالسلوك الإنساني، ومن ذلك البحوث التي ما تزال تسعى للكشف عن العلاقات من خلال الربط بين مختلف المتغيرات المتعلقة بهذه الظاهرة، وبين متغيرات أخرى من أهمها الرضا الوظيفي، الإبداع الإداري والأمن الوظيفي... وغيرها.

ومن هذا المنطلق يبدو أن هذه الدراسة جاءت هي الأخرى لتقييم جوانب مُعيّنة لكلتا الظاهرتين، وتحديدًا بهدف الكشف عن مدى تأثير أسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي بالنمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة. حيث بيّنت النتائج أن هناك وجود لسلطة الأمر والنهي بصفة أساسية؛ مما قد يؤدي بالمرؤوسين إلى اعتبار أن مسؤوليهم مجرد رؤساء لا يختلفون عنهم إلا في المرتبة أو المركز الوظيفي، وكذلك عدم الاهتمام بدور العلاقات الإنسانية التي هي في الحقيقة بُعد مهم قد اعتمدت عليه مختلف النظريات المفسّرة للسلوك القيادي، وبالتالي أن هناك توجه مرتفع نحو الاهتمام بالإنتاج أو العمل، وهذه في الحقيقة مؤشرات تدل على أن المسؤولين بالمؤسسة لهم سمات أوتوقراطية؛ كما دلّت عن ذلك نتائج تقييم النمط القيادي المتبع من طرف المسؤولين بالمؤسسة، والتي لا يمكن أن تؤهلهم لأن يكونوا قادة فعّالين وحقيقيين من وجهة نظر العمال بالمؤسسة محل الدراسة، وحتى من وجهة نظر الاتجاهات الحديثة التي قد أبرزت أن المنظمات اليوم بحاجة أكثر إلى القادة من الرؤساء أو المدراء، وليس القادة التبادليين فحسب؛ وإنما للقادة التحويليين الذين لهم القدرة على عرض الرؤى المستقبلية بطريقة تحث الآخرين على إرادة تنفيذها.

وعليه يمكن القول بأن كل هذه الاعتبارات وغيرها تسمح بتقديم مقترحات يمكن أن تُحسّن من الممارسات الإدارية السلبية في المؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص، ومنها ضرورة تحسين الاهتمام بعلاقات الإنسانية من خلال التشجيع على العمل الجماعي أو الفرقي حسب المقتضيات التنظيمية بالمؤسسة، وكذلك عدم إهمال جانب الاعتماد على السمات الشخصية التي لها أهميتها في تحقيق أهداف التنظيم؛ وتكون دافعاً لتحقيق رضا المرؤوسين وفق ما يُسمّى بنظرية الانصهار.

أمّا من الجانب الآخر، وهو الصراع التنظيمي يمكن القول بشأن نتائج تقييمه أن هناك مصادر تسبب الصراع بالمؤسسة؛ قد دلّت عن وجودها مظاهر القيادة الأوتوقراطية، وبالتحديد المرض القيادي المتعلق بسوء إدارة العلاقات

الإنسانية. كما أن الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي هو أسلوب التجنب، والذي إن لم تكن له دوافع حقيقية لاستخدامه كأسلوب مناسب في بعض الحالات؛ سيؤثر سلباً وتكون له انعكاسات غير مرغوب فيها خاصة على العلاقات الرأسية بين المسؤولين والعمال. لذا يجب اختيار الأسلوب بناءً على أسس علمية صحيحة، وحسب عناصر الموقف المهمة في إدارة الصراعات التنظيمية: (طبيعة موضوع الصراع بالمؤسسة، التكاليف الناجمة عن إدارة الصراع خاصة في حال عدم التوصل إلى حل يرضي كافة الأطراف...). كل هذه العناصر وغيرها قد تساعد المسؤولين على الوصول إلى حل بشأن الاختلافات وحالات التعارض التي قد يواجهونها، وذلك من خلال الاعتراف بوجودها وعدم إخفائها؛ مع ضرورة الاستعداد إلى فتح طريق الحوار المثمر الذي يؤدي إلى الاتفاق والتقارب، وبناء العلاقات الجيدة مع باقي أفراد التنظيم ككل.

وفي الأخير، هذه الدراسة لا تعتدوا إلا أن تكون محاولة لإثراء واحد من بين أهم الموضوعات المرتبطة ببعض الجوانب التنظيمية بالمؤسسة، وأرجوا أن أكون قد وفقت في الإلمام بمختلف جوانب الموضوع انطلاقاً من اختياره، إلى منهجية تحليله ومحاولة إسقاطه على أرض الواقع. كما أرجوا أن تكون خاتمة هذا البحث أيضاً نقطة بداية لبحوث أخرى مستقبلية. على اعتبار أن هناك أفاق بحثية واسعة في هذا المجال الذي لا يزال جديراً وخصباً لاستقطاب اهتمام الأبحاث والدراسات العلمية؛ خاصة منها التي تهتم بالسلوك التنظيمي على وجه التحديد. ومن بين المواضيع التي يمكن اعتبارها من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها ما يلي:

- تأثير العوامل الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمسؤولين على إدارة الصراع التنظيمي؛
- علاقة ظهور الصراعات التنظيمية بالضغوط الاجتماعية؛
- موقف القادة بالمؤسسات الجزائرية من المداخل الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي؛
- إجراء دراسة مقارنة لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة.

الصفحة	الموضوع
(أ - ط)	المقدمة العامة:.....
(1- 37)	الفصل الأول: جوهر القيادة والسلوك القيادي في المؤسسة.....
01.....	مقدمة الفصل.....
02	المبحث الأول: مفهوم القيادة وتمييزها عن الإدارة.....
02	- المطلب الأول: المفهوم اللغوي والاصطلاحي للقيادة.....
04.....	- المطلب الثاني: القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.....
06.....	- المطلب الثالث: الاتجاهات المختلفة لتعريف القيادة الرسمية.....
08.....	- المطلب الرابع: التمييز بين القيادة والإدارة.....
11.....	المبحث الثاني: الأنماط القيادية وعلاقتها بالشخص القائد.....
11.....	- المطلب الأول: الأنماط القيادية.....
17.....	- المطلب الثاني: القائد الإداري كأحد أهم عناصر القيادة.....
20.....	- المطلب الثالث: مصادر سلطة القائد الإداري والعوامل المؤثرة في اختيار نمط قيادته.....
23.....	المبحث الثالث: نظريات السلوك القيادي.....
23.....	- المطلب الأول: النظريات العامة في القيادة.....
27.....	- المطلب الثاني: النظريات السلوكية في القيادة.....
30.....	- المطلب الثالث: النظريات الموقفية في القيادة.....
34.....	- المطلب الرابع: بعض النظريات الأخرى المفسرة للسلوك القيادي.....
37.....	خُلاصة الفصل.....
(38 - 78)	الفصل الثاني: طبيعة الصراع التنظيمي ومستوياته في المؤسسة.....
38.....	مقدمة الفصل.....
39.....	المبحث الأول: موقف الفكر الإداري من الصراع التنظيمي.....
39.....	- المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.....
43.....	- المطلب الثاني: الفرق بين مفهوم الصراع وبعض المفاهيم الأخرى.....
45.....	- المطلب الثالث: الصراع التنظيمي وتطور الفكر الإداري.....
47.....	- المطلب الرابع: نماذج الصراع.....
49.....	المبحث الثاني: مصادر الصراع التنظيمي والآثار المترتبة عنه.....
49.....	- المطلب الأول: مصادر الصراع التنظيمي.....

54.....	- المطلب الثاني: خصائص الصراع التنظيمي ومظاهره والعناصر المكونة له.....
	الموضوع
	الصفحة
56.....	- المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي.....
59.....	- المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي.....
62.....	المبحث الثالث: مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة.....
62.....	- المطلب الأول: الصراع على مستوى الفرد.....
69.....	- المطلب الثاني: الصراع بين أفراد الجماعة.....
75.....	- المطلب الثالث: الصراع بين الجماعات.....
78.....	خُلاصة الفصل.....
(123 - 79)	الفصل الثالث: دور القيادة الإدارية في التعامل مع الصراع التنظيمي وإدارته.....
79.....	مُقدمة الفصل.....
80.....	المبحث الأول: ممارسة الدور القيادي في المؤسسة.....
80.....	- المطلب الأول: أهم الأدوار القيادية والمهارات الإدارية المستخدمة في القيادة.....
84.....	- المطلب الثاني: أهمية القيم وأثر العوامل الشخصية في إبراز الاختلافات الفردية بين القادة.....
87.....	- المطلب الثالث: أنماط المدراء كقادة في التعامل مع المشاكل الإدارية.....
89.....	- المطلب الرابع: سلوك القائد وقت حدوث الصراع.....
94.....	المبحث الثاني: بعض أمراض القيادة الإدارية الناجمة عن فشل أدوار القادة.....
94.....	- المطلب الأول: الأمراض المتعلقة بالجوانب القيمية والأخلاقية (الفساد الإداري).....
97.....	- المطلب الثاني: الأمراض المتعلقة بإدارة العلاقات الإنسانية.....
99.....	- المطلب الثالث: الأمراض المتعلقة بالإتصالات التنظيمية.....
102.....	- المطلب الرابع: الأمراض المتعلقة بإدارة الوقت.....
104.....	المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي.....
104.....	- المطلب الأول: اكتشاف وتشخيص الصراع التنظيمي.....
109.....	- المطلب الثاني: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.....
115.....	- المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....
119.....	- المطلب الرابع: التعامل مع مواقف الصراع من وجهة نظر التنوع الثقافي في المؤسسة.....
123.....	خُلاصة الفصل.....

الصفحة	الموضوع
(149 - 124)	الفصل الرابع: تقديم المؤسسة وفرعها والإطار المنهجي للدراسة.....
124	مقدمة الفصل.....
125	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات وفرعها بجبل العنق.....
125	- المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة مناجم الفوسفات والوحدات التابعة لها.....
128	- المطلب الثاني: نشأة وتطور فرع جبل العنق.....
132	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
132	- المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.....
134	- المطلب الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينة.....
137	- المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة (الاستمارة) وإجراءاتها.....
145	- المطلب الرابع: خصائص أفراد عينة الدراسة.....
149	خُلاصة الفصل.....
(191 - 150)	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.....
150	مقدمة الفصل.....
151	المبحث الأول: عرض وتحليل ومناقشة الاستمارة الخاصة بالعمال.....
151	- المطلب الأول: عرض وتحليل بنود المحور الأول من الاستمارة.....
161	- المطلب الثاني: عرض وتحليل بنود المحور الثاني من الاستمارة.....
170	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين واستخلاص النتائج....
170	- المطلب الأول: عرض وتحليل بنود المحور الثالث من الاستمارة.....
176	- المطلب الثاني: عرض وتحليل بنود المحور الرابع من الاستمارة.....
183	- المطلب الثالث: استخلاص النتائج ومدى مطابقتها للدراسات السابقة والفرضيات المقدمّة.....
191	خُلاصة الفصل.....
192	الخاتمة:.....
194	فهرس الجداول والأشكال:.....
197	قائمة المراجع:.....
204	المُلحق: أداة الدراسة في صورتها النهائية.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (01)	الفرق بين القائد والرئيس (المدير).....	08
الجدول (02)	الاختلاف الوظيفي بين القيادة والإدارة.....	10
الجدول (03)	المقارنة بين الرجل القيادي والمرأة القيادية.....	25
الجدول (04)	مقارنة بين القائد التبادلي والقائد التحويلي.....	36
الجدول (05)	الصراع في المدارس الإدارية المختلفة.....	46
الجدول (06)	أهم الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي.....	114
الجدول (07)	تغير عدد العمال بوحدات مؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة (2005-2007).....	127
الجدول (08)	توزيع مجتمع الدراسة (فرع جبل العنق) وفق الفئات الوظيفية.....	135
الجدول (09)	توزيع عينة الدراسة بعد تطبيق الاستمارة.....	137
الجدول (10)	مُعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحورها للاستمارة الخاصة بالعمال.....	141
الجدول (11)	مُعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحورها للاستمارة الخاصة بالمسؤولين.....	142
الجدول (12)	معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ).....	143
الجدول (13)	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.....	145
الجدول (14)	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر.....	145
الجدول (15)	توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل الدراسي.....	146
الجدول (16)	توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة الوظيفية.....	147
الجدول (17)	توزيع أفراد العينة حسب نمط التوظيف.....	147
الجدول (18)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....	148
الجدول (19)	إجابات أفراد عينة العمال تجاه النمط القيادي الأوتوقراطي.....	151
الجدول (20)	إجابات أفراد عينة العمال تجاه النمط القيادي الديمقراطي.....	153
الجدول (21)	إجابات أفراد عينة العمال تجاه النمط القيادي الفوضوي.....	154
الجدول (22)	النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة.....	155
الجدول (23)	تقييم أساس مرجعية المسؤولين في التعامل مع العمال.....	156
الجدول (24)	تقييم المهارات التي يتمتع بها المسؤولون من وجهة نظر العمال.....	157
الجدول (25)	تقييم الدور القيادي للكشف عن وجود انحرافات (أمراض إدارية) بالمؤسسة.....	158
الجدول (26)	تقييم موقف المسؤولين تجاه القيادة غير الرسمية.....	159
الجدول (27)	الكشف عن مدى وجود صراع رأسي بين المسؤولين وجماعات العمل.....	160
الجدول (28)	إجابات أفراد عينة العمال تجاه مصدر ندرة أو محدودية الموارد.....	161
الجدول (29)	إجابات أفراد عينة العمال تجاه مصدر عدم وضوح السلطة.....	162

163	إجابات أفراد عينة العمال تجاه مصدر غموض المسؤوليات.....	الجدول (30)
164	إجابات أفراد عينة العمال تجاه مصدر تعارض الأهداف.....	الجدول (31)
165	إجابات أفراد عينة العمال تجاه مصدر سوء العلاقات الإنسانية.....	الجدول (32)
166	أهم المصادر المسببة للصراع بالمؤسسة محل الدراسة.....	الجدول (33)
167	نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد عينة العمال طبقاً إلى اختلاف الجنس.....	الجدول (34)
168	نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد عينة العمال طبقاً إلى اختلاف الفئة الوظيفية.....	الجدول (35)
168	نتائج اختبار (ف) للفروق بين إجابات أفراد عينة العمال طبقاً إلى اختلاف الخبرة المهنية.....	الجدول (36)
169	نتائج اختبار شيفيه "Scheffe" لاتجاه الفروق بين إجابات أفراد عينة العمال تبعاً إلى اختلاف الخبرة المهنية.....	الجدول (37)
170	إجابات أفراد عينة المسؤولين تجاه أسلوب التعاون في التعامل مع الصراع التنظيمي.....	الجدول (38)
172	إجابات أفراد عينة المسؤولين تجاه أسلوب التنافس في التعامل مع الصراع التنظيمي.....	الجدول (39)
173	إجابات أفراد عينة المسؤولين تجاه أسلوب التجنب في التعامل مع الصراع التنظيمي.....	الجدول (40)
175	أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.....	الجدول (41)
176	إجابات أفراد عينة المسؤولين تجاه أسباب استخدام أسلوب التعاون في التعامل مع الصراع التنظيمي.....	الجدول (42)
177	إجابات أفراد عينة المسؤولين تجاه أسباب استخدام أسلوب التنافس في التعامل مع الصراع التنظيمي.....	الجدول (43)
178	إجابات أفراد عينة المسؤولين تجاه أسباب استخدام أسلوب التجنب في التعامل مع الصراع التنظيمي.....	الجدول (44)
179	أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.....	الجدول (45)
181	نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد عينة المسؤولين طبقاً إلى اختلاف الجنس.....	الجدول (46)
181	نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد عينة المسؤولين طبقاً إلى اختلاف الفئة الوظيفية.....	الجدول (47)
182	نتائج اختبار (ف) للفروق بين إجابات أفراد عينة المسؤولين طبقاً إلى اختلاف الخبرة المهنية.....	الجدول (48)
188	النتائج الكلية لاختبار صحة الفرضيات الفرعية.....	الجدول (49)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	الأنماط القيادية.....	الشكل (01)
27	الاتجاه المتصل للسلوك القيادي.....	الشكل (02)
28	نموذج الشبكة الإدارية.....	الشكل (03)
31	نتائج نموذج فدلر.....	الشكل (04)
33	نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشارد.....	الشكل (05)
34	نموذج جرين للقيادة الثنائية.....	الشكل (06)
51	التمثيل البياني لقوة الإقدام والإحجام.....	الشكل (07)

58	أنواع الصراع التنظيمي.....	الشكل (08)
60	العلاقة بين شدة الصراع ومستوى أداء المؤسسة.....	الشكل (09)
62	خطوات نشوء الصراع على مستوى الفرد.....	الشكل (10)
66	مواقف الصراع على مستوى الفرد.....	الشكل (11)
67	التدرج الهرمي للحاجات عند ماسلو.....	الشكل (12)
70	مقارنة بين جماعات العمل وفِرَق العمل.....	الشكل (13)
74	نافذة جوهاري.....	الشكل (14)
83	العلاقة بين المهارات الإدارية والمستويات التنظيمية.....	الشكل (15)
86	تمايز القادة.....	الشكل (16)
104	مراحل نشوء الصراع.....	الشكل (17)
106	مراحل الصراع حسب نموذج لويس بوندي.....	الشكل (18)
111	خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي.....	الشكل (19)
128	توزيع عمال مؤسسة مناجم الفوسفات حسب وحدات النشاط خلال الفترة (2005-2007)..	الشكل (20)
130	الهيكل التنظيمي لفرع جبل العنق.....	الشكل (21)
156	مخطط أعمدة بياني للمتوسطات الحسابية للأنماط القيادية.....	الشكل (22)
167	مخطط أعمدة بياني للمتوسطات الحسابية لمصادر الصراع التنظيمي.....	الشكل (23)
175	مخطط أعمدة بياني للمتوسطات الحسابية لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.....	الشكل (24)
180	مخطط أعمدة بياني للمتوسطات الحسابية لأسباب استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.....	الشكل (25)

أولاً: المراجع بالعربية

I. الكتب:

1. ابن كثير، أبي الفداء إسماعيل: تفسير القرآن العظيم، تحقيق: عبد الرزاق المهدي، دار الكتاب العربي، بيروت، المجلد الثالث، 2001.
2. أبو بكر، مصطفى محمود: التفاوض الناجح "مدخل إستراتيجي سلوكي"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
3. أبو قحف، عبد السلام: تجربة الإدارة في اليابان"النظام- الدعائم- مقومات النجاح"، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2000.
4. أبو قحف، عبد السلام: مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
5. أبو النصر، مدحت مُجّد: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين في المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
6. أبو نصار، مُجّد عبيدات مُجّد؛ وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمّان، 1999.
7. أحمد، أحمد إبراهيم: إدارة الأزمة التعليمية "منظور عالمي"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
8. إدريس، مُجّد العزازي مُجّد: المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، (دون دار نشر)، مصر، 2004.
9. إدريس، ثابت عبد الرحمان: إدارة الأعمال "نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
10. إسماعيل، خميس السيد: السلوك الإداري، دار الهناء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
11. آل سمير، فيصل بن معيض: إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2007.
12. آل علي، رضا صاحب أبو حمد؛ والموسوي، سنان كاظم: مفاهيم إدارية معاصرة "نظرة عامة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، 2002.
13. أوكنور، جوزيف؛ وماكدر موت، أيان: فن تفكير الأنظمة "مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات"، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير للطباعة والنشر، الرياض، 2004.
14. إي فلاهري، جون: بيت دزكر مُطور الفكر الإداري، تعريب: مروان أبو حبيب، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2004.
15. باهي، مصطفى حسين؛ وآخرون: الإحصاء التطبيقي باستخدام الحزم الجاهزة "Stat & Spss"، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2005.
16. البدري، طارق عبد الحميد: أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر للنشر، عمّان، 2002.
17. بدوي، هناء حافظ: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
18. برونوطي، سعاد نائف: الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال"، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، 2001.
19. بلال، مُجّد إسماعيل: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999.
20. بن عامر، عثمان عمر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، 2002.
21. بن قيم الجوزية، شمس الدين أبي عبد الله مُجّد: مفتاح دار السعادة، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، 2003.
22. بوحوش، عمار؛ الذنبيات، مُجّد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

23. بول طومبسون، ستيفن أكرويد؛ والخزامي عبد الحكم أحمد: سوء السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
24. البياتي، محمود مهدي: تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
25. الجحني، علي بن فائز: مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
26. جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي مُجد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
27. جلاطو، جيلالي: الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
28. حريم، حسين: إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
29. حريم، حسين: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
30. حسن، أمين عبد العزيز: إدارة العمال وتحديات القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
31. حسن، راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
32. حسن، راوية: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
33. حسن، ماهر مُجد صالح: القيادة "أساسيات ونظريات ومفاهيم" دار الكندي للنشر، الأردن، 2004.
34. دادي عدون، ناصر: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 1998.
35. رزيق، إيهاب صبيح مُجد: الإدارة "الأسس والوظائف"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
36. رزيق، إيهاب صبيح مُجد: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
37. زويلف، مهدي حسن؛ وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1995.
38. الزيات، السيد عبد الحلیم: في سوسيولوجيا بناء السلطة "الطبقة...القوة...الصفوة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
39. سلطان، مُجد سعيد: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
40. السلمي، علي: السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1988.
41. سليمان، حسين حسن؛ وعبد المجيد، هشام سيد: الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
42. السواح، شعبان: الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام SPSS، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.
43. السويدان، طارق مُجد؛ وباشراحيل فيصل عمر: صناعة القائد، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002.
44. السيد، عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر، القاهرة، 2000.
45. سيزلاقي، أندرو؛ وجي ولاس، مارك: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
46. شاويش، مصطفى نجيب: الإدارة الحديثة "مفاهيم - وظائف - تطبيقات"، دار الفرقان للنشر، عمان، 1993.
47. الشرقاوي، مصطفى خليل: علم الصحة النفسية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، (دون سنة نشر).
48. شفيق، مُجد: علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.

49. شفيق، مُجَّد: العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1999.
50. شهاب، مُجَّد علي: العلاقات الإنسانية وعودة السلوك، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 2004.
51. شيحا، إبراهيم عبد العزيز: الإدارة العامة "العملية الإدارية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997.
52. الصحن، مُجَّد فريد؛ وأبو بكر، مصطفى محمود: بحوث التسويق "مدخل تطبيقي"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
53. الصحن، مُجَّد فريد؛ والمصري سعيد مُجَّد: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998.
54. طه، طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
55. الطيب، مُجَّد رفيق: مدخل للتسيير "أساسيات - وظائف - تقنيات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
56. عباس، سهيلة: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2004.
57. عباس، علي: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2004.
58. عبد الباقي، صلاح مُجَّد: السلوك الفعّال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
59. عبد الخالق، أحمد مُجَّد: مبادئ التعلم، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
60. عبد الوهاب، أحمد جاد: السلوك التنظيمي "دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
61. عبد الوهاب، مُجَّد رفعت؛ وعثمان، حسين عثمان مُجَّد: أساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000.
62. عبود، خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2002.
63. عبيدات، مُجَّد إبراهيم: سلوك المستهلك "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، (دون سنة نشر).
64. عثمان، فاطمة مُجَّد علي: القيادة النسائية في عالم متغير، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية، 1998.
65. عدس، عبد الرحمن؛ وتوق محي الدين: المدخل إلى علم النفس، الطبعة الثالثة، مكتب الكتب الأردني، الأردن، 1993.
66. العدلوني، مُجَّد أكرم: العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
67. العطيات، مُجَّد بن يوسف النمران: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
68. عطية، عبد الحميد: طريقة العمل مع الجماعات "أساسيات ومفاهيم للممارسة"، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
69. العطية، ماجدة: سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر، الأردن، 2003.
70. عطية، مصطفى كامل أبو العزم: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (دون سنة نشر).
71. العمر، فؤاد عبد الله: أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية، 1999.
72. عيد، مُجَّد إبراهيم: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2005.
73. غيات، بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
74. غيات، بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
75. فليه، فاروق عبده؛ وعبد المجيد السيد مُجَّد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2005.
76. قباري، مُجَّد إسماعيل: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، منشأة المعارف، الإسكندرية، (دون سنة نشر).

77. القريوتي، مُجّد قاسم: الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار واقل للنشر والتوزيع، عَمّان، 2001.
78. القريوتي، مُجّد قاسم: المفاهيم الحديثة في الإدارة "النظريات والوظائف"، دار الشروق للنشر، عَمّان، 1993.
79. الكتبي، محسن علي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، 2005.
80. كنعان، نواف: اتخاذ القرارات الإدارية "بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عَمّان، 2007.
81. كنعان، نواف: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عَمّان، 2007.
82. ماهر، أحمد: الإدارة "المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
83. ماهر، أحمد: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
84. ماهر، أحمد: كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.
85. المتوني، مُجّد سليمان: تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
86. مصطفى، أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي "رؤية مستقبلية"، جامعة بنها، القاهرة، 2000.
87. مصطفى، أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي "نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، جامعة بنها، القاهرة، (دون سنة نشر).
88. المغربي، مُجّد كامل: السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عَمّان، 1995.
89. منصور، علي مُجّد: مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999.
90. نجم، نجم عبود: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
91. النعيمي، مُجّد عبد العال؛ والفضل، مؤيد: الإحصاء المتقدم في دعم القرار، مؤسسة الوراق للنشر، عَمّان، 2007.
92. نور الله، كمال: مهارات القائد الإداري، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 1992.
93. هرمان، نوربرت: الإدارة بالتوافق، تعريب: هاني صالح، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2003.
94. هوغ، ج.ب؛ ليفيك، د؛ وموران، أ: الجماعة - السلطة - الاتصال، ترجمة: نظير جاهل، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1996.
95. الواصل، عبد الرحمن بن عبد الله: البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
- II. القواميس والمعاجم:**
1. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين مُجّد بن مكرم: لسان العرب، دار صادر للنشر، بيروت، 1992.
2. بدوي، أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1998.
3. البستاني، فؤاد إفرام: مُنجد الطلاب، الطبعة الثانية عشر، دار المشرق للنشر، بيروت، 1971.
4. الصحّاف، حبيب: مُعجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.
5. غيث، مُجّد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
6. مصطفى، إبراهيم؛ وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للنشر والتوزيع، اسطنبول، الجزء الأول، (دون سنة نشر).
- III. المذكرات والرسائل الجامعية:**

1. بورغدة، حسين: الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب إدارته "دراسة ميدانية بمطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة الرياض سطيف"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2006-2007.
2. جيلح، الصالح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين "دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004-2006.
3. الشقحاء، عادل بن صالح: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
4. العتيبي، طارق بن موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها "دراسة مسحية على الضباط بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
5. بن يونس، الطاهر (1997): أنماط القيادة وإستراتيجيات اتخاذ القرار "حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، رسالة ماجستير ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1997-1998.

IV. الموسوعات:

1. جعلوك، مُجدد علي: كيف يبني المدير الفعّال فريق العمل الفعّال، موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1999.
2. غالب، حنا: كنز اللغة العربية، موسوعة في المترادفات والأضداد والتعابير، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.

V. المجالات:

1. فركوس، مُجدد علي: الإصلاح النفسي للفرد أساس استقامته وصلاح أتمته، مجلة الإصلاح، دار الفضيلة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد الأول: جانفي/فيفري 2007، (ص ص: 04-16).
2. مزهوده، عبد المللك: التسيير الاستراتيجي للمؤسسات "مقاربات مفهومييه وتحديات التنافسية"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الرابع: 2006، (ص ص: 91-98).
3. الهنداوي، وفيّة أحمد: إستراتيجيات التعامل مع الضغوط، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط - عُمان، العدد الثامن والخمسين: سبتمبر 1994، (ص ص: 89-131).

VI. المنتقيات:

1. الداودي، الطيب: أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، (ص ص: 322-332).
2. الداوي، الشيخ: دور التسيير الفعّال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، (ص ص: 258-270).
3. نوري، منير: أثر الفساد الإداري ومحاولة الإصلاح على التنمية الاقتصادية (دراسة حالة الجزائر)، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول: أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية، 04-05 ديسمبر 2006، جامعة بومرداس، (ص ص: 236-251).

ثانيا: المراجع بالفرنسية

1. Allard-Poesi, Florence: Management d'équipe, 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 2006.

2. Amiel, Michel; Bonnet, Francis; et Jacobs, Joseph: Management de l' administration, De Boeck Université, Paris, 1998.
3. Boudiba, Nacer: Le Management de la création à la gestion, Editions Houma, Alger, 2003.
4. Duluc, Alain: Leadership et confiance, Préface de will schutz, Dunod, Paris, 2003.
5. Frédérique; et d'autre: Comportements humains et management, 2^{ème} édition, Pearson éducation, France, 2006.
6. Giard, Vincent: Statistique appliquée à la gestion, 8^{ème} édition, Economica, paris, 2003.
7. Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; et Mckee, Annie: L'intelligence émotionnelle au travail, Editions village mondial, Paris, 2002.
8. Migani, Philippe: Les Systèmes De Management, Les éditions d'organisation, Paris, 1993.
9. Robbins, Stephen; Decenzo, David; et Gabilliet, Philippe: Management "L'essentiel des concepts et des pratiques", Pearson éducation, France, 2006.
10. Schermerhorn, John R.; et Chappell, David S.: Principes de management, Editions village mondial, Paris, 2002.
11. Schermerhorn, John R.; G. Hunt, James; et N. Osborn, Richard: Comportement humain et organization, 2^{ème} édition, Editions village mondial, Paris, 2002.

ثالثا: مواقع الإنترنت

1. جابر الوحلي، تنظيم الوقت وإدارته، (تاريخ آخر تحديث: غير موجود)، المصدر: [\[http://www.faculty.Kfupm.edu.sa/swailem.pdf\]](http://www.faculty.Kfupm.edu.sa/swailem.pdf)، (تاريخ أول اطلاق: 13 أفريل 2008)، (278 ك ب).
2. عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، (مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مارس 2007)، الفصل الخامس، ص ص: 57-70)، المصدر: [\[http://www.pathways.cu.edu.eg\]](http://www.pathways.cu.edu.eg)، (أول إطلاع: 12 فيفري 2008)، (213 ك ب).
3. عبد العزيز بن محمد الديان، إدارة الصراع التنظيمي، (مجلة وزارة الخدمة المدنية بالسعودية، العدد 309، ذو القعدة 1424)، (تاريخ آخر تحديث: 29 سبتمبر 2006)، المصدر: [\[http://www.mcs.gov.sa/html/Mag/essays_006.htm\]](http://www.mcs.gov.sa/html/Mag/essays_006.htm)، (تاريخ أول اطلاق: 06 نوفمبر 2007)، (89.4 ك ب).
4. Aloul, Fadi A.; and Sakallah, Karem A.: An Experimental Evaluation of Conflict Diagnosis and Recursive Learning in Boolean Satisfiability, (Last Updated: July 14, 2008), Source: [\[http://www.aloul.net/papers/Faloul_iwls00_sat.pdf\]](http://www.aloul.net/papers/Faloul_iwls00_sat.pdf), (first access: July 29, 2008), 43.7 KB.
5. Bacal, Robert: Organizational Conflict "The Good, The Bad and The Ugly, (Last Updated not existent), Source: [\[http://www.work911.com/conflict/carticles/orgcon.htm\]](http://www.work911.com/conflict/carticles/orgcon.htm), (first access: December 15, 2007), 92.8 KB.
6. Elliott, Margaret S.; and Scacchi, Walt: Cooperation and Conflict in A Virtual Organizational Culture, (Last Update: November 02, 2004), Source: [\[http://www.ics.uci.edu\]](http://www.ics.uci.edu), (first access: March 24, 2008), 264 KB.
7. Figgs, LaCharla; and Morgan, Carlene: Leadership Skills for Board Members, (Previous version: 1999), Document Online at: [\[http://www.enterprisefoundation.org\]](http://www.enterprisefoundation.org), (first access: December 10, 2007), 2.83 MB.
8. Garibaldi, Jose Alberto: The Institutions of Corruption "A governance approach to administrative corruption and its control", (Last Updated not existent), Document Online at: [\[http://www.danai.popovic.ekof.bg.ac.yu/106.pdf\]](http://www.danai.popovic.ekof.bg.ac.yu/106.pdf), (first access: April 03, 2008), 99.8 KB.
9. Guttman, Howard M.: Conflict Management as a core Leadership Competency, (Previous version: November 2005), Document Online at: [\[http://www.guttmandev.com/237201.pdf\]](http://www.guttmandev.com/237201.pdf), (first access: March 21, 2008), 270 KB.

10. Ikeda, Ana Akemi; Veludo-de-Oliveira, Tânia Modesto; and Campomar, Marcos Cortez: Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives, (Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO) Vol. 10, No. 1 (2005), P P: 22-28), Source: [<http://www.ejbo.jyu.fi>],(first access: March 24, 2008), 176 KB.
11. Liiv, Mari-Liis: The causes of administrative Corruption Hypotheses for Central and Eastern Europe, Thesis is a partial fulfillment of the requirements for the Master's Degree in public administration, University of Tartu: Faculty of Social Sciences, 2004, Source: [<http://www.utlib.ee/ekollekt/diss/mag/2004/b16707606/Liiv.pdf>], (first access: March 04, 2008), 331 KB.
12. R, Bolden; and al: A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, (Last Update: May 02, 2007), Document Online at: [<http://www.leadership-studies.com/documents-standards.pdf>], (first access: February 10, 2008), 578 KB.
13. Rockall, Andy: Leadership Basics "A Guide to Leading Groups of Volunteers",(Previous version: March 2003), Document Online at: [<http://www.ontarionature.org/pdf/leader.pdf>], (first access: September 28, 2007), 306 KB.
14. Ryan-Bannerman, Nadine: Causes of Conflict Within Organizations, (Last Update: October 23, 2007), Document Online at: [<http://www.ryanbannerman.com/pdf>], (first access: March 16, 2008), 95 KB.
15. Stadtländer, Christian T. K.-H.: Reframing Organizations "Artistry, Choice, and Leadership", (Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO) Vol. 12, No. 1 (2007), P P: 48-49), Source: [<http://www.ejbo.jyu.fi>],(first access: April 03, 2008), 63.4 KB.
16. Warfield, Wallace: Leadership Roles in Conflict and Conflict Resolution, (Last Update: January 12, 2001/Revised: July 11, 2008), Document Online at: [<http://www.icar.gmu.edu/CONF745FA02.pdf>], (first access: July 29, 2008), 169 KB.

المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي - تبسة -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...وبعد:

يُسّرني أن أضع بين يديك هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية تخصص "إدارة الأعمال" بعنوان: **واقع القيادة والصراع
التنظيمي في المؤسسة الجزائرية** "دراسة ميدانية بفرع جبل العنق التابع لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة".

مع العلم بأن الغرض المرجو من هذا القسم من الاستمارة هو معرفة ما يلي:

1. أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي من وجهة نظر المسؤولين الإداريين بالمؤسسة؛
 2. أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي من وجهة نظر المسؤولين الإداريين بالمؤسسة.
- هذا بالإضافة إلى أن نجاح مهمة الطالب مُرتبطة بمدى تعاونكم معه من خلال تفضلكم بالاطلاع على كل عبارة
من عبارات محاور الاستمارة والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية. علماً بأن جميع إجاباتك ستكون موضع الاهتمام
والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا أطيب تحياتي وشكري لكم على تعاونكم،،،

الطالب

عمر عمروش

أولاً: البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة:

أ- الجنس:

1. ذكر.

2. أنثى.

ب- الفئة الوظيفية:

1. إطار سامي.

2. إطار عادي.

ج- نمط التوظيف:

1. على أساس الشهادة.

2. على أساس الخبرة.

3. على أساس العلاقات الشخصية.

4. غير ذلك حدد(ي):.....

د- العمر:

1. 30 سنة فأقل.

2. من 31 إلى 40 سنة.

3. من 41 إلى 50 سنة..

4. 51 سنة فأكثر.

هـ- المؤهل الدراسي:

1. ابتدائي.

2. متوسط.

3. ثانوي.

4. جامعي.

5. غير ذلك حدد (ي).....

و- الخبرة المهنية:

1. 10 سنوات فأقل.

2. من 11 إلى 15 سنة.

3. من 16 إلى 20 سنة.

4. 21 سنة فأكثر.

ثانيا: محوري الاستمارة الخاصة بالمسؤولين الإداريين

المحور الثالث: أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة

في الأسفل لديك مجموعة من العبارات التي ستبرز أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي في واقع العمل لديكم، وفضلاً منك تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

ع	العبارات	الاستجابات		
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق إطلاقاً
36	أشجع المرؤوسين على تفهم مشكلات العمل التي تواجههم قبل البدء في حلها.			
37	أسعى لإيجاد حلول للخلافات بحيث ترضي هذه الحلول جميع الأطراف.			
38	أساعد المرؤوسين على حل الخلافات التي تنشأ بينهم بكل صراحة ووضوح.			
39	أحرص على تقديم أفكار تساعد على حل الخلافات التي تنشأ أثناء العمل.			
40	أأخذ موقفاً محدداً وأتمسك به.			
41	أدافع بكل قوة عن آرائي وأفكاري حتى يتم قبولها.			
42	أسعى بكل جهد لكسب تأييد وجهة نظري من قبل الآخرين.			
43	استخدم القوة والسلطة لإجبار الآخرين على الامتثال للمقترحات التي تُرضيني.			
44	أبتجنب مواجهة من أختلف معهم في الرأي.			
45	أسعى إلى تحاشي أي خلاف ينشأ بيني وبين الآخرين.			
46	أشعر بالارتياح نتيجة تجاوزي للخلافات مع الآخرين.			
47	أفضل الاحتفاظ بوجهة نظري في بعض الأمور عن الدخول في مشاحنات مع الآخرين.			

المحور الرابع: أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة

في الأسفل لديك مجموعة من العبارات التي سَتُبْرز أسباب استخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في واقع العمل لديكم، وفضلاً منك تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

ع	العبارات	الاستجابات		
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق إطلاقاً
48	عندما يكون موضوع الخلاف جوهرياً بالنسبة للطرفين.			
49	حينما يكون هناك احترام وثقة متبادلين.			
50	لفتح قنوات جديدة للاتصال وتعميق سُبُل التواصل مع الآخرين.			
51	لتكوين خبرة للإدارة في حل الصراع مُستقبلاً.			
52	في المواقف التي تستدعي قراراً سريعاً وحاسماً.			
53	عندما يتعلق الأمر بالقضايا المصيرية التي تخص مصلحة العمل.			
54	حينما أكون بصدد تنفيذ وتطبيق قواعد جديدة في العمل.			
55	عند الاعتقاد أن التوصل إلى حل يُرضي جميع الأطراف أمراً مُستحيلاً.			
56	حينما أكون مُنشغلاً بأمر أكثر أهمية.			
57	عندما تبدو أمور الخلاف ثانوية أو عارضة.			
58	عندما أدرك أن دخولي في صراع مع الطرف الآخر لن يحقق أهدافي.			
59	تفادياً للشعور بالخسارة وانخفاض الروح المعنوية والإحباط.			

المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي - تبسة -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...وبعد:

يُسّرني أن أضع بين يديك هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية تخصص "إدارة الأعمال" بعنوان: **واقع القيادة والصراع
التنظيمي في المؤسسة الجزائرية** "دراسة ميدانية بفرع جبل العنق التابع لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة"

مع العلم بأن الغرض المرجو من هذا القسم من الاستمارة هو معرفة ما يلي:

1. النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي مؤسساتكم، تقيّم الدور القيادي للمسؤولين والكشف عن وجود صراع
رأسي بين جماعة العمل والمسؤولين؛
 2. أهم مصادر الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.
- هذا بالإضافة إلى أن نجاح مهمة الطالب مُرتبطة بمدى تعاونكم معه من خلال تفضلكم بالاطلاع على كل عبارة
من عبارات محاور الاستمارة والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية. علماً بأن جميع إجاباتك ستكون موضع الاهتمام
والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا أطيب تحياتي وشكري لكم على تعاونكم،،،

الطالب

عمر عمروش

أولاً: البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة:

أ- الجنس:

1. ذكر.

2. أنثى.

ب- الفئة الوظيفية:

1. عون تحكم.

2. عون تنفيذ.

ج- نمط التوظيف:

1. على أساس الشهادة.

2. على أساس الخبرة.

3. على أساس العلاقات الشخصية.

4. غير ذلك حدد (ي):.....

د- العمر:

1. 30 سنة فأقل.

2. من 31 إلى 40 سنة.

3. من 41 إلى 50 سنة.

4. 51 سنة فأكثر.

هـ - المؤهل الدراسي:

1. ابتدائي.

2. متوسط.

3. ثانوي.

4. جامعي.

5. غير ذلك حدد (ي):.....

و- الخبرة المهنية:

1. 10 سنوات فأقل.

2. من 11 إلى 15 سنة.

3. من 16 إلى 20 سنة.

4. 21 سنة فأكثر.

ثانيا: محوري الاستمارة الخاصة بالعمال

المحور الأول: ويهدف إلى معرفة النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي مؤسساتكم، وتقييم دور القيادة بهدف الكشف عن وجود صراع رأسي بين جماعة العمل والمسؤولين.

أولاً: النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي المؤسسة

في الأسفل لديك مجموعة من العبارات التي سَتُبْرز النمط القيادي المتبع من طرف مسؤولي مؤسساتكم، وفضلاً منك تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

ع	العبارات	الإجابات		
		غالباً	أحياناً	أبداً
1	يُهمهم في الاعتبار الأول الحصول على نتائج عن سير العمل.			
2	يَتخذون القرارات التي يرونها هم مناسبة.			
3	يُكثر من الأوامر والنواهي حتى عند عدم الضرورة.			
4	يُحبطون أي مبادرة من العاملين في مجال العمل.			
5	أفضل وسيلة لديهم للتحفيز هي الثواب والعقاب.			
6	يَهتمون بالعمل والإلمام بمختلف جوانبه ونشاطاته.			
7	يَسمحون للمرؤوسين بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.			
8	يَسعون إلى تحفيز المرؤوسين لإنجاز العمل.			
9	يُقَدرون آراء ومقترحات العاملين ويتفاعلون معها.			
10	يلجؤون لأسلوب التوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء.			
11	يكتفون فقط بتنفيذ توجيهات القيادة العليا.			
12	يَسمحون بتفويض السلطة على أوسع نطاق.			
13	يُركزون سلطتهم فقط في إصدار الأوامر.			
14	يُعطون أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم.			
15	رغبتهم ضعيفة في حل مشكلات العمل.			

ثانيا: تقييم دور القيادة بالمؤسسة والكشف عن وجود صراع رأسي بين جماعة العمل والمسؤولين

في ما يلي مجموعة من الأسئلة تهدف إلى تقييم دور القيادة بمؤسستكم، والكشف عن وجود صراع رأسي بين جماعة العمل والمسؤولين. فضلاً عنك الإجابة عليها بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع (x) في المكان الذي يناسب اختيارك.

1. على أي أساس يستند مسؤولك المباشر أثناء تعامله معكم؟

السلطة الرسمية. السمات الشخصية.

2. هل يُقدّم لك مسؤولك المباشر مهارات جديدة تخص العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: في ما تتمثل هذه المهارات؟

مهارات فنية. مهارات إدارية. مهارات سلوكية.

3. هل لرئيسك المباشر دور بارز في المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بلا: ما هو سبب ذلك؟

ارتكاب الانحرافات الإدارية السلبية. إهمال دور العلاقات الإنسانية.

مواجهة صعوبات كثيرة في الاتصال به. عدم الاهتمام بإدارة الوقت.

4. هل يُوجدُ فرد ضمن جماعة العمل يؤثر في اتجاهاتك وسلوكك أكثر من مسؤولك المباشر؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: ما هو موقف مسؤولك المباشر منه؟

يتعاون معه. يختلف ويتعارض معه. لا يهتم بالأمر.

5. هل يوجد حالات تعارض أو خلاف بينك وبين مسؤولك المباشر؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: ما مدى حدوثها أثناء فترة عملكم؟

غالباً. أحياناً.

في حالة وجودها؛ ما هو موقف مسؤولك المباشر منها؟

يتعاون معكم لتجاوزها. يتجنبها ويتجاهل مسياتها. يستخدم القوة لمواجهةها.

المحور الثاني: ويهدف إلى معرفة أهم مصادر الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.
في الأسفل لديك مجموعة من العبارات التي سَتُبرز أهم المصادر المسببة للصراع التنظيمي في واقع العمل لديكم،
وفضلاً منك تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

ع	العبارات	الإجابات		
		غالباً	أحياناً	أبداً
16	عدم كفاية الموارد البشرية لتحقيق أهداف العمل.			
17	عدم كفاية الموارد المادية لتحقيق أهداف العمل.			
18	نقص الحوافز المادية للعمل.			
19	غياب العدالة في توزيع مختلف الموارد التنظيمية المتاحة.			
20	تداخل المهام والاختصاصات في التنظيم.			
21	عدم وجود دليل لقواعد وإجراءات العمل.			
22	منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم دون مبرر موضوعي.			
23	عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين.			
24	إتباع المركزية في اتخاذ القرارات.			
25	عدم وجود وصف وظيفي كامل ومكتوب لواجبات ومسؤوليات العمل.			
26	غموض التعليمات المصدرة وحملها لأكثر من معنى.			
27	تدني الروح المعنوية للعاملين.			
28	غموض المهام الموكلة (غموض الدور).			
29	وجود صعوبة في تنفيذ الأوامر.			
30	تعارض أهداف ومتطلبات العمل مع قيم ومعتقدات العاملين.			
31	وجود تعارض بين الاهتمامات الشخصية للعاملين وغايات التنظيم.			
32	عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار.			
33	يستخدم المسؤولون أساليب التهديد والتخويف في تعاملهم مع المرؤوسين.			
34	غياب العدالة والمساواة في معاملة المرؤوسين.			
35	مُحاباة بعض المرؤوسين على حساب الآخرين.			

ملخص:

يُعد الصراع التنظيمي من بين الظواهر الموجودة والمتعايشة مع أغلب التنظيمات باختلاف نشاطاتها وتوجهاتها وأغراضها، نظراً لإرتباطها بالدرجة الأولى بالسلوك الإنساني نتيجة التفاعل المستمر بين أفراد التنظيم الواحد سواء كانوا أفراداً أو جماعات. ونظراً لإرتباط ظهور الصراع داخل المؤسسة أساساً بالموارد البشري، مما يستدعي وجود متابعة مستمرة بهدف فهم سلوكياته وتوجهاته الحالية والمستقبلية. وهذا ما يتطلب وجود قيادة إدارية قادرة على استخدام أساليب التأثير المناسبة في المواقف التي يبدو فيها الصراع جلياً داخل التنظيم، وذلك بشرط توفر سمات قيادية تعتمد بالأساس على قوة الخبرة والإقناع الشخصي في المرتبة الأولى، لا على الإعتماد فقط على القوة الشرعية التي يستمد القائد سلطته منها، وعلى اعتبار أن الخبرة المتراكمة في التعامل مع مثل هذه المواضيع، تستدعي بالأساس وجود قادة إداريين مُتشبعين بالقيم وروح المسؤولية وغيرها من السمات القيادية التي يمكن اعتبارها من بين العوامل المهمة لحل المشاكل العالقة في المؤسسة بصفة عامة والصراع التنظيمي بصفة خاصة.

summary:

The conflict between organizational phenomenal and coexist with most of its activities and organizations in different directions and purposes, as they relate to conduct humanitarian primarily a result of constant interaction between members of one organization, whether they are individuals or groups. Due to link the emergence of conflict within the human resource foundation, which calls for a sustained follow- behavior and to understand current and future directions. This requires leadership and administrative able to use appropriate methods to influence attitudes that seem obvious conflict within the organization, subject to the availability of this feature leadership depends mainly on the strength of experience and personal persuasion in the first place, not rely only on legitimate force commander from which it derives its authority, including, Considering that the accumulated experience in dealing with such topics, call and main leaders of administrative Imbued with values and sense of responsibility and other attributes of leadership that can be considered among the important factors to solve the outstanding problems in the institution in general and organizational conflict in particular.