

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ ۗ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

(الإسراء: 85)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى:

والدي الغالي وأمي الحبيبة، حفظهما الله وعافاهما وغفر لهما.

إلى:

أختي وإخوتي الأعزاء حفظهم الله وأطال في عمرهم وجعلهم سندا لي في مواجهة مصاعب الحياة.

إلى:

كل المهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية.

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

الطالب: محمد أمين خان

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين القائل في محكم تنزيله: ﴿وَلَيْنَ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ (إبراهيم: 7).

ويقول عليه الصلاة والسلام: «مَنْ لَمْ يَشْكُرْ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرْ اللَّهَ» (الجامع الصغير).

فاللهم لك الحمد والشكر أولاً وآخراً، وظاهراً وباطناً، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا، أحمدك ربّي على أن وفقّتي لإتمام هذه الدراسة. وأصلي وأسلم على من بعثه الله متمماً لمكارم الأخلاق، ورحمة للعالمين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. وبعد:

وإن هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق الله ثم بنظافر جهود المخلصين، لذا أتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان لأصحاب البذل والعطاء، وأخص بالذكر:

- الدكتورة "وسيلة بن ساهل" الأستاذة المشرفة على المذكرة والتي استقدت من علمها وأخلاقها فكانت

حقاً مدرسة لطلب العلم بالصبر وحسن الخلق فوجدت منها كل الدعم والمساندة طيلة فترة الدراسة فجزاها الله خير جزاء سائلاً الله أن يجعلها مباركة أينما كانت؛

- أعضاء لجنة التحكيم لأداة الدراسة من أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر وتزويدي بمراجع قيمة تخدم موضوع الدراسة؛

كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة محمد خيضر بولاية بسكرة التي أتاحت لي فرصة لإتمام دراستي بها، ممثلة في جميع العاملين فيها؛

- إدارات المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة لتقديمهم التسهيلات اللازمة وتعاونهم في تطبيق أداة الدراسة وتكرمهم بالإجابة عليها؛

- زملاء الدراسة والذين كانت لهم وقفة صادقة وتوجيه سديد وتعاون مثمر طيلة أيام الدراسة وحتى إتمام البحث.

فهؤلاء جميعاً لهم مني جزيل الشكر وصادق الدعاء بالخير والعافية.

الطالب: محمد أمين خان

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة. فتحت ضغط التغييرات السلوكية للعاملين أصبح لزاما على المؤسسة إيجاد مناهج جديدة في إدارة الصراع التنظيمي للتكيف مع هذه التغييرات ومواجهة تحديات السلوك الإنساني الداخلية والخارجية، وذلك من خلال استخدام مهارات إدارة الصراع التنظيمي التي أثبتت الدراسات أنها أنجع التوجهات في وضع القدرات والمؤهلات الفعالة والتي من شأنها ضمان إدارة الصراع التنظيمي بنجاح وفعالية. وقد توصلنا من خلال إتباع المنهج الاستكشافي واختبار فرضياتنا بإسقاطها على المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة من خلال استخدام أداة الاستبيان إلى أن توفر مهارة معرفة الذات يضمن استعداد القائد للتعامل مع الصراع التنظيمي وتفاعله معه، وأن توفر مهارة الاتصال يمكن القائد من بناء الثقة وربط خطوط التواصل مع أطراف الصراع التنظيمي، وأخيرا جاءت مهارة العمل ضمن فريق التي ترمي إلى زيادة قدرة اندماج أولئك الأطراف وتفاعلهم بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، مهارة معرفة الذات، مهارة الاتصال، مهارة العمل ضمن فريق.

Résumé

Cette étude a pour objet de comprendre l'importance de la disponibilité des compétences pour la gestion de conflit d'organisation, chez les chefs. Sous la pression des changements de comportement des travailleurs, il est devenu impératif que l'établissement trouve de nouvelles approches pour la gestion des conflits organisationnels, afin de s'adapter à ces changements et relever les défis internes et externes du comportement humain.

Cela n'aura point lieu qu'à l'utilisation de compétences pour gérer les conflits organisationnels, que l'étude a montré qu'elles sont les tendances les plus efficaces pour établir des capacités et des compétences efficaces. Celles-ci assureront par la suite la gestion des conflits organisationnels avec succès et productivité.

Nous avons atteint, en suivant l'approche exploratoire, en testant nos hypothèses et en projetant celles-ci sur l'établissement hospitalier public Dr. Saadane, à Biskra, par voie de questionnaires, que la disponibilité de compétences de la connaissance de soi garantit que le chef se tienne prêt à traiter et interagir avec les conflits organisationnels.

Le chef doté des compétences de communication sera en mesure d'établir la confiance et d'assurer la communication avec les parties du conflit organisationnel. En dernier lieu, vient l'habileté de travailler au sein de l'équipe, qui vise à accroître la capacité de l'intégration et l'interaction positive de ces parties pour atteindre les objectifs souhaités.

Mots clés: gestion de conflit organisationnel - la compétence de la connaissance de soi - la compétence de communication et la compétence de travail en équipe.

Summary

This study aims to understand the importance of the availability, among leaders, of management skills in organizational conflict. Under pressure from the behavioral changes of workers, it has become imperative to set up new approaches for managing organizational conflict; in order to adapt to these changes and respond to internal and external challenges of human behavior.

This will not be occurred unless the use of skills to manage organizational conflict; the study showed that it is the most effective trends to build efficient capacity and skills that will ensure management of organizational conflicts with success and productivity.

We reached, following the exploratory approach, by testing our hypotheses and by projecting these lasts of the public hospital Dr. Saadane, Biskra by using the questionnaire, that availability of self-knowledge skill ensures that the chief stand ready to deal and interact with organizational conflicts.

The leader with communication skills will be able to build trust and to ensure communication with the parties of organizational conflict. Finally, the ability to work within the team; it aims to increase the capacity of the integration and the positive interaction of those parties to achieve the desired objectives.

Keywords: management of organizational conflict - the skill of self-knowledge - communication skill and the skill of teamwork.

حظي الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين، وقد عكست المدارس الإدارية تباينا كبيرا بشأن هذا الصراع، فقد اعتبرته المدرسة التقليدية أمرا خطيرا يعبر عن تلك الظاهرة السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات، وفي المقابل نظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة. كما أنه هناك فريق آخر أضاف إلى ما اعتبرته المدرسة الحديثة بالقول أن الصراع التنظيمي ضروري وهو نتاج التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

والصراع التنظيمي هو أحد آثار التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض مصالح العاملين أو فرق العمل وخلافهم حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد المحدودة. ومع ازدياد أشكال الصراع بدت الحاجة ملحة إلى فهم صحيح لهذه الظاهرة وأسبابها لتتم إدارتها بفعالية ونجاح، حيث كشفت إحدى الدراسات الأمريكية الحديثة أن الإداريين يقضون 20% من وقتهم في التعامل مع الأشكال المختلفة للصراع.

وهذا من المؤشرات الدالة على أهمية البحث في موضوع إدارة الصراع التنظيمي، نظرا إلى أن معظم المواقف المؤدية إلى نشوب الصراع لا تعد بذلك القدر من البساطة الذي يتصوره البعض، وهناك عوامل توجب الصراع وتحوله من صراع مستتر إلى صراع علني يتسع مداه ويصعب استيعابه.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث عن أهمية مهارات إدارة الصراع التنظيمي وتوفرها في القائد، بهدف التوصل إلى مجموعة من إدارة فعالة من شأنها المساعدة في التقليل من حدة الصراع وتجنب آثاره السلبية والاستفادة من جوانبه الإيجابية، مما يمهد بدوره إلى توفير مناخ تنظيمي يعزز من الروح المعنوية للعاملين ويقوي عمل الفريق وبيتيح الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية في أدائهم.

وستكون إشكالية الدراسة ممثلة في التساؤل التالي:

ما أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى أهمية توفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة؟
- 2- ما مدى أهمية توفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة؟
- 3- ما مدى أهمية توفر مهارة العمل ضمن فريق في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة؟

1. فرضيات الدراسة

في إطار الإجابة على التساؤل الرئيسي وعن التساؤلات الفرعية انطلقنا من الفرضية الرئيسية التالية:

" توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتوفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$."

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1) توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتوفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؛
- 2) توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتوفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؛
- 3) توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتوفر مهارة العمل ضمن فريق في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

2. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما تقدمه من إضافات على المستويين العلمي والعملية والموضحة في الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

- تعد من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة حيث تتناول مفهوم حديث نوعاً ما وهو مهارات إدارة الصراع التنظيمي؛
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

ثانياً: الأهمية العملية

- تعريف القادة بأهمية مساهمة هذه المهارات في إدارة الصراع التنظيمي بنجاح؛
- توجيه اهتمام القادة إلى بناء المهارات اللازمة لإدارة هذا الصراع.

3. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) التعرف على واقع الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 2) توضيح أهمية توفر كل مهارة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 3) التعرف على مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية في توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة بالمؤسسة محل الدراسة.

4. هيكلية الدراسة

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الصراع التنظيمي من خلال ذكر لمفهومه وتطوره التاريخي، وكذا خصائصه ومستوياته، وأخيراً أنواعه

وأساببه. أما المبحث الثاني المعنون بماهية إدارة الصراع التنظيمي يحتوي على أربع مطالب يتناول كل منها مفهوم عملية إدارة الصراع التنظيمي وأهميتها، ومراحلها مع ذكر لأهم تقسيم لها، وفي المطلبين الأخيرين على التوالي عرضنا أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال ذكر لمختلف الأنماط والتقسيمات التي قدمها الباحثون، وكذا النماذج التي تطبق في عملية إدارة الصراع التنظيمي والتي تضم عدة أساليب لإدارة الصراع تسمح للإدارة باختيار الأنسب وتطبيقه.

أما الفصل الثاني لدراسة مهارات إدارة الصراع التنظيمي والذي قسم بدوره إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول المهارات القيادية من خلال أربع مطالب، حيث يتحدث المطلب الأول عن مفهوم المهارات وخصائصها، في حين جاء المطلب الثاني ليوضح مفهوم القيادة والقائد، والثالث للأنماط القيادية الحديثة، وأخيرا جاء المطلب الرابع ليشرح مهارات القائد بنوع من التفصيل، من خلال ذكر تعريفها وأهم التصنيفات والمهارات المنتمية إليها. أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى أهمية المهارات القيادية في إدارة الصراع التنظيمي من خلال معرفة الذات، الاتصال والعمل ضمن فريق على الترتيب، وقد تم تخصيص مطلب مستقل لكل مهارة بذكر مفاهيم عامة حولها ومن ثم إبراز أهمية توفرها لدى القادة في إدارتهم للصراع التنظيمي.

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية فقد تمكنا من تطبيق الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة، وقمنا بتقسيمه إلى مبحثين يتمثل المبحث الأول في الإطار المنهجي للدراسة وتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الأخير تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة وتفسير النتائج.

5. الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قام الباحث بالإطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة، بدءا بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية.

أولا: الدراسات السابقة المتعلقة بمهارات إدارة الصراع التنظيمي

1. الدراسات التي تناولت معرفة الذات

الدراسة الأولى: دراسة جولتان حسن حجازي (2013)، بعنوان: "فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية الذات، ومستوى التوافق المهني، وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر (التدريس، التأهيل، الإرشاد والتدريب) في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الدرجة الكلية، والأبعاد لمقاييس فاعلية الذات، والتوافق المهني،

وجودة الأداء. وتكونت عينة الدراسة من 45 معلمة من معلمات غرف المصادر خلال العام الدراسي 2011/2012م، واستخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس لفاعلية الذات، والتوافق المهني، وجودة الأداء من إعداد الباحثة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن مستوى فاعلية الذات يزيد عن 80% كمستوى افتراضي، وأما مستوى كل من التوافق المهني وجودة الأداء يقل عن 80% كمستوى افتراضي؛
- ✓ أنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين الدرجة الكلية، وأبعاد مقياس فاعلية الذات، والدرجة الكلية، وأبعاد مقياس التوافق المهني ما عدا التوافق الاجتماعي، والدرجة الكلية وأبعاد مقياس جودة الأداء؛
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات غرف المصادر في مدارس الضفة الغربية مرتفعة الفاعلية الذاتية ومنخفضة الفاعلية الذاتية على مقياس التوافق المهني ومقياس جودة الأداء.

الدراسة الثانية: دراسة رياض نايل العاسمي (2012)، بعنوان: "تناقضات إدراك الذات وعلاقتها بكل من القلق الاجتماعي والاكنتاب لدى طلاب جامعة دمشق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تناقض إدراك الذات وكل من القلق الاجتماعي والاكنتاب لدى عينة من طلاب جامعة دمشق، إضافة إلى معرفة الفروق بين الذكور والإناث من خلال عينة مكونة من 230 طالب وطالبة من طلاب كلية التربية والعلوم بواقع 94 طالب و136 طالبة. أما الأدوات التي تم استخدامها فكانت: استبيان تناقضات إدراك الذات لهيغينز، ومقياس القلق الاجتماعي من إعداد الباحث، ومقياس الاكنتاب لبيك. وقد قام الباحث بالتحقق من صدق وثبات الأدوات على عينة استطلاعية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة دالة بين تناقض إدراك الذات الواقعية / الواجبة) والقلق الاجتماعي؛
- توجد علاقة بين تناقض إدراك الذات الواقعية / المثالية والاكنتاب النفسي؛
- أن الإناث أكثر تناقضا في معظم أبعاد تناقض إدراك الذات؛
- أن الطلاب الذين حصلوا على درجات مرتفعة في تناقض إدراك الذات الواقعي / المثالي حصلوا على درجات مرتفعة على مقياس الاكنتاب؛
- بينما الذين حصلوا على درجات مرتفعة على درجات مرتفعة في تناقض إدراك الذات الواقعية / الواجبة حصلوا على درجات مرتفعة على مقياس القلق الاجتماعي، وذلك مقارنة بالطلاب الذين حصلوا على درجات منخفضة.

الدراسة الثالثة: دراسة آمنة قاسم إسماعيل قاسم (2007)، بعنوان: "صراع الأدوار وعلاقته بفاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى طالبات الجامعة المتزوجات (دراسة سيكومترية- إكلينيكية)".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط بين صراع الأدوار وكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية، مما قد يسهم في الكشف عن دور فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية في دعم قدرة الطالبة المتزوجة على التوفيق بين أدوارها المتعددة الدراسية الزوجية وأدائها لهذه الأدوار بنجاح. واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الكلينيكي، مما يتناسب مع طبيعة الدراسة السيكومترية الكلينيكية ويحقق أهدافها. وتكونت عينة الدراسة من 100 طالبة من طالبات الجامعة المتزوجات بكلية التربية في جامعة سوهاج، 64 من طالبات المرحلة الجامعية (من الفرق الدراسية المختلفة ومن مختلف التخصصات) و36 طالبة من مرحلة الدراسات العليا (الدبلوم العامة في التربية، الدبلوم المهنية والدبلوم الخاصة في التربية). إلى جانب الاستعانة بعينة أخرى استطلاعية للتأكد من كفاءة المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، وعينة كلينيكية لتحقيق الأهداف الكلينيكية للدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط سالبة ودالة إحصائياً بين درجات طالبات الجامعة المتزوجات على مقياس صراع الأدوار بأبعاده الفرعية ودرجاتهن على مقياس فاعلية الذات؛
- وجود تأثير دال لكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية على درجات مقياس صراع الأدوار كدرجة كلية وكدرجات فرعية لدى طالبات الجامعة المتزوجات، في حين لا يوجد تأثير دال إحصائياً للتفاعل الثنائي بين هذين المتغيرين على درجات صراع الأدوار كدرجة كلية وكدرجة فرعية.

الدراسة الرابعة: دراسة عبير بنت محمد حسن عسيري (2003)، بعنوان: "علاقة تشكل هوية الأنا بكل من مفهوم الذات والتوافق النفسي والاجتماعي والعام لدى عينة من طالبات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تشكل هوية الأنا ممثلة في الدرجات الخام لرتب الهوية (تحقيق، تعليق، انغلاق وتشتت) في مجالاتها المختلفة (الإيديولوجية، الاجتماعية والكلية) والدرجات الخام لكل من مفهوم الذات والتوافق لدى عينة من طالبات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف. وللتحقق من ذلك قامت الباحثة بإجراء دراستها اعتماداً على المنهج الوصفي الارتباطي على عينة من 146 طالبة من طالبات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وذلك باستخدام مقياس كل من الهوية الموضوعي، مفهوم الذات والتوافق.

وقد انتهت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين درجات مفهوم الذات ودرجات رتب هوية الأنا الإيديولوجية، تبين ارتباط درجات أبعاد التوافق بدرجات رتب هوية الأنا الإيديولوجية بطرق مختلفة، حيث ارتبطت أبعاد التوافق إيجابيا وبدلالة بتحقيق الهوية، وسلبيا بدلالة في لعدين (التوافق الاجتماعي والعام) بدرجات تشتت هوية الأنا الإيديولوجية، واتجهت علاقة التوافق إلى الإيجابية وبدلالة في بعدين (الاجتماعي والعام) مع تعليق الهوية وإلى السلبية وبدلالة في بعد واحد (التوافق الاجتماعي) مع انغلاق الهوية؛
- لا توجد علاقة بين درجات رتب الأنا الاجتماعية ودرجات مفهوم الذات، في حين ارتبطت درجات أبعاد التوافق مع درجات رتب الهوية الاجتماعية بطرق مختلفة، حيث ارتبطت أبعاد التوافق إيجابيا بدلالة بتحقيق الهوية وسلبيا بدلالة في جميع الأبعاد بتشتت الهوية الاجتماعية. في حين اتجهت علاقة التوافق إلى الإيجابية وبدلالة في بعد التوافق الاجتماعي مع تعليق الهوية وإلى السلبية وبدلالة في بعدين (التوافق الاجتماعي والعام) مع انغلاق الهوية؛
- لا توجد علاقة بين درجات رتب هوية الأنا الكلية ودرجات مفهوم الذات، في حين ارتبطت درجات أبعاد التوافق مع درجات رتب الهوية الكلية بطرق مختلفة، حيث ارتبطت أبعاد التوافق إيجابيا وبدلالة في بعدين وقريبا من الدلالة في البعد الثالث بتحقيق الهوية وسلبيا بدلالة في بعدين (الاجتماعي والعام) بتشتت الهوية الكلية. في حين اتجهت علاقة التوافق إلى الإيجابية وبدلالة في بعدين (الاجتماعي والعام) مع تعليق الهوية وإلى السلبية وبدلالة في بعد واحد (التوافق الاجتماعي) مع انغلاق الهوية.

2. الدراسات التي تناولت الاتصال

الدراسة الأولى: دراسة فاطمة بنت عليان السفيني (2009)، بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من 500 موظف وموظفة. واعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبانة حيث قامت ببناء مقياس الاتصال التنظيمي ومقياس أساليب إدارة الصراع. وتحليل بيانات الدراسة استخدمت الباحثة التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (T)، تحليل الارتباط (معامل بيرسون) وتحليل التباين الأحادي. وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- 1- أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد من وجهة نظر القياديين والقياديات جاءت بدرجات مرتفعة، حيث جاءت مهارات الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة جدا؛
- 2- أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القادة من وجهة نظرهم كالتالي: أسلوب التنافس بدرجة منخفضة، أسلوب التجنب بدرجة متوسطة، وأسلوب التعاون بدرجة كبيرة جدا؛

3- أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع، وعليه يكون العلاقة بينهما علاقة عكسية. أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون فكانت علاقة ارتباط موجبة، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية من وجهة نظر كل من القياديين والقياديات، وكذلك الموظفين والموظفات؛

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات الاستجابات حول مستوى الاتصال التنظيمي السائد من وجهة نظر القياديين والقياديات وفقا لمتغير الجنس، المركز الوظيفي وطبيعة المؤهل. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

الدراسة الثانية: دراسة سباهو (Spaho, 2013) بعنوان:

« Organizational Communication and Conflict Management »

تهدف هذه الدراسة إلى تبين أهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي من خلال النظر في الأساسيات التنظيمية للاتصالات (كمدخل في إدارة الصراع)، وبعد ذلك التركيز على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأساليبها. فجميع المستويات الإدارية تقع عليها مسؤولية الاتصالات التنظيمية الجيدة وإدارة صراع التنظيمي. واعتمد الباحث هنا على المقابلة في جمع بيانات الدراسة وتحليلها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يمكن استبعاد بعض المدراء في إدارة الصراعات ويجب أن تأخذ دورا فعالا في ذلك. يجب أن تحل الصراعات عن طريق الإدارة العليا إذا كان الصراع كبيرا، أما على مستوى الإدارة الوسطى (التنفيذية) فإنه ليس من المناسب ترك عملية حل الصراع إلى هذه الإدارة، كما تبين أن المديرين في المستويات الدنيا (التشغيلية) ليسوا قادرين على التعامل مع الصراعات والعاملين بشكل عام. وقد أظهرت تلك النتائج أيضا أن ترك إدارة الصراعات إلى مستويات إدارية دنيا يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية، باعتبار أن مدراء الإدارة العليا لديهم خبرات أكثر أهمية في إدارة الصراع التنظيمي.

3. الدراسات التي تناولت العمل ضمن فريق

- دراسة أونيل (O'Neill, 2011) بعنوان:

"An Integrative Model of Conflict and Conflict Management In Organizational Work Teams "

تسعى هذه الدراسة إلى وضع نموذج تكاملي يتضمن محورين من البحث حول الصراع داخل فريق العمل. فالمحور الأول يتضمن نظرية أنواع الصراع حيث هناك نوعين على الأقل من الصراع الفريق هما:

(أ) **صراع العلاقة:** حيث تقول نظرية صراع العلاقة أن الصراع يمثل عائقا أمام أداء الفريق لأنه ينطوي على الاحتكاكات والعداء واشتباكات بين العاملين داخل الفريق.

(ب) **صراع المهمة:** يقف الصراع هنا ضد تسهيل أداء الفريق عند إنجاز مهمة معقدة لتضمنه وقوع الخلافات التي تركز على المهمة، والتي يمكن أن تؤدي إلى أفكار جديدة وتحليل نقدي لمنهج الفريق.

أما المحور الثاني من هذا البحث فيتضمن أساليب إدارة الصراع، مثل أسلوب التعاون والذي يحدث عندما يرون أعضاء الفريق أن أهدافهم متوافقة مع بعضها البعض.

ويسعى الباحث هنا إلى تحديد آثار ونظرية أنواع الصراع على معايير فعالية فريق أن يكون متوقفا على الفريقين نهج لإدارة الصراع. من خلال دراسة:

1- توظيف التحليل العاملي: لإظهار كل المتغيرات المتضمنة في هذه النظريات وتمييزها عن بعضها البعض؛

2- تقديم نموذج تكاملي: يدمج المنظورات النظرية من خلال التنبؤ بأنواع الصراع التي ستحدث والمتغيرات الرامية إلى ذلك فتم إدارة هذا التفاعل للتنبؤ بنتائج الفريق المتوقعة.

وبالإضافة إلى ذلك، توظيف المعايير التقليدية لقياس للصراع المهمة (ذات السياق المشترك). وتتألف العينة الدراسة من 81 فريق يضم متخصص في التصميم الهندسي، معايير الأداء التي كانت مهمة الفريق والابتكار الفريق.

ثانيا: التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة في مجال إدارة الصراع التنظيمي، حيث يمكن تقسيمها إلى قسمين هما:

1. دراسات ركزت على أساليب إدارة الصراع التنظيمي؛

2. دراسات ركزت على بعض المهارات اللازمة لإدارة الصراع التنظيمي.

وتشابهت الدراسة الحالية (أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة) نوعا ما مع القسم الثاني من هذه الدراسات، حيث نجد أن أغلبها استخدم أحد المهارات المعتمدة لهذه الدراسة. وإن اختلفت في التسمية خاصة فيما يتعلق بمهارة معرفة الذات إلا أنه تتفق معها في المضمون والمحتوى إلى حد كبير.

وتتقاطع أغلب الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات ماعدا دراسات المتعلقة بمهارة معرفة الذات التي استخدمت بعض المقاييس المتعلقة بالذات والتي تخص علم النفس بالدرجة الأولى، ودراسة سباهو (Spaho, 2013) التي استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات. ويسعى الباحث هنا إلى توضيح أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة مركزا تطبيقيا على استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمنهج الاستكشافي والاختباري للوصول إلى النتائج المطلوبة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

إن أحد الأسس الأساسية لتحسين أداء المنظمات يتمثل في تكوين علاقات عمل تمتد عبر حدود الأقسام والوحدات الإدارية وكافة المواقع التنظيمية. هذه العلاقات تضمن لكل طرف الحصول على المعلومات وتنسيق جهود تلك الوحدات مع بعضها أو تقديم الدعم والمساندة في أداء المهام. وهذا التبادل يعبر عن مدى التفاهم والتعاون والثقة الموجودة بين العاملين بالمنظمة مما يعود عليها بالنتائج الإيجابية التي تعزز بها مكانتها في المحيط.

ولكن إذا ما حدث سوء تفاهم أو اختل عنصر التعاون أو غابت الثقة بين تلك الأطراف فإن ذلك قد يتولد عنه تعارض في الأفكار والأهداف والإحساس بالخطر على مصالح كل طرف إذا ما تمكن الطرف الآخر من تحقيق مصالحه. هذا وإن كانت هذه الأمور مستترة وغير معلن عنها فإنها تعتبر بؤادر لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي فيما بين أولئك الأطراف.

وقد اهتم بموضوع الصراع التنظيمي الكثير من علماء النفس والاجتماع والإدارة على اختلاف مدارسهم الفكرية باعتباره ظاهرة سلوكية بين طرفين يدرك كل طرف موضوع ذلك الصراع وجوانبه الإدارية المشتركة سواء كان ذلك الصراع بين العاملين أو فرق العمل أو حتى فيما بين المنظمات. حتى أن إحدى الدراسات أكدت أن الصراع التنظيمي يحتل المرتبة الخامسة من بين خمسة وستين موضوع إداري يدرس لطلاب الدراسات العليا في مجال السلوك بالجامعات الأمريكية.

وقد تقبلت واعتمدت أغلب المنظمات ما توصلت إليه النظرة الحديثة في أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة حتمية الحدوث ولا سبيل للمنظمة من تجنبها أو تفاديها. وأن مثلما له نتائج سلبية فإن له نتائج إيجابية تعود على المنظمة وبنسبة كبيرة شرط أن تحسن استغلال تلك النتائج. الأمر الذي جعل المنظمات تفكر وتعمل على كيفية إدارة الصراع التنظيمي والتحكم فيه وتوجيهه بفعالية نحو تقليص الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية الخاصة به. وهذا أساس أهمية عملية إدارته والتي تتم من خلال عدة مراحل وباستخدام عدة أساليب وإستراتيجيات اشترك في تقديمها عدة باحثين وعبر سنوات طويلة من الدراسة والاختبار والمعاناة.

ونحاول في هذا الفصل عرض الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

1. ماهية الصراع التنظيمي؛
2. إدارة الصراع التنظيمي وأساليبها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

لم يتفق كتاب الإدارة على إعطاء تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر لظاهرة الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى، فهو كغيره من المفاهيم الإدارية اختلف في تعريفه من ناحية الشكل ولكن هناك توافق كبير إلى حد ما من ناحية المضمون.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره

الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

سيتم في البداية التطرق إلى مفهوم الصراع بشكل عام ومن ثم نتعمق في إعطاء تعريفات متنوعة للصراع التنظيمي. وهذه التعريفات نذكرها كما يلي.

عرّف العميان الصراع لغويا حسب معناه في اللغة العربية إذ يعتبره نزاع، خصام، توتر، جدال، مشادة، تنافر، خلاف وشقاق، ويعبر عليه في الأصل اللاتيني بكلمة (Conflict) التي تعني العراك، الخصام والصدام¹. ركز هذا التعريف على المعنى اللغوي لكلمة الصراع من خلال الرجوع إلى أصل هذه الكلمة في اللغتين العربية واللاتينية.

وعرّف القريوتي الصراع بأنه: "عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه"². بين هذا التعريف أن الصراع التنظيمي يكمن في محاولة مجموعة من العاملين إلحاق الضرر قدر الإمكان بمجموعة أخرى بحيث تمنعها من تحقيق أهدافها.

ويرى حمود الصراع التنظيمي بأنه "العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد أو جماعة معينة بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأطراف (فرد أو جماعة) لحقوق الطرف الآخر"³. وركز هذا التعريف على الجانب النفسي للصراع التنظيمي على أنه صدمة تصيب الطرف المتضرر من تعدي الطرف الآخر على حقوقه.

وأكد زين الدين الصراع التنظيمي بأنه "هو علاقة بين طرفين أو أكثر (أفراد أو جماعات) يعتقدون بأن لديهم خلاف أو عدم انسجام في الأهداف"⁴. وأوضح هذا التعريف أن الصراع التنظيمي هو بالدرجة الأولى تعارض في الأهداف بين عدة أطراف.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص 374.

² - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 270.

³ - خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 235.

⁴ - شادي زين الدين وآخرون، دليل إرشادي حول إدارة النزاعات التنظيمية داخل المؤسسات الرسمية خطوة... خطوة، مشروع تعزيز الشراكة بين السلطة والجمهور بالشراكة مع وزارة الداخلية ووزارة النقل والمواصلات، تمويل: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2010، ص 05.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

بينما عرّف سلطان الصراع التنظيمي بأنه "العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي إلى نتائج سلبية على مصالحه الخاصة"¹. أما هذا التعريف فغير عن الصراع التنظيمي من ناحية أنه تهديد طرف بنشاطه على مصالح الطرف الآخر.

وعرّف اللوح الصراع التنظيمي بأنه "هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"². أعطى هذا الباحث تعريف للصراع التنظيمي على أساس الهدف حيث يتمثل في تسابق طرفين لاكتساب قوة ومركز على حساب مصالح الطرف الآخر.

ويرى اللوزي الصراع التنظيمي على أنه: "إرباك وتعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل"³. ووضح هذا التعريف أن الصراع التنظيمي ظاهرة سلبية يتمثل في تعطيل عملية اتخاذ القرار بشكل عام ومرحلة اختيار أحسن البدائل بشكل خاص.

ويبين كل من سايمون ومارش الصراع التنظيمي بأنه "المصطلح الذي يستخدم للإشارة إلى الاختلال الذي يحدث في الآليات المقننة لعملية اتخاذ القرار"⁴. ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي يسبقه في أن الصراع التنظيمي يتمثل في تعطيل وعرقلة عملية اتخاذ القرار.

وأكد راضي على الصراع التنظيمي بأنه "ظاهرة سلوكية طبيعية ينشأ أولاً داخل الفرد نفسه ويظهر جلياً ويتعاضد من خلال التفاعل التنظيمي والاحتكاك مع الآخرين نتيجة لاختلاف القيم والثقافات والأهداف والتنازع حول هدف واحد وأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز الإداري أو الصلاحيات أو الامتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر والتي تشكل مادة للصراع في المنظمات الإدارية"⁵. ركز هذا التعريف على أبعاد الصراع التنظيمي داخل المنظمة وأن مصدره الأول والمباشر هو سلوك المورد البشري فيها.

ويرى صفحي بأن ظاهرة الصراع التنظيمي هي "ظاهرة حتمية تبرز كثيراً من الحقائق والمعلومات التي تعد في معظم الأحيان إضافة معرفية جديدة يمكن تحليلها وتحويلها إلى فرص وإمكانات إبداعية تساهم في إثراء

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 316.

² - أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 13.

³ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 75.

⁴ - هيربرت آيه سايمون وجيمس جي مارش، المنظمات، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مركز البحوث، الرياض، 2001، ص 205.

⁵ - أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية - قطاع غزة، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 26.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

وتقوية قدرات المنظمة¹. بينما ركز هذا التعريف على أن الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية ولكنها إيجابية تمكن المنظمة من إنتاج معرفة جديدة تمكنها من الوصول إلى الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية.

من خلال التعريفات السابقة يمكن اعتبار الصراع التنظيمي كظاهرة حتمية سلوكية طبيعية تنشأ فيما بين أطراف المنظمة نتيجة لاختلاف القيم، الثقافات، الأهداف والغايات وتزايد بزيادة التفاعل التنظيمي والاحتكاك مع الآخرين مساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في تغيير واقع المنظمة من خلال دفعها نحو التطور والابتكار لأفكار جديدة أو تحطيم لما هو موجود في المنظمة من خلال التعصب للآراء الشخصية دون مراعاة المصلحة العامة للمنظمة.

ويشمل عادة الصراع عناصر محددة تتمثل في المثير والاستجابة والتفاعل حيث:²

- 1) **المثير:** هو تلك العوامل التي تفضي إلى إثارة الصراع التنظيمي سواء كانت عوامل من البيئة (خارج المنظمة) أو من الإدارة والعاملين (داخل المنظمة).
- 2) **الاستجابة:** وتتضمن ردود الفعل النفسية والجسدية والسلوكية تجاه الصراع التنظيمي.
- 3) **التفاعل:** ويتم بين العوامل المثيرة للصراع التنظيمي والمستجيب لهذه العوامل وينشأ هنا الصراع التنظيمي.

الفرع الثاني: التمييز بين الصراع التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه

➤ **الصراع التنظيمي والمنافسة:** من الضروري التفرقة بين الصراع والمنافسة. فالصراع التنظيمي يتمثل في تعارض مصالح طرف مع مصالح أطراف أخرى في المنظمة. بينما المنافسة هي تحقيق أهداف معينة دون أن يتعارض ذلك مع مصالح الآخرين. مثال على ذلك في الحالات التي يبذل فيها مندوبي المبيعات جهوداً تسويقية عالية لزيادة المبيعات كل في منطقتهم فإن ذلك يمثل تنافساً فيما بينهم فلا مجال للصراع التنظيمي هنا. أما في الحالات التي يسعى مندوب المبيعات إلى زيادة مبيعاته في نفس المنطقة إلى حد السيطرة الشبه تامة فإن هذا التنافس يتحول إلى صراع تنظيمي على نفس المورد المحدود (المستهلك)³. وخلاصة لما ذكر فإن الفرق بين الصراع التنظيمي 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 تنظيمي هو احتمال كبير وقوي. وإذا لم يحدث فإن المنافسة تظل قائمة.

¹ - يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال،

الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة، 2011، ص 41.

² - أحمد يوسف أحمد اللوح، المرجع السابق، ص 27.

³ - خضير كاظم حمود مروان منير الشيخ، المرجع السابق، ص ص 236-237.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

➤ **الصراع التنظيمي والأزمة:** هناك اختلاف بين مفهوم الصراع التنظيمي ومفهوم الأزمة وإن كان هناك تشابه بينهما في الأسباب كالخلل في إنجاز الوظائف الإدارية والقصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة وكذلك النتائج والآثار غير المرغوبة. غير أنه ينبغي أن ننظر إلى الأزمة على أنها حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة العاملين أو المنظمات على البقاء. بالمقابل يمكن النظر إلى الصراع التنظيمي على أنه أمر واقع يمكن توقعه. وليس بالضرورة أن تكون نتائجه وآثاره سلبية بل على العكس يمكن أن تكون نتائجه إيجابية والاستثمار فيه إذا ما تمكنت المنظمة من حسن إدارته¹.

وتحدد مرزوق بأن هناك علاقة بين الصراع وبعض المفاهيم كالعنف والإحباط والتطرف والغضب:²

➤ **الصراع التنظيمي والعنف:** يعرف العنف بأنه "عبارة عن السلوك التفاعلي الذي يسبب إيذاء للأفراد الآخرين". فالعنف دائماً يرتبط بتدمير الممتلكات. أما الصراع التنظيمي فلا يتعدى كونه محاولات يقوم بها أحد الأطراف لعرقلة تحقيق اهتمامات الطرف الآخر وليس محاولة تدميرها.

➤ **الصراع التنظيمي والإحباط:** يعرف الإحباط بأنه "تعذر إشباع حاجة أو تحقيق هدف بسبب عائق أو أكثر. فبذل الجهد من أجل بلوغ هدف محدد وظهور ما يعيق بلوغه يعني الإحباط. أما الصراع التنظيمي فإن ظهوره بالمنظمة يؤدي إلى إحباط أحد الأطراف (الطرف الأكثر تضرراً).

➤ **الصراع التنظيمي والتطرف:** يعرف التطرف بأنه "مصطلح قريب من التعصب ويعني التمسك بآراء معينة ورفض الأفكار الأخرى مع عدم القبول بمناقشة هذه الأفكار". فهو سلوك ذو اتجاه واحد (من طرف واحد فقط)، بينما الصراع التنظيمي يتميز عنه بأنه تبادل للآراء وللمقترحات بين الأطراف أي أنه يتضمن فعل طرف وردة فعل الأطراف الأخرى.

➤ **الصراع التنظيمي والغضب:** يعرف الغضب بأنه "شعور بالعداء الشديد أو الحقد وينتج عنه ضغطاً يتضمن تغييرات فيزيولوجية مثل ارتفاع ضغط الدم وكذلك زيادة نسبة السكر في الدم،... فالغضب يعبر عن المشاعر المؤلمة التي تتضمن التوتر والقلق" أما الصراع التنظيمي فهو ضبط للنفس وتحكم في الأعصاب وتعلم أحياناً أثناء تعامل طرف مع أطراف أخرى.

¹ - سلمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح، مذكرة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2007، ص 17.

² - ابتسام يوسف محمد مرزوق، إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مذكرة ماجستير: تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 14.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

الفرع الثالث: التطور التاريخي للصراع التنظيمي

أولاً: تصور ابن خلدون للصراع

يرى ابن خلدون أن المجتمع يقوم على التنازع بين بني البشر بسبب تزاخمهم على حياة حاجات الدنيا التي لا تتوفر بالمطلق حيث يقول في كتابه (مقدمة ابن خلدون) "ومن ضرورة الاجتماع التنازع لازدحام الأغراض". ويرى أيضاً أن التنازع هو وجه من وجوه الصراع في المجتمع لا يمكن حسمه إلا بمقتضى القوة وينتهي الصراع حكماً بغلبة الأقوى الذي يملك القوة وهو بالتالي يضع القانون ويفرض الالتزام بأحكامه وهذا ما يسمى بقوانين الصراع¹.

ويرى ابن خلدون أن حتمية الصراع تحدث عوامل اقتصادية وأن الحركة في الكون (الحركة بمعنى التحول) تشمل جميع الموجودات المادية منها والمعنوية وهي تحدث بفعل الصراع الذي يحكم هذه الموجودات فالمادة هي في حالة صراع وفكر الإنسان هو نتيجة الصراع بين العلم والجهل وحركة المجتمع هي نتيجة الصراع بين الإنسان والطبيعة من جهة وبينه وبني جنسه من جهة أخرى وهذا الصراع الأخير هو نتيجة تزاخم بين البشر على حاجات الدنيا وأغراضها². فرغم اعتبار ابن خلدون للصراع التنظيمي على أنه ظاهرة حتمية الحدوث (يحب التسليم بها) بين الإنسان وغيره من الموجودات وأنه ذو آثار سلبية، إلا أنه ركز على شيء مهم هنا وهو أن الصراع يسبق كل عملية تغيير تحدث في المجتمع وتخدم تطوره وهذا هو الوجه الإيجابي له.

ثانياً: الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري خلال القرن العشرين. فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية أمر ضروري بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع التنظيمي داخل المنظمات أمر طبيعي في حياة الأفراد وحياة المنظمات وليس بالضرورة أن يتضمن جوانب سلبية بل على العكس قد يكون مصدر قوة إيجابية للقيام بما هو مطلوب أما أصحاب المدرسة الحديثة فيرون أن الصراع التنظيمي ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية³.

¹ - ابتسام يوسف محمد مرزوق، المرجع السابق، ص 27.

² - أحمد يوسف أحمد اللوح، المرجع السابق، ص 27.

³ - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 76، نقلاً عن:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

وفيما يلي شرح لأهم ما جاءت به المدارس الفكرية الإدارية عن الصراع التنظيمي:¹

1. المدرسة الكلاسيكية: إن وجهة النظر التقليدية في الإدارة تعطي انطباع سيئ للصراع التنظيمي حيث تراه أمر سلبي وتعتبره مرادف للعنف والتخريب وأن على المنظمة أن تتجنبه وتخفيه عن العاملين وأنه ناتج عن أفراد يحدثون الاضطرابات وعلى الإدارة التقليل منه إلى أدنى حد ممكن أو منعه وعدم السماح به والقضاء عليه نهائياً إن تمكنت من ذلك. إذا ما حدث فعلى الإدارة التدخل بشكل مباشر لحله أو تعمل على الفصل بين أطراف الصراع التنظيمي والذي غالباً ما يفسر على أنه صراع شخصي أو فشل في الإدارة. وبذلك فهذه النظرة تعيق عملية حله أو إدارته بشكل إيجابي. وبالتالي تضيع على المنظمة فرصة الاستفادة من الجانب الإيجابي للصراع التنظيمي إذا ما تم توجيهه بالشكل الصحيح.

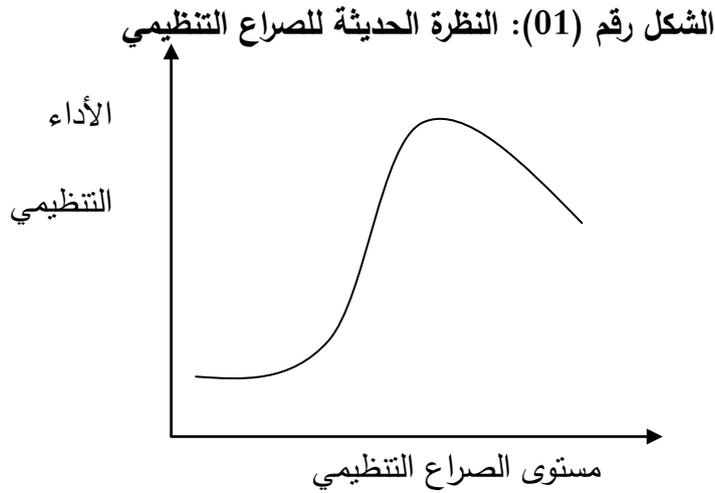
2. المدرسة السلوكية: تعتبر وجهة نظر المدرسة السلوكية للصراع التنظيمي تطوراً للنظرة التقليدية له، إلا أنها ترى أنه أمر حتمي وطبيعي في المنظمة وهو بذلك أمر واقعي وقد يكون حيويًا وإيجابيًا في المنظمة حيث أن وجوده يمنع حدوث تسلط أو سيطرة أفكار معينة، والصراع التنظيمي لا يمكن تجنبه وهو انعكاس وامتداد للتغيير. ويمكن للإدارة توظيفه وتوجيهه والاستفادة من معطياته والصراع التنظيمي في حده الأدنى يعد ضرورياً ولا مفر منه وهو لا يشكل تهديداً للمنظمة.

3. المدرسة الحديثة: إن الفشل في إدراك أهمية الصراع التنظيمي ودوره في حياة المنظمة في المدرستين التقليدية والسلوكية أدى إلى ظهور الآراء الحديثة التي طرحت الأسلوب التفاعلي أو التكاملي مع الصراع حيث كان من الأوائل الذين طرحوا هذا الأسلوب هو عالم الاجتماع كوسر (Cosser) الذي ينظر للصراع وعدم الرتابة على أنها أمور يمكن أن تساهم على المدى البعيد في تحقيق نتائج مفيدة للمنظمة وأن من أهداف الصراع التنظيمي القضاء على الروتين والرتابة التي تأخذ الطابع التقليدي الممل. وبالتالي يشجع الإبداع والابتكار والنقد الذاتي وقد تعمل الإدارة على السماح للصراع التنظيمي وتشجيعه والحفاظ على قدر حتمي منه وذلك للمحافظة على استمرارية النمو والتطور في الجماعة والتنظيم وفلسفة هذا الأسلوب تقوم على أن التغيير ينجم عن عدم القناعة وأنه مقتبس من الصراع.

وفي إطار هذه المدرسة أوضح روبنز (Robbins) في كتابه المعنون (السلوك التنظيمي) بأن النتائج المتحققة عن الصراع التنظيمي تعتمد على نوع أو نمط ذلك الصراع التنظيمي من حيث كونه صراعاً وظيفياً أو غير وظيفياً. وسنتعرض بنوع من التفصيل لهذين النوعين في المطلب الموالي (مستويات الصراع التنظيمي).

¹ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: أحمد يوسف أحمد اللوح، المرجع السابق، ص 19.

ونلاحظ من خلال هذا المنحنى أن الأداء التنظيمي يزداد ويرتفع بتطور مستوى الصراع التنظيمي داخل المنظمة من مستوى الصراع بين العاملين إلى مستوى الصراع بين فرق العمل ومن ثم إلى الصراع على مستوى المنظمة ككل وهذا راجع إلى مدى استفادة تلك الأطراف من نتائجه وآثاره الإيجابية. لكن يتحول الأداء التنظيمي إلى النقصان كلما زاد تطور مستوى الصراع التنظيمي على حده مثبتا تضرر المنظمة والعاملين من نتائجه السلبية.

ويمكننا تلخيص أهم ما جاء عن الصراع التنظيمي في المدارس الثلاث السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

بيان	التقليدية	السلوكية	الحديثة
طبيعة الصراع	غريب، دخيل	طبيعية، 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	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2008، ص 14.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: خصائص الصراع التنظيمي ومستوياته

الفرع الأول: خصائص الصراع التنظيمي

ويبين العميان أن من خصائص للصراع التنظيمي ما يلي:¹

- 1- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة)؛
- 2- اعتبار التوتر بعدا أساسيا في الصراع التنظيمي وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار طرف معين على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
- 3- يمثل وضع مؤقت رغم وجود الكثير من الصراعات المزممة؛
- 4- ينطوي على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها؛
- 5- يفرض أعباء وتكاليف باهظة مادية ومعنوية بشكل خاص على الأطراف المعنية به طيلة فترة حدوثه وهو ما يرغمها في النهاية على حسمه إما بالطرق السلمية أو بالقوة الإجبارية.

الفرع الثاني: مستويات الصراع التنظيمي

رغم عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:²

أولاً: الصراع التنظيمي على مستوى العامل

ويقع بين العمل وذاته وينعكس تأثيره على سلوكه وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها وغالبا ما يحدث عندما يجد العامل نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا، ويتضمن الصراع التنظيمي هذا كلا من صراع الهدف وصراع الدور. نذكرهما فيما يلي:

(أ) **صراع الهدف:** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما

يواجه العامل الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها. ويأخذ إحدى الصور التالية:

1. **الصراع بين هدفين إيجابيين:** وهنا يواجه العامل الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة له. مثال ذلك عندما يواجه عامل ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان

¹ - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 366.

² - المرجع نفسه، ص 367.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

وإيجابيان فهو قد يرى في القسم الآخر فرصاً جديدة للترقية والتطور لكنه سيفقد زملاء عمله القدامى والمحيط الاجتماعي الذي اعتاد عليه.

2. **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:** وينشأ عندما تواجه العامل بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما مكافأة في راتبه الشهري (هدف إيجابي) وتقرر له ساعات عمل إضافية (عنصر سلبي).

3. **الصراع بين هدفين سلبيين:** حيث يواجه العامل الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً. فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل درجة أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة فهو يرى أن نقله لوظيفة أقل درجة فيه تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة بالإضافة لافتقاد المميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة.

ب) **صراع الدور:** لكل عامل عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة الأسرة والمجتمع. فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء. والأسرة تتكون من أفراد الأسرة والأهل والأقارب وأصدقاء الأسرة والجيران. وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الثقافية والاجتماعية. كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك العامل وغالباً ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بـ "صراع الدور".

ويرى سايمون (Simon) أن صراع الدور في المنظمة هو ناتج عن تحطيم قاعدتين تقليديتين هما وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر. وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة. ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى إلى الأسفل غالباً ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة. ومثال على صراع الدور داخل المنظمة هو المشرف المباشر على العاملين. فالمنظمة تنظر إليه على أنه أحد إطاراتها وعين لها على العاملين بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم سيعتني بأحوالهم وظروفهم مثل الأجور والترقية والحماية من ضغوط الإدارة. ويمكن التمييز بين خمس حالات لصراع الدور هي:

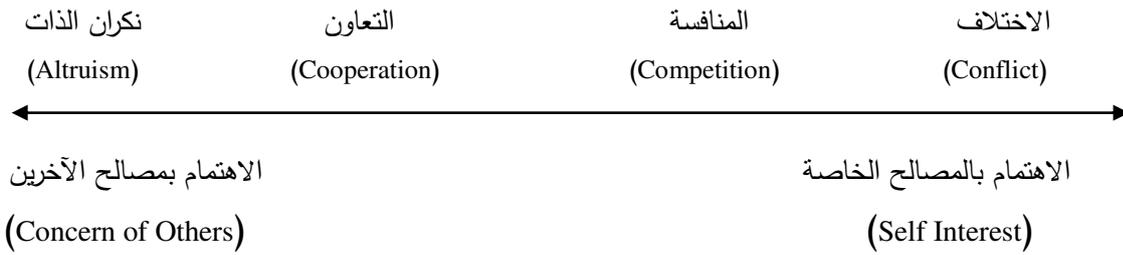
- 1) لا يمكن للعامل عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين؛
- 2) اتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر؛
- 3) القيام بدورين في آن واحد؛
- 4) الضغط على العامل للخروج عن قيم وأخلاقيات العمل؛
- 5) تعدد الأدوار بحيث يقوم العامل بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك العامل تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين وهي:¹

1. **نكران الذات:** أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة؛
2. **التعاون:** أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين؛
3. **المنافسة:** يظهر عندما يكون هناك تنافس بين عاملين أو فريقين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد.
4. **الاختلاف:** ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض حيث يكون كلا الطرفين مجبرا على دخول الصراع (الاهتمام بالمصالح الخاصة). ويمكن تلخيص ما تقدم في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): تفاعلات سلوك العامل



المصدر: موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 81.

ثانياً: الصراع على مستوى العاملين

وهو الصراع الذي يقع بين العامل ورؤسائه وزملائه ومرووسيه داخل نفس الوحدة الإدارية بالمنظمة. وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دوراً كبيراً في الصراع بين العاملين داخل المنظمة حيث تحدد وعي العاملين بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم اتجاه هذا الصراع.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين العاملين نموذج يعرف بـ "نافذة جوهاري" أي (The Johari Window) نسبة إلى (Joseph Luft & Harry Ingham)، ويوضح الشكل رقم (03) هذا النموذج.

¹ - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 82.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

الشكل رقم (03): نافذة جوهاري

العامل لا يعرف الآخرين	العامل يعرف الآخرين	العامل يعرف نفسه
المنطقة المظلمة (2)	منطقة النشاط الحر (1)	
المنطقة غير المعروفة (4)	المنطقة غير الظاهرة (3)	العامل لا يعرف نفسه

المصدر: محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 371.

نلاحظ من الشكل السابق أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة العامل لنفسه وللآخرين هي كما يلي:¹

- الحالة الأولى: العامل يعرف نفسه ويعرف الآخرين (رقم 1)، وهذه أفضل الحالات حيث أن العامل يدرك مشاعره ودوافعه ومدركات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث صراعات بينهم.

- الحالة الثانية: العامل يعرف نفسه فقط (رقم 2)، وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة العامل لمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذي يتفاعل ويتعامل معهم وهنا يعاني العامل من الخوف والصراع الناتج عن عدم قدرته على التحكم وتفسير سلوك الآخرين لذلك غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.

- الحالة الثالثة: العامل يعرف الآخرين فقط (رقم 3)، قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف العامل ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء عن زملائه.

- الحالة الرابعة: العامل لا يعرف نفسه ولا الآخرين (رقم 4)، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء المجموعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين العاملين في المنظمة الواحدة لأسباب موضوعية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أو عن أسباب ذاتية مثل حب السيطرة والعدوانية.

ثالثاً: الصراع على مستوى الوحدات الإدارية

وينشأ بين العاملين من مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:²

(أ) الصراع الأفقي: يحدث الصراع التنظيمي الأفقي (Horizontal or Lateral) بين عاملين ينتمون إلى وحدات تنظيمية مختلفة تقع في نفس المستوى التنظيمي ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء مشترك أو تعاون فيما بينهم.

¹ - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص ص 371-372.

² - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، المرجع السابق، ص ص 38-39.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

فمثلاً تطبيق مبدأ تقسيم العمل في المنظمات ينتج عنه وظائف ومراكز أداء متعددة ومتنوعة تتخصص في مجالات جزئية محدودة من نشاط المنظمة. وهذا التخصص يقترن عادة بتقسيم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف فرعية أي إلى وسائل وطرق محددة ويحصل كل فريق عمل (وظيفة أو قسم) على صلاحيات تتيح له ممارسة النشاط في الحدود المتخصصة ليعمل فيها كما يلتزم بإتباع الضوابط والقواعد التي تشكل المعايير التي يقاس وبقيم على أساسها أداءه. وهذه التجزئة في حدود المسؤولية في مجال العمل وفي المعايير التي سيتم التقييم على أساسها ينتج عنها مشاكل تتعلق بالأهداف ويسعى العاملون أو الوحدات التنظيمية إلى حلها. فالنقص في العمل وتحديد أهداف فرعية لكل فريق عمل يجعل العاملين يركزون على الأهداف الفرعية فقط.

والرؤية المحدودة والاهتمام الجزئي الذي يكون لدى العاملين ينتج عنه صراع تنظيمي بينهم لتتبع اهتماماتهم وتفاوت مصالحهم يشكل لهم فرصة في استبدال الأهداف الأساسية للمنظمة بالأهداف الفرعية التي يسعى إلى تحقيقها كل فريق من فرق العمل والتي تعود بالإيجاب عليهم قبل المنظمة بالدرجة الأولى.

فهذا المبدأ (تقسيم العمل) ينتج عنه ما يمكن تسميته بحالة "انفصال الأهداف" نتيجة ارتباط كل فريق عمل بالنوع الذي يناسبه من الأهداف الفرعية، وفي المجموع يعتبر كل فريق كيان مغلق لا يرتبط بالأهداف الفرعية للفرق الأخرى وبالتالي لا تتحقق الأهداف العامة للمنظمة. وبذلك تتحول الأهداف الفرعية التي ليست سوى وسائل وطرق لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة لتصبح غايات تطلب لذاتها.

ب) الصراع التنظيمي الرأسي: يحدث الصراع الرأسي أو العمودي (Vertical or Hierarchical) بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كأن تختص بعض الأطراف بمهام التنفيذ وتتقلص صلاحياتها في التصرف المستقل (إشراف ذاتي محدود) ويختص البعض الآخر ويكون في مستوى أعلى بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار.

وإذا كان توزيع السلطة بهذا المعنى يعبر عن نمط معين من علاقات السيطرة وتدرج محدد للعاملين وفرق العمل. إلا أنه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة إذا ما شعر أي هذين الطرفين تجاوزاً من جانب الطرف الآخر أو مجادلات تسعى لتقليص سلطته وصلاحياته أو الإنقاص من مكانته في المنظمة. مثال على ذلك أوامر الرئيس إلى المرؤوسين من خلال إخضاعه لقواعد وإجراءات تنظيمية أو من خلال إشراف مباشر يتابع بالتفصيل ويوجه أداء العاملين بصفة مستمرة.

إن مثل هذه الإجراءات والممارسات والتي تعد جزءاً من استجابة المنظمة لمطلب الضبط والمتابعة الذي تفرضه الإدارة العليا إلا أن لها في ذات الوقت جانباً آخر على قدر كبير من الخطورة حيث تعمل على تقليل الحريات التي يتضمنها عمل المرؤوسين كما تفرض الامتثال على العاملين من خلال ممارسة نوع من الضغط عليهم وهو ما يفسر بعد ذلك التوترات والصراعات التي تنشأ داخل المنظمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

وهناك علاقة بين الصراع التنظيمي على مستوى الوحدات الإدارية وأداء المنظمة نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): العلاقة بين الصراع التنظيمي على مستوى الوحدات الإدارية وأداء المنظمة

العلاقة والحالة	معدل الصراع التنظيمي	احتمال تأثيره في المنظمة	خصائص المنظمة تعرف من خلال	مستوى أداء المنظمة
الحالة الأولى	منخفض أو معدوم	مدمر	تكيف بطيء مع التغيرات البيئية (تحديات قليلة) وتقبل قليل للأفكار	منخفض
الحالة الثانية	متوسط	فعال	حركة إيجابية نحو الأهداف، إبداع وتغيير، البحث عن حل للمشاكل، ابتكار وتكيف سريع مع التغيرات البيئية	مرتفع
الحالة الثالثة	عال	مدمر	انخفاض في الإنتاجية، عدم الرضا بين العاملين، الوحدة والعزلة بين العاملين	منخفض

المصدر: أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، المرجع السابق، ص 32.

نلاحظ من الجدول السابق أن العلاقة بين الصراع التنظيمي على مستوى الوحدات الإدارية وأداء المنظمة

ينتج عنها ثلاث حالات وهي:¹

- **الحالة الأولى:** ويكون فيها معدل الصراع التنظيمي منخفض أو معدوم فيكون تأثيره على المنظمة مدمرا، وتتسم المنظمة ببطء التكيف وانعدامه أو القليل من الأفكار وبالتالي يكون مستوى أداء المنظمة منخفض.

- **الحالة الثانية:** ويكون فيها معدل الصراع التنظيمي متوسط واحتمال تأثيره في المنظمة قائم وتكون حركة المنظمة إيجابية نحو الأهداف والإبداع والتغيير والتكيف السريع مع البيئة الخارجية المحيطة بها.

- **الحالة الثالثة:** ويكون فيها معدل الصراع التنظيمي عال واحتمال تأثيره على المنظمة مدمر وتكون خصائص المنظمة منخفضة الإنتاجية ويسيطر الشعور بعدم الرضا عند العاملين وبالوحدة والعزلة بينهم.

رابعا: الصراع على مستوى المنظمات

مما لا شك فيه أن الصراع التنظيمي ليس مقتصرًا فقط على المحيط الداخلي للمنظمة وإنما يحدث أيضا بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية، مساهمون، العملاء، .. إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحدث الصراع بين المدراء التنفيذيين والمالكين الذين يضغطون على المدراء لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع إرادتهم والزيائن يضغطون على المنظمة لجعل منتجاتها تتلاءم مع رغباتهم... وغير ذلك.

¹ - أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، المرجع السابق، ص 33.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

فالحديث عن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يوجهنا إلى ما يسمى بـ "نظرية الألعاب" (The Games Theory) التي حاولت توصيف جميع الأوضاع المتصارعة بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تنشط معها في البيئة وتمكن المنظمة من اختيار أفضل السلوكيات التي توجهها إلى بناء اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحهم جميعا (في أغلب الحالات يكون حل وسط) عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية للطرفين. إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لترفع من نشاطها وتحسن أداءها لتحقيق مركز تنافسي بشرط أن لا يزيحها ذلك عن رسالتها المعتمدة¹.

إن تعرض المنظمة إلى الصراعات يؤدي إلى حدوث الارتباك والقلق في أعضاء هيكلها التنظيمي مما يؤدي إلى إضرار كل الأطراف. وبالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عمليا. ولكن يمكن التخفيف من حدته من خلال معالجة الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره مهما كان نوعها ومثل هذا العمل يتطلب إعادة بناء هيكلها التنظيمي بشكل عملي ووفق أسس واقعية وتحسين العلاقات غير الرسمية بين أعضائها.

وبضيف الزعير مستويين جديدين للصراع التنظيمي هما:²

(أ) **الصراع الوظيفي**: ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل المنظمة أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية.

(ب) **الصراع غير الوظيفي**: هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي وأسبابه

الفرع الأول: أنواع الصراع التنظيمي

يرى الصفحي أن هناك صراع يقع بين المنظمة والمجموعات الخارجية التي تتعامل معها كالصراع بين المنظمة والاتحادات والنقابات والأجهزة الحكومية الأخرى وقد أشار إلى نوعين من الصراع التنظيمي هما الصراع المنظم والصراع غير المنظم كما يلي:³

¹ - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 373.

² - إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعير، المرجع السابق، ص 03.

³ - يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، المرجع السابق، ص 55-56.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

1. **الصراع المنظم:** وهو الصراع الذي يتطلب التضامن والاتحاد ضد طرف أو أطراف أخرى (Organized Conflict) ويتضمن أفكار ومطالب معينة والشخص الذي تأيده وتثق به هو في الغالب من يدير هذا الصراع.

2. **الصراع غير المنظم:** ويعبر عنه من خلال الوسائل الفردية (Unorganized Conflict) مثل التذمر والاستياء والغياب عن العمل.

أما اللوح فيميز بين نوعين للصراع التنظيمي هما:¹

(أ) **الصراع المخطط:** أو ما يعرف بالصراع الإستراتيجي وهو الصراع المقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة وينتج من تعزيز للمصالح الشخصية للعامل أو لفريق العمل ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما.

(ب) **الصراع غير المخطط:** وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع معينة مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.

وقسم الصفاي الصراع التنظيمي إلى نوعين هما:²

(أ) **الصراع الرسمي:** ويحدث عندما يكون هناك إخلال بالقواعد والأنظمة مثل عدم الانضمام في العمل، أو تجاوز القائد لصلاحياته أو التصرف بما يدل على عدم الولاء للمنظمة.

(ب) **الصراع غير الرسمي:** يحدث فيما بين الموظفين والقيادات الإدارية وكذلك بين جماعات العمل والإدارات داخل المنظمة نتيجة لوجود تعارض في القيم والأداء. مثال على ذلك فيما يتعلق بتحديد أولوية العمل والكيفية التي ينبغي أن ينجز بها العمل وكيف يمكن توزيع الصلاحيات أو الموارد الموجودة في المنظمة.

بينما أشار اللوح إلى أن هناك ثلاث أنواع من الصراع التنظيمي على أساس مصادره وهي كما يلي:³

1. **صراع المهام:** وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه (Tasks Conflict) ووجوده بدرجة منخفضة إلى معتدلة يعد صراعا بناءا ذو تأثير إيجابي على أداء المنظمة.

2. **صراع العلاقات:** وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين العاملين (Relationships Conflict) ويعد صراعا غير بناء بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد.

¹ - أحمد يوسف أحمد اللوح، المرجع السابق، ص ص 24-25.

² - يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، المرجع السابق، ص 55.

³ - أحمد يوسف أحمد اللوح، المرجع السابق، ص 23.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

3. **صراع العمليات:** ويرجع إلى كيفية أداء العمل (Processes Conflict) ويعتبر حدوثه بالحد الأدنى صراعا وظيفيا مفيدا لأداء وإنتاجية العاملين.

وكذلك صنف الصراع التنظيمي في نوعين هما:

(أ) **الصراع الجوهرى:** وهو الصراع الناتج عن اتفاق جوهري (Core Conflict) شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

(ب) **الصراع الوجداني:** وهو الصراع المرتبط بالسلوكات العدائية للعاملين (Emotional Conflict) الذي ينتج عن أحاسيس مثل الغضب وغياب الثقة والشعور بالخوف.

بينما أشار العتيبي إلى أنه يمكن تقسيم الصراع التنظيمي وفقا لمصادره إلى ما يلي:

1. **الصراع الانفعالي:** يحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن انفعالها غير متطابقة أو غير منسجمة.

2. **الصراع من أجل المصادر:** يحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل مصادر نادرة سواء أكانت هذه المصادر مادية أو معنوية كأن يتصارع أكثر من فرد على الترقية إلى منصب واحد.

3. **الصراع من أجل القيم:** يحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة كأن يختلف المدراء على تقديم امتيازات لبعض الموظفين.

4. **الصراع الفكري:** عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرها أو مدركاتها غير متوافقة فيبدأ الصراع الفكري بين هذه الأطراف خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية.

5. **صراع حول الضرورة:** في حالة عدم الاتفاق على ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة معينة فإن الصراع يحدث بينهم كونهم غير متفقين أساسا على ضرورة أو عدم ضرورة أداء تلك المهمة.

الفرع الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

يظهر لدى العاملين في المنظمات اختلاف في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها فرق العمل الأخرى. وعندما يحدث التفاعل بين هذه الفرق من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لحدوث الصراع تنظيمي بينهم. وسنتطرق في هذا الجزء إلى أسباب الصراع التنظيمي.

ويقسّم راضي أسباب الصراع التنظيمي إلى:¹

¹ - أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، المرجع السابق، ص ص 34-36.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

1. **السيطرة على الموارد المحدودة:** لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ولذلك يدور الصراع التنظيمي حول تقسيم تلك الموارد بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة وتزداد شدة الصراع بينها لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وأنه الأكثر مصداقية شفافية في العمل.
2. **التدخل في الصلاحيات والمسئوليات:** يحدث الصراع التنظيمي هنا في حالة عدم الثقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والمهام وتداخل الصلاحيات والمسئوليات المحددة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية ويحدث بصورة أفقية أو عمودية أو الاتجاهين معا ضمن الهيكل التنظيمي.
3. **نمط اتخاذ القرار بالمشاركة:** تعتبر المشاركة في أسلوب اتخاذ القرار في المنظمة ظاهرة حضارية ورمز من رموز التطور الإداري في عصرنا الحالي. إلا أن ذلك يفتح باب التناقضات والاختلافات من خلال إلقاء الجميع بأرائهم ومقترحاتهم وذلك يحمل في طياته بوادر الاختلاف وقد ينشأ صراع تنظيمي يمكن الاستفادة منه (ذو تأثير إيجابي) وقد يكون هدام (ذو تأثير سلبي).
4. **المركزية في المستويات الإدارية:** فكلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا كلما زاد الاحتمال لبروز الصراع التنظيمي بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تعطيل نمط الاتصالات المتبع.
5. **تفاوت معايير تقييم الأداء وتحديد المكافآت:** حين يكون المعيار لدى قسم التسويق هو حجم المبيعات دون وضع ضوابط لآلية التحصيل. ومعيار قسم متابعة الديون هو مقدار تحصيل الديون. وبالتالي سيعجز عن تحصيل قدر كبير من الديون الأمر الذي يؤدي إلى حرمانه من المكافأة بسبب خطأ في المعيار فتكون الفرصة مهيأة للصراع التنظيمي بين تلك الأقسام مما يؤثر سلبا على مصلحة المنظمة.
6. **اختلاف المدى الزمني:** إن اختلاف إدراك فرق العمل للوقت من حيث الاحترام والالتزام بالأوقات المحددة للانتهاء من إنجاز المهام يؤثر في الأولويات التي منحها كل فريق للأعمال والأنشطة التي تقوم بها. ومن هنا يبدأ الصراع التنظيمي حيث إن الأنشطة الحرجة ذات الأولوية العالية قد لا يعطي لها نفس الدرجة أو الأهمية بالإضافة إلى الإهمال الذي قد يحدث من فريق عملها مرتبط بفريق آخر وهو ما يترتب عليه نشوء صراع تنظيمي بين تلك الفرق.
7. **صراع الأجيال:** إن الفجوة الزمنية بين الأجيال داخل المنظمة قد تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي يرفض فيه الشباب أفكار الكبار وكذلك العكس. فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية وحب المخاطرة. والشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالسلطة والولاء للروتين.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

المطلب الرابع: مراحل الصراع التنظيمي وآثاره

الفرع الأول: مراحل الصراع التنظيمي

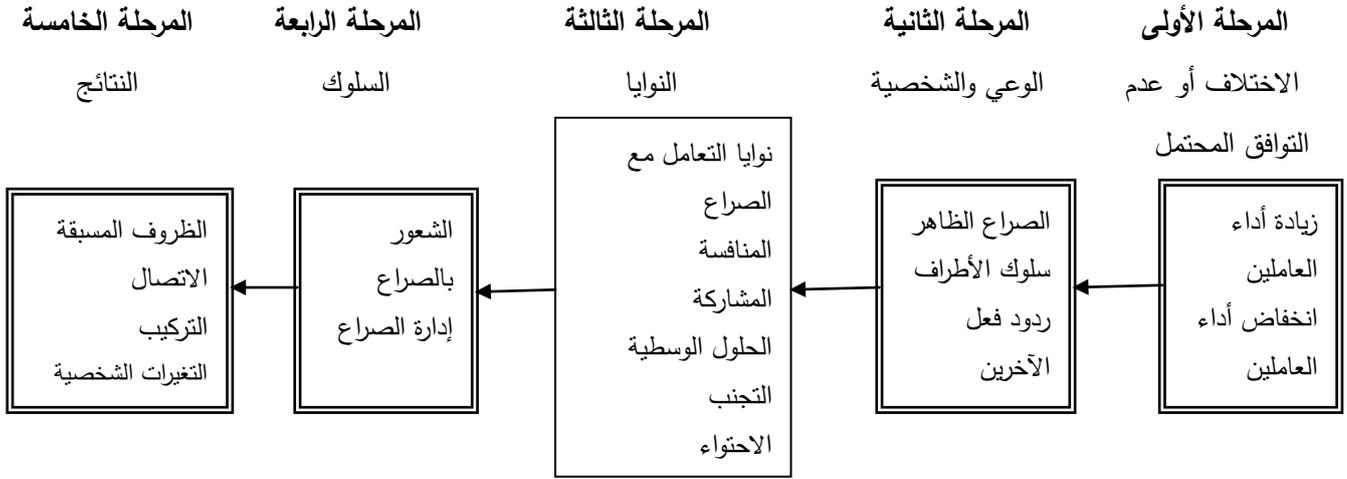
يرى بوندي (Pondy) أن الصراع التنظيمي يمر بخمس مراحل هي:¹

- 1. مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة للصراع التنظيمي (Latent Conflict) والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو اعتماد طرف على طرف آخر أو غير ذلك من الأسباب التي تساهم في ظهور الصراع التنظيمي بشكل ضمني وغير معلن.
- 2. مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع التنظيمي بإدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها (Perceived Conflict). وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع التنظيمي حيث تنتقل عبر قنوات الاتصال المتاحة بين العاملين.
- 3. مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة يتبلور الصراع التنظيمي بشكل أوضح (Felt Conflict)، حيث تتولد أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع التنظيمي وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.
- 4. مرحلة الصراع العلني:** في هذه المرحلة يلجأ العامل أو فريق العمل إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع (Manifest Conflict) ضد الطرف أو الأطراف الأخرى. ويتم التعبير عن الصراع التنظيمي هذا بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية. وقد يأخذ الصراع هنا صورا أخرى مثل الانسحاب أو اللامبالاة أو أي وسيلة دفاعية أخرى.
- 5. مرحلة ما بعد الصراع العلني:** في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع التنظيمي (Conflict Management Aftermath) وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها. وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين العاملين. أما إذا حاولت الإدارة حصر الصراع التنظيمي أو كبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة. فإن هذا البديل سوف يزيد من شدة الصراع التنظيمي الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ولكن ما يلبث أن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى.

¹ - محمد سلمان العميان، المرجع السابق، ص ص 376-377.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

الشكل رقم (04): مراحل ظاهرة الصراع التنظيمي



المصدر: معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني أحمد، المرجع السابق، ص 43.

المرحلة الأولى: الاختلاف أو عدم التوافق المحتمل

وتتمثل في قيام الظروف التي تعمل على تهيئة الفرص لظهور الصراع التنظيمي وأسبابا له وتتضمن:

1. الاتصال: عندما يكون مشوشا ومصحوبا بالفوضى وعرقلة اتخاذ القرارات؛
2. الهيكل التنظيمي: عندما يكون واسعا ويتضمن تخصصات وجماعات كبيرة؛
3. العوامل الشخصية: عندما تتفاوت القيم والأفكار بين الأعضاء المنظمة أنفسهم.

المرحلة الثانية: الوعي والشخصية

وتتمثل ببداية الإدراك وبلورته عند الأطراف المعنية والمتضمنة في الصراع التنظيمي حيث يظهر عدم الاتفاق في مستوى الشعور والانخراط العاطفي في ذلك الموقف والشعور بالتوتر والقلق وبناء الاتجاهات إزاء تلك المواقف.

المرحلة الثالثة: النوايا

وتتمثل في القرارات الضمنية والأفعال الموجهة للسلوك الإنساني حيث أن الكثير من الصراعات تبرز بسبب النوايا الخاطئة إزاء الطرف الآخر، ويعتمد على أساليب محددة للتفاعل مع نوايا الصراع التنظيمي.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

المرحلة الرابعة: السلوك

ويتمثل هذا السلوك في كل ما يصدر عن العاملين سواء كان فعل أو حتى ردة فعل. فيصبح السلوك التنظيمي يتأثر بدرجة الصراع التنظيمي حسب ما يأتي:¹

(1) الصراع التخريبي؛

(2) الجهود المواجهة للطرف الآخر؛

(3) العدوانية والتهديد؛

(4) التهجم اللفظي؛

(5) تحدي الآخرين.

المرحلة الخامسة: النتائج

وتتمثل في النتائج الوظيفية حينما يكون الصراع التنظيمي إيجابيا يساهم في تحسين قرارات العاملين ويدفعهم إلى الإبداع والابتكار والحد من التوترات. وكذلك النتائج غير الوظيفية التي تمثل الجانب السلبي للمخرجات الناجمة عن الصراع التنظيمي في أداء المنظمة والعاملين نظرا لوجود التعارضات المؤدية إلى عدم الرضا وفقدان الروابط بين أولئك العاملين ثم ينعكس ذلك على كفاءة فرق العمل وتماسكها ويعرقل عملية الاتصال.

الفرع الثاني: آثار الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية نلخصها فيما يلي:²

➤ **الآثار الإيجابية:** إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يعتبرون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو ينتج عن ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير. وعليه فالصراع التنظيمي يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها.

¹ - معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني أحمد، المرجع السابق، ص 44.

² - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 378.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

1. يولد الطاقة لدى العاملين ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية؛
2. يتضمن بحثاً عن حلول للمشاكل ومن خلال الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنشاط المنظمة؛
3. يساعد على إشباع الحاجات النفسية للعاملين وخاصة ذوي الميول العدوانية؛
4. يعتبر خبرة جديدة يتعلم منها العاملون؛
5. يعمل على فتح القضايا للمناقشة بطريقة مباشرة التي تكون مثيرة للجدل؛
6. يساعد على الرفع من مستوى الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.

➤ الآثار السلبية: يرى أصحاب الفكر الكلاسيكي ضرورة تجنب الصراع التنظيمي ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين العاملين (السبب المباشر لحدوثه)، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة. فالصراع التنظيمي مهما كان مصدره هو ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق.

ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي نجد:¹

1. تعصب أطرافه في تحقيق مصالحهم على حساب المصلحة العامة للمنظمة؛
2. يحول الأفكار والجهد المبذول عن المهمة الحقيقية في المنظمة؛
3. يهدم الروح المعنوية ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى أداء العاملين؛
4. تكثّل العاملين وفرق العمل في أطراف الصراع التنظيمي لضعف الثقة بين الإدارة والعاملين؛
5. انخفاض الإنتاجية ومعاونة أداء المنظمة من الجمود.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الصراع التنظيمي وأساليبها

هناك إقرار من كافة الدارسين للسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين العاملين حتى أصبحت هذه الأخيرة سمة ملازمة للمنظمات. ويعتقد أصحاب المدرسة الحديثة للفكر الإداري أن الصراع التنظيمي أمر حتمي ويصعب تفاديه أو تجنبه باعتباره واقع يحدث في كل المنظمات وليس بالضرورة أن يكون

¹ - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 379.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

ذو تأثير سلبي أو مضر للمنظمة، فقد يكون حدوثه ضروريا لكسر حالة الركود التي قد تصيب المنظمة. وإدارة الصراع التنظيمي لا تعني بالضرورة القضاء عليه أو تجنبه ولا تعني كذلك تجاهله بل الأمر يتطلب تشخيص تداعيات ذلك الصراع بهدف تحديد أسبابه وحجمه وهل يستدعي التدخل أو هو ضمن النطاق المسموح به فالأمر يحتاج إلى المراقبة والمتابعة المستمرة.

وحتى تتم إدارة الصراع التنظيمي بشكل صحيح يجب مراعاة العديد من الأمور تبدأ بتحديد أسباب الصراع التنظيمي والتوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة من خلال جمع تلك الأفكار وإحداث تكامل بينها ومحاولة التوصل لحلول وسط حقيقية، كما يجب مراعاة توجيه توترات العاملين وإخراجه من الحالة السلبية له.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

الفرع الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي

عرّف رمضان إدارة الصراع التنظيمي بأنها "معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين العاملين والوحدات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة ولهذا فإن إدارة الصراع التنظيمي تظهر دائما على أنها مهارة أساسية للإداريين حيث إن الصراع في المنظمات أمر حتمي كما أنه مفيد أحيانا"¹. اعتبر هذا التعريف أن إدارة الصراع التنظيمي من مهارات القائد التي تمكنه من دفع الصراع التنظيمي إلى الاتجاه الإيجابي على المنظمة.

وعرفها الجندي بأنها "الطريقة أو الآلية التي يتبعها المدراء بحيث يمكنهم من خلالها توجيه الصراع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير والعاملين معه أو بين العاملين أنفسهم وتحديد النمط السلوكي الذي تفضله المنظمة وتوظيفه لإحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين بها والرفع من أداء المنظمة"². وأكد هذا الباحث بأنها آلية تمكن القادة من التحكم في الصراع التنظيمي وتحديد الأسلوب المناسب واستخدامه لتحقيق التطوير المبدع للعاملين.

¹ - محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، نابلس، 2013، ص 09.

² - أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير: تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1429 هـ - 2008 م، ص 09.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

وعرّفها أبو عساكر بأنها "عبارة عن المهارات التي يستخدمها المدير في المنظمة للتعامل مع الصراع وتعظيم عائدته الإيجابي وتخفيض تكاليفه"¹. بين هذا التعريف على أن أهم ما في إدارة الصراع التنظيمي هي تلك المهارات التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من التعامل معه من أجل تحقيق أقصى عائد إيجابي منه وأدنى تكلفة.

وأشار رحيم إلى أن إدارة الصراع التنظيمي هي "التشخيص الكامل للصراع التنظيمي والتدخل فيه من حيث قياس حجمه ومصادره وتحديد أسبابه وفعاليته وأساليب معالجته"². أكد هذا الباحث على أن إدارة الصراع التنظيمي تتم من خلال مراحل متتابعة تبدأ بالتشخيص الكامل وتنتهي باستخدام أساليب معالجته.

وتتضمن إدارة الصراع التنظيمي تصميم إستراتيجيات فعالة على مستوى المنظمة للحد من الاختلالات التي قد يحدثها ذلك الصراع فيها وتعزيز الوظائف البناءة للصراع التنظيمي من أجل تعزيز التعلم والفعالية في المنظمة³.

وهناك من ينسب إدارة الصراع التنظيمي إلى القادة الذين يمتلكون مهارات الاتصال واعتبارهم متخصصين في ذلك المجال في حين أن غيرهم يكون غير قادر على إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال، فيصعب عليهم بالتالي الوصول إلى المطالب والأهداف التنظيمية، والحفاظ على العلاقات الإيجابية والمتسقة وحل المشاكل بين العاملين⁴.

وبالتالي ومما سبق يمكننا اعتبار إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية تسمح للقائد بتشخيص دواعي الصراع التنظيمي والعمل على التحكم فيه من أجل زيادة إيجابياته وتقليل سلبياته وتحقيق التوافق بين المنظمة والعاملين.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الصراع التنظيمي

- تتمثل أهمية إدارة الصراع التنظيمي حسب والستروم (Wahlstrom) في جوانب عديدة منها:⁵
- الصراع التنظيمي غير المدار يمكن أن يكون له آثار مكلفة حيث يسعى الأطراف إلى التقاضي كوسيلة لحل تلك الصراعات؛
 - المستوى العالي من الصراع السلبي يمكن أن يسبب عدم الرضا العاملين فضلا عن انخفاض إنتاجيتهم؛

¹ - فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، المرجع السابق، ص 05.

² - أحمد يوسف أحمد اللوح، المرجع السابق، ص 07.

³ - Afzalur M. Rahim, *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict: Center for Advanced Studies in Management*, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 03, Bowlling Green, UK , 2002, p 208.

⁴ - Marcos Cortez Campomar & al, *Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives*, EJBO: Electronic Journal of Ethics and Organization Studies, Vol. 10, No. 01, School of Economics, Business Administration and Accounting, University of São Paulo (FEA/USP and FEARP/USP), 2005, p 23.

⁵ - Tomi Wahlstrom, *Why is Managing Conflict is Important?*, Lead Consultant, OTAVALA Consulting, p 01 Website: http://otavala.com/yahoo_site_admin/assets/docs/Why_is_Managing_Conflict_so_Important.6075405.pdf, 2013-12-18 at 17:10 Algeria.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

- عندما تتم إدارته بشكل جيد يمكن أن يصبح حافزا للإبداع والابتكار وكذلك التعلم التنظيمي؛
 - يمكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية كما يجعلها منظمة متعلمة قادرة على الاستفادة من النقاط المختلفة لوجهات النظر؛
 - يشعر العاملون بالمنظمة بأن المجال مفتوح للتعبير عن الآراء وتقديم الاقتراحات التي تؤدي إلى إزالة الخوف من الصراع التنظيمي.
- فأهمية إدارة الصراع التنظيمي تكمن في قيام القادة بالتحكم في الصراع وتوجيه نتائجه لجعل بيئة العمل متوازنة من خلال وضع الحدود للصراعات التي تنتج عنها آثارا سلبية¹.

ويرى ماكديويل وآخرون (McDowell & al.) أن أهمية إدارة الصراع التنظيمي تكمن فيما يلي:²

- تقوية العلاقات بين العاملين وبناء فرق العمل (دعم العمل الجماعي)؛
- تشجيع الاتصال المفتوح والتعاون لحل المشاكل؛
- تهدئة الأجواء بين العاملين وصب التركيز نحو النتائج (المصالح المشتركة).

وتبرز أيضا أهمية إدارة الصراع التنظيمي في:³

- (1) رفع الأداء: على أطراف الصراع التنظيمي توضيح مواقفهم وفهم بعضهم بشكل أفضل. فحالة الفوضى والارتباك التي تحيط بهم تدفعهم للبحث عن الوضوح بما يمكنهم من تنشيط الواقع وبجهودهم جميعا.
- (2) بعث العلاقات: بدلا من الاكتفاء باستياء طرف من الآخر يتم التعامل مع بعض مباشرة.
- (3) اتخاذ القرارات بشكل أفضل: توفر المزيد من المعلومات لاتخاذ قرارات أفضل خاصة أثناء حالة الصراع التنظيمي حيث يسمع كل طرف المعلومات التي لم يستطع أن يسمعها من الطرف الآخر.
- (4) عرض القضايا الرئيسية: يتم طرح القضايا المهمة وكذلك المستقبلية للنقاش وإعطائها متسع من الوقت لمعالجتها.
- (5) تشجيع التفكير النقدي: رفع معدل الصراع التنظيمي باستمرار وإدارته بفعالية يساهم في زيادة معدل الابتكار لأفكار جديدة من خلال النقد البناء.
- (6) توفير بيئة مفتوحة: فهم وإدارة الصراع التنظيمي يمنع ظهور آثاره السلبية ويبني بيئة جيدة يتم فيها تبادل الأفكار بنسبة كبيرة.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الصراع التنظيمي

¹ - George McDowell & Al, *Management Models for Resolving Conflict in the Workplace*, TNU, 2007,p 02. From website: http://www.westbrookstevens.com/conflict_Resolution.htm, 2013- 12- 20 at 20:10 Algeria.

² - *Ibid*, p 2.

³ - *Managing Conflict with Your Boss, Why Managing Conflict Is Important ?*, Center for Creative Leadership, 2002, pp 01- 02.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

حتى تتم إدارة الصراع التنظيمي بشكل منظم يجب أن تمر بالمراحل التالية:¹

- 1) تحديد أسباب الصراع التنظيمي ومعرفة اتجاهات أطرافه: من الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي التعرف على الصراع والبحث عن الأسباب الجوهرية له، فمن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معرفة ومعالجة حقيقية لأسبابه لأنه سينشأ من جديد.
- 2) التوصل إلى التكامل في الأفكار: نسبة إلى مسببات الصراع تطرح اقتراحات الحل على شكل أفكار، تجمع جميعها لضمان التكامل فيما بينها رغبة في الوصول إلى أفضل حل يرضي جميع الأطراف مع ضرورة الابتعاد عن محاولات المساومة والتركيز على الحل الوسط باعتباره حل مهدي ومخدر للوضع.
- 3) التوصل إلى حلول واقعية: إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع التنظيمي لأنها لا تعالج أسبابه بينما الحلول الواقعية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع التنظيمي لاقتناعهم بها.
- 4) محاولة إعادة توجيه توترات العاملين: يجب تقبل التوترات التي تنشأ بين العاملين ومحاولة ضبطها وتوجيهها إيجابيا لمصلحة المنظمة.

ويرى غراندي (Grande) أن عملية إدارة الصراع التنظيمي تتم بست مراحل هي:²

1. اتخاذ خطوة إلى الوراء: ويجب على القائد القيام بما يلي:
 - محاولة لفهم ما يجري؛
 - التحلي بالموضوعية قدر الإمكان؛
 - التخيل للحظة أنه غير مرئي (غير معني بإدارته)؛
 - القدرة على التصرف بحكمة؛
 - اعتماد الخيارات الذكية واستعمال قدر معين من الصلابة في الوقت المناسب؛
 - بهذه الطريقة يمكنك تحليل حقيقة ما يجري.
2. فهم رؤية الطرف الآخر: إدارة الصراع التنظيمي تتطلب نوع من تعاطف القائد مع الطرف الآخر (إذا كان متحيز للطرف الأول مثلا) مهما كانت رؤيته وأفكاره والقيام بأفضل الجهود لفهم آراءه وتوجهاته ومناقشته في العناصر الهامة منها. أي وحتى إذا لم يحدث اتفاق تام بين أطراف الصراع التنظيمي فلا داعي إلى أن يكون هناك اختلاف تام بينهم كذلك.

¹ - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص ص 381-382.

² - Grande Lum, *6 Steps to Managing Conflict*, website at: <http://www.accordence.com/resources/thought-leadership/articles-whitepapers/6-steps-to-managing-conflict/>, 2013- 12- 20 at 17:00 Algeria.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

3. تأكيد الاحتياجات الخاصة بكل طرف: فمن المؤكد أيضا أن يكون القائد على بينة وإطلاع تام بالاحتياجات الخاصة بكل طرف. لأنه إذا لم يتم تحديد المطالب والأهداف الخاصة بالأطراف سيقوم القائد باتخاذ قرار لا تلبي الاحتياجات تلك الأطراف ولا تشعرهم بالرضا.

4. قبول حدوث الصراع التنظيمي: الصراعات التنظيمية ضرورة حتمية في أي منظمة لا يمكنها التظاهر بانعدامه، تستوجب السعي لاتخاذ القرار بشأنها. وإخفاؤه ليس إلا محاولة لتأجيل ظهور سلبياته.

5. التوصل إلى حل مقبول للطرفين: بعد كل الخطوات السابقة، تأتي مرحلة البحث عن الأداة المناسبة لحل الصراع التنظيمي، بالنظر إلى احتياجات ورؤية جميع الأطراف بما يمكن من إرضاء الجميع.

ويرى بلوتزيك (Plotczyk) أن عملية إدارة الصراع التنظيمي تتم بأربع مراحل هي:¹

(1) تسمية الجدار: ينشأ بين الأطراف ضمن الصراع "جدار"، يفرق بينهم. فإذا بقي التعامل بين الجانبين محدود، فإن الفجوة بينهما تكبر ويشد بالتالي الصراع التنظيمي. وتعتبر مرحلة "تسمية الجدار" من أهم مراحل إدارة الصراع التنظيمي، باعتبارها القاعدة التي يتحدد على أساسها أسباب ظهور الجدار ودرجته ومدته، من خلال تعيين الفوارق وتشخيص الاختلافات. هذه المرحلة تضمن مواجهة جميع الأطراف والكشف لهم عن درجة تعقد الوضع والفجوة التي يسببونها ومدى تأثيرها على زيادة حدة الصراع فيما بينهم. بهذا الشكل يسعى وضوح الأمور لوضع تسمية دقيقة للمشكل المطروح والانطلاق منها للتوجه نحو البحث عن مجالات كسر الجدار والاتفاق بين الطرفين. فمشكلة "انهيار الثقة" مثلا من شأنها أن تنشأ صراعا عن انعدام الثقة بسبب حادثة أو سلسلة من الحوادث التي وقعت في الماضي.

(2) تحديد مكونات الجدار: الغرض من هذه الخطوة هو استعراض أهم الأحداث التي أسهمت في تكوين ذلك الجدار وشكلت الصراع التنظيمي وهي عبارة عن إجابات لعدة أسئلة منها:

- ما هي الحالات أو الأحداث التي شكلت هذا الجدار (التنظيمي) بين الطرفين؟
- ما هو سبب نشأة هذا الصراع؟
- ما هي القضايا التي دعمت ذلك؟
- ما هي التوقعات غير المعلن عنها؟ والتفسيرات والافتراضات لذلك؟

ولا بد من إعطاء اهتمام خاص لعنصر المشاركة ولمهارات الاتصال في هذه المرحلة لأن مسببات الجدار غالبا ما تكون خفية وغير معلن عنها.

¹ - Paul Plotczyk, *4 Easy Steps to Resolve Conflict on the Job*, Systems Affiliates International, Inc, website at: <http://www.wsa-intl.com/279-all-articles/4-easy-steps-to-resolve-conflict-on-the-job/>, p 01 2013- 12- 20 at 17:10 Algeria.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

(3) تحطيم الجدار: إذا تم تحديد هذه المسببات غير المعلن عنها والدوافع الحقيقية أو القصد من وراء الخلاف الذي شكل الجدار يمكن الانطلاق في تفكيكه من خلال المناقشة ذهاباً وإياباً (بالتفاعل بين الأطراف)، من أجل فصل الحقيقة عن الافتراضات والتخمينات التي يتصورها كل طرف.

(4) بناء ومد الجسر: يتم في هذه الخطوة الأخيرة الفصل التدريجي في أسباب الصراع التنظيمي انطلاقاً من سعي كل طرف لتفكيك الجدار بعد توضيح الأمور لديه. فالإعلان بوضوح عن توقعات وأهداف كل طرف يؤدي إلى معالجة الصراع التنظيمي نتيجة فهم الطرفين لمواقف بعضهم البعض وتقديم مجموعة من الحلول المرضية للطرفين. فيتحول الأمر إلى التفكير والبحث عن كيفية مساعدة كل طرف في تحقيق الأهداف المتفق عليها معاً واتخاذ القرار المناسب بشأن ذلك.

ومن بين الأساليب المساعدة على ذلك أسلوب العصف الذهني الذي يعتبر طريقة جيدة للوصول إلى حلول مبدعة للصراعات بحيث يشترك فيها جميع المعنيين للإدلاء باقتراحاتهم. وكذلك وضع المعايير أو النقاط لتقييم التقدم المسجل والنتائج المتحصل عليها من جراء معالجة الصراع التنظيمي وبالتالي تضمن سير جميع الأطراف على الطريق الصحيح وأيضاً إدخال تعديلات على سلوك العاملين إذا لزم الأمر وبهذا تكتمل عملية اتخاذ القرار.

وقسم كل من مانتيلو وكارلسون (Manktelow & Carlson) مراحل إدارة الصراع التنظيمي إلى المراحل التالية:¹

- (1) زيادة فهم:** من خلال المناقشة اللازمة لإدارة الصراع التنظيمي فيتوسع وعي العاملين بالوضع القائم ويمنحهم نظرة دقيقة عن كيفية تحقيق الأهداف الخاصة بهم.
- (2) زيادة التماسك فريق العمل:** عندما يتم إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال يتمكن أعضاء فريق العمل من تطوير أدائهم ويزداد الاحترام المتبادل فيما بينهم وتتجدد رغبتهم وقدرتهم على العمل معاً.
- (3) تحسين معرفة الذات:** الصراع التنظيمي يدفع العاملين لدراسة أهدافهم وبتفاصيل دقيقة مما يساعد على فهم الأهداف التي هي الأكثر أهمية بالنسبة لهم وتدعيم تركيزها وتعزيز فعاليتها.

وهناك نموذج آخر لإدارة الصراع التنظيمي يتكون من أربع مراحل هي:²

- 1. التشخيص:** وتعد مرحلة التشخيص (Dignosis) من أهم الخطوات في عملية إدارة الصراع التنظيمي حيث تحدد حجم الصراع التنظيمي الموجود وشدته وكذلك الأسباب الحقيقية له. وتتم هذه الخطوة باستخدام بعض مقاييس الخاصة بالصراع التنظيمي والتي من بينها إجراء مقابلات معمقة مع العاملين في المنظمة. وينطوي التشخيص الشامل على القياسات التالية:

¹ - James Manktelow & Amy Carlson, *Resolve conflict effectively*, p 01. Website:

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_81.htm, 2013- 11- 11 at 16:30 Algeria.

² - Rahim, M. Afzalur, *Managing Conflict in Organizations*, 3rd Ed, Quorum Books, Westport, London, 2001, pp 86- 87.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

- تحديد حجم الصراع التنظيمي على عدة مستويات مثل الصراع التنظيمي داخل العامل نفسه أو بين العاملين في الفريق الواحد أو بين فرق العمل فيما بينهم؛
- تحديد الأساليب المناسبة للتعامل مع تلك الصراعات التنظيمية؛
- تحديد أسباب أو مصادر تلك الصراعات؛
- تحديد مقدار التعلم التنظيمي والفعالية لكل من العاملين وفرق العمل.

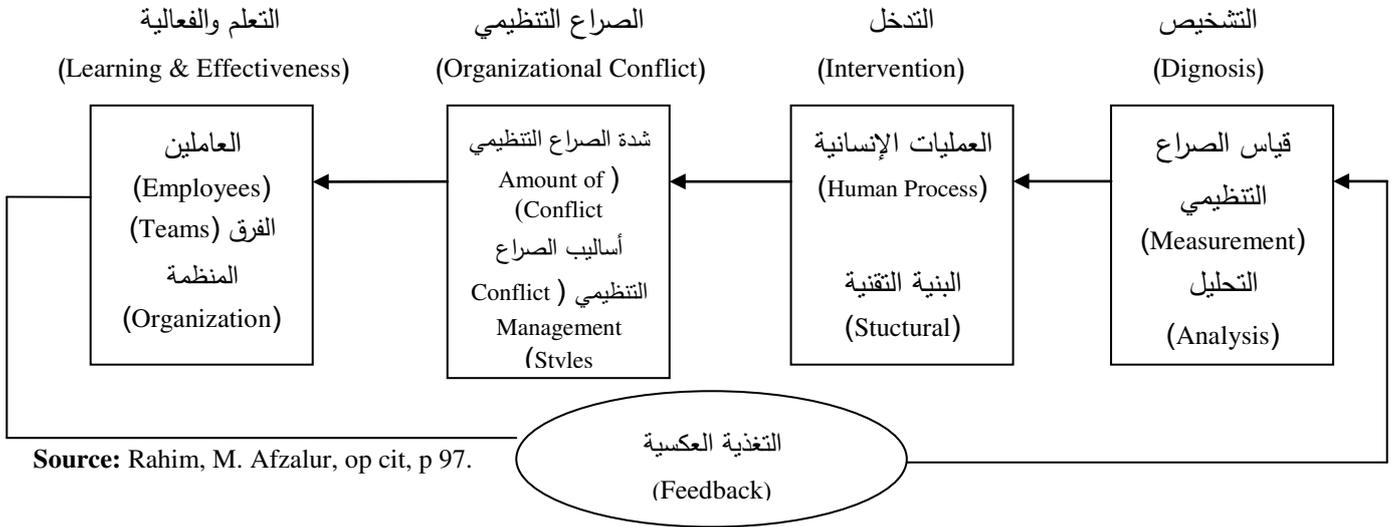
بعد جمع البيانات تأتي مرحلة التحليل التي ينبغي أن تشمل:

- تحليل حجم الصراع التنظيمي وتصنيف أساليب التعامل معه حسب الوحدات أو الأقسام؛
 - تحليل مدى التوافق بين حجم الصراع وأساليب التعامل معه وبين أسباب حدوثه أو مصادره.
2. **التدخل:** يتم التدخل (Intervention) في الصراع التنظيمي من خلال إتباع أسلوبين هما:
- (أ) **العمليات الإنسانية:** يتم تصميم هذه العمليات (Human Process) أساساً لإدارة الصراع التنظيمي ويتم فيها مساعدة المشاركين (خاصة القادة منهم) على كيفية اختيار واستخدام الأساليب المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين. فتمكن هذه العمليات القادة من الاستفادة الفعلية من الأنماط المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين ويتوقف ذلك كما سبق على طبيعة الصراع الذي يواجهونه. وقد يؤدي ذلك إلى إجراء تغييرات في العمليات التنظيمية الأخرى مثل الثقافة التنظيمية والتوجه نحو القيادة التحويلية والتي يمكن أن تدعم القادة بالمهارات المكتسبة حديثاً في إدارة الصراع التنظيمي. حيث تشمل على التحسين السلوكي للقادة بتفعيل الاتصال، السرعة في اتخاذ القرار، القيادة الفعالة، العمل على التغيير في ثقافة المنظمة وتعلم كيفية إدارة الصراع التنظيمي.
- (ب) **البنية الهيكلية والتقنية:** حيث تعود (Structural) إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها، وتبسيط إجراءات العمل، وتحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في المنظمة والتعديل في هيكل وبنية المنظمة كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة.
3. **الصراع التنظيمي:** في هذه الخطوة (Organizational Conflict) يتم مواجهة الصراع التنظيمي بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة شدته بشقه الوظيفي المتعلق بالعمل والغير وظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة. فقد تكون شدة الصراع التنظيمي ضعيفة فتعمل المنظمة على استثارته للرفع من شدته أو عالية فتعمل على تخفيضها إلى الحد الذي يمكن السيطرة عليه وكذلك التقليل من شدته في الجانب الانفعالي لدى العاملين والذي يؤثر سلباً على العلاقات فيما بينهم وعلى المنظمة أيضاً.
4. **التعلم والفعالية:** حيث يتم (Learning & Effectiveness) تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع التنظيمي والذي يتطلب قائد إداري بذهنية واسعة قادر على إحداث التغيير في المنظمة وفي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

ثقافتها والتأثير في المرؤوسين ومثير للإبداع. ولا بد أن يتبع كل خطوة من هذه الخطوات عملية التغذية العكسية (Feedback) بهدف تقييمها. ويمكننا تلخيص هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مراحل إدارة الصراع التنظيمي وفقا لنموذج رحيم



المطلب الثالث: أساليب ونماذج إدارة الصراع التنظيمي

هناك العديد من الأساليب والنماذج التي يمكن استخدامها للتحكم في ظاهرة الصراع التنظيمي إلا أنه لا يوجد أسلوب معين أو نموذج محدد يستعمل في كل الحالات. ويرجع ذلك إلى أن فعالية ذلك الأسلوب أو النموذج ترتبط (الفعالية) بعدة متغيرات أساسية تتعلق بالصراع التنظيمي مثل موضوعه أو مجاله والأطراف الداخلة فيه وكذلك ما يحملونه من فروقات شخصية متباينة والبيئة التي ينشأ فيها ذلك الصراع. فكل هذه المتغيرات وغيرها لها تأثير مباشر على اختيار الأسلوب أو النموذج اللازم لإدارة الصراع التنظيمي.

الفرع الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

هناك أنماط مختلفة من السلوك التي يمكن من خلالها التعامل مع الصراع التنظيمي بين العاملين. من أجل إدارة الصراع التنظيمي بفعالية قد يكون نمط واحد أكثر ملائمة من غيره وذلك تبعا للحالة. وظهرت عدة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي بشكل مستمر في شكل مجموعة متنوعة من التصنيفات. وقد اقترح الباحثون في السلوك التنظيمي مختلف الأساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي.

صنّف جمعة أساليب إدارة الصراع التنظيمي إلى ستة كما يلي:¹

¹ - سيد هارون جمعه، الصراع، فرع الإسكندرية والبحيرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، الإسكندرية، 2002، ص ص 25-27.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

1. استخدام السلطة الرسمية: (Formal Authority) ويقصد بها قيام المدراء باستخدام القواعد والنظم والسلطة الرسمية لحل ومعالجة الصراع التنظيمي. وهو من أبسط الأساليب لأنه يعتمد على اللجوء إلى القوانين واللوائح التنظيمية للعمل. وتزداد فعالية هذا الأسلوب كلما كانت تلك اللوائح والقوانين واضحة ومعترف بها من قبل جميع العاملين قبل بدأ عملية إدارته.

مثال على ذلك، قد تختلف إدارة المبيعات مع إدارة الإعلان على طريقة الإعلان حيث تريد الأولى الاعتماد على أسلوب البريد الإلكتروني المباشر وتفضل الثانية استخدام وسائل الإعلام السمعية والبصرية (مثل التلفاز والإذاعة) كطريقة للإعلان. وبالتالي فإن الصراع يمكن معالجته وفقا لهذا الأسلوب عن طريق إرسال الأمر كله إلى مدير التسويق والذي يستخدم القواعد والسلطة الرسمية لحل هذا الصراع.

والميزة الأساسية لهذا الأسلوب أنه يعتبر أداة فعالة لمعالجة الصراع في الأجل القصير وذلك عندما يفشل الأطراف الصراع في التوصل إلى حل مرضي لهم. أما النقطة السلبية لهذا الأسلوب فهي عدم قدرته على تغيير أطراف الصراع نحو التعاون. وأيضا يركز على حل المشكلة الحالية فقط ولا يتطرق إلى المشاكل المستقبلية.

2. الاتصالات المفتوحة: (Open Communications) يمكن للمنظمة أن تقوم بتشجيع الاتصالات بين أطراف الصراع التنظيمي من خلال إدارتها لهذه الاتصالات وضمان التفاعل بين تلك الأطراف بالتركيز على تحقيق الأهداف المشتركة بينهم وتبيين أهمية التعاون فيما بينهم لتحقيق ذلك.

فعلى سبيل المثال يحدث في إحدى المنظمات صراع متكرر بين قسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج فتتج المنظمة في التوصل إلى طريقة أدت إلى حل والقضاء على هذا الصراع بتكوين حلقات نقاش بين المدراء في هذين القسمين أطلق عليها اسم "لقاء القمة" (Summit Meeting) حيث يجتمع المدراء في هذا اللقاء لبحث جميع نقاط الاختلاف بين هذين القسمين وطرق حلها.

3. أدوات التكامل: (Integration Devices) يمكن أن تستخدم المنظمة فرق العمل والمشاريع التي تقدم أعمالها للإدارات وذلك كأدوات تكامل. فتكوين فرق عمل من ممثلين عن كل أطراف الصراع التنظيمي من الممكن أن يكون أسلوب فعال للتقليل من شدة ذلك الصراع. لأنها تسمح (فرق العمل) بتبادل وجهات النظر بين ممثلي تلك الأطراف.

وفي بعض الأحيان تقوم المنظمة بتعيين قائد وسيط مهمته تحقيق التعاون بين الإدارات من خلال إجراء المقابلات مع المدراء وتبادل المعلومات معهم وبالتالي يصبح لديه تصور واضح لمشاكل تلك الإدارات مع بعضها البعض مما يساعد على حل هذه المشكلات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

4. استخدام طرف ثالث: (Third Party) يستخدم هذا الأسلوب عندما تبلغ شدة الصراع حددها الأقصى ويصبح التعاون بين الإدارات منعدم فمعنى استخدام طرف ثالث الاستعانة ببعض الخبراء في السلوك الإنساني لحل موضوع الصراع التنظيمي.

ومن المؤكد أن نصائح وإرشادات واقتراحات الخبراء لا بد أن تكون موضع تقدير واحترام من جانب جميع الأطراف. فهذا الأسلوب يمكن أن يقلل من شدة الصراع التنظيمي وفي نفس الوقت بناء اتجاهات تعاونية بين الإدارات.

5. تدوير أعضاء الإدارات: (Rotate members of the administration) ويقصد بهذا الأسلوب تكليف بعض الأعضاء من إدارة معينة بالعمل في إدارة أخرى سواء على أساس مؤقت أو دائم. وميزة هذا الأسلوب هو انغماس أولئك الأعضاء في قيم واتجاهات وأهداف ومشاكل الإدارة الأخرى وفي نفس الوقت يمكن أن يقوم هؤلاء الأعضاء بشرح أهداف واتجاهات ومشاكل إدارتهم إلى الإدارة الجديدة مما قد يسهل من عملية تبادل المعلومات بين تلك الإدارات.

ورغم أن هذا الأسلوب يعتبر بطيء نسبيا لتخفيض شدة الصراع التنظيمي إلا أنه يعتبر فعال جدا في تغيير الاتجاهات التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي.

6. الرسالة المشتركة والأهداف العليا: (Shared mission and super objectives) ويقصد بها أن تقوم الإدارة بتوفير رسالة مشتركة وأهداف عالية تتطلب التعاون بين الإدارات. فالدراسات الحديثة أثبتت أنه عندما يدرك العاملون في الإدارات المختلفة أن أهدافهم مرتبطة مع بعض فإن ذلك سيزيد من درجة التعاون بين الإدارات ويقلل من شدة الصراع التنظيمي.

ويلاحظ أنه لكي يصبح هذا الأسلوب فعال فإن الأهداف لا بد أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق وأن يمنح العاملين الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف من خلال التعاون وأن يشملهم نظام للحوافز يشجع على تحقيق هذه الأهداف.

7. التدريب: (Training) يعتمد هذا الأسلوب على أهم نظريات علم النفس حيث يمكن استخدامه في حالة الأساليب الأخرى في تخفيض شدة الصراع التنظيمي. ويقوم هذا الأسلوب على اكساب العاملين في الإدارات المختلفة اتجاهات التعاون من خلال التركيز على أهمية التعاون في تحقيق أهداف الإدارة والمنظمة وأهمية العمل كفريق واحد.

ويلاحظ أن هذا التدريب يفضل أن يكون خارج مكان العمل وبعيدا عن مشاكله ويستغرق عدة أيام. ورغم ارتفاع تكاليف هذا الأسلوب إلا أنه يعتبر أسلوب فعال في تنمية اتجاهات تعاونية بين الإدارات في المنظمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

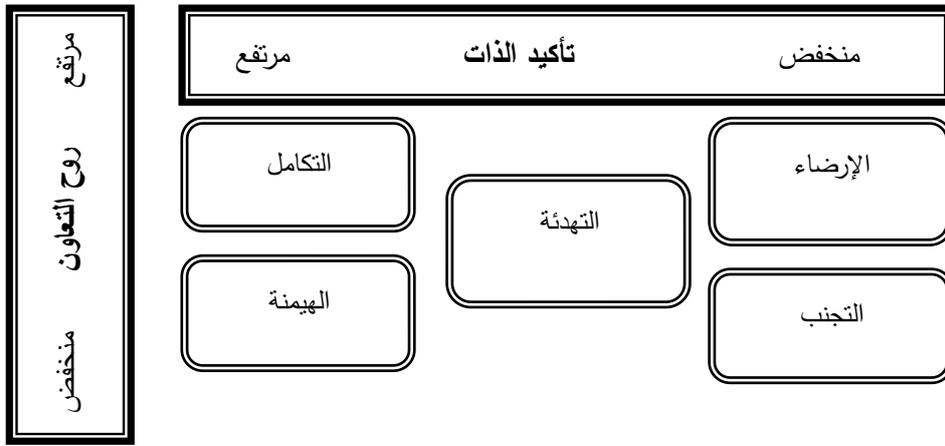
الفرع الثاني: نماذج إدارة الصراع التنظيمي

خلال مطلع القرن الواحد والعشرين بدأ الباحثون بالاهتمام أكثر بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وقدموها في شكل نماذج. قدم رحيم (Rahim) نموذج يتضمن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي تركز على مخاوف الأطراف المشاركة في ذلك الصراع حول مصالحها. وشكله من خلال المزج بين بعدين أساسيين هما:¹

(أ) **تأكيد الذات:** (Concern for Self) الذي ينتج من قلق كل طرف على مصالحه الخاصة.

(ب) **روح التعاون:** (Concern for Others) الذي ينتج عن حرص كل طرف على مصالح الآخر.

الشكل رقم (06): نموذج رحيم لإدارة الصراع التنظيمي



Source : Rahim M. Afzalur, *op cit*, p 218.

ومن خلال هذا الشكل يتبين وجود خمس أساليب وهي:²

1. **أسلوب التجنب:** (Avoiding) يعبر هذا الأسلوب عن اهتمام ضعيف بالذات وبالآخرين وتمثل انسحاب القائد وهروبه من مواجهة الصراع التنظيمي وحل المشاكل ولو لفترة قصيرة. ورغم سلبية هذا الأسلوب إلا أنه يستخدم في حالة أن مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير أو كون ذلك القائد لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير يؤدي إلى حدوث تغيير في الموقف أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في حالة غياب القائد. وتتم هذه الإستراتيجية بإتباع عدة أساليب منها:

(أ) **الإهمال:** ويعني تجاهل الموقف إلى أن تتحسن نتائجه وبالتالي فإن الصراع التنظيمي قد يستمر في هذا الاتجاه أو يسير نحو الأسوأ.

(ب) **الفصل الجسدي:** أي إبعاد أطراف الصراع التنظيمي عن بعضها البعض إذا انعدم التفاعل بينهم.

¹ - Rahim M. Afzalur, *op cit*, p 216.

² - *Ibid*, pp 218-212.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

(ج) **التفاعل المحدود:** وهنا يتم التفاعل بين أطراف الصراع التنظيمي بصورة محدودة وفي المواقف الرسمية فقط كالاتجاهات التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

2. **أسلوب التسوية: (Compromising)** ويعبر عن اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين. وهي تمثل قيام القائد باتباع أسلوب يفترض أن الصراع التنظيمي سوف يتلاشى تدريجياً مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين أطرافه والتقدير الجيد لنتائجه على المنظمة. وهناك طريقتان للتسوية هما:¹

(أ) **التخفيف: (Smoothing)** ويقصد به محاولة تقريب وجهات النظر حيث يتم إبراز المواقف الإيجابية وأوجه الشبه والمصالح المشتركة والتقليل من شأن نقاط الاختلاف قدر الإمكان.

(ب) **التهدئة: (Smoothing)** وهي تفاعل لا يخرج منه طرف رابح وطرف خاسر. إذ أن كل طرف يقدم تنازلات للتوصل إلى تسوية، ولهذا السبب فإن هذه الطريقة تعتبر مؤقتة لاحتمال ظهور أسباب أخرى للصراع مستقبلاً.

3. **أسلوب الهيمنة: (Dominating)** ويعبر عن اهتمام عال بالذات وضعيف بالآخرين حيث يعمل القائد على تحقيق أهدافه ورغباته فقط دون غيره من خلال استخدام القواعد واللوائح التنظيمية لمعالجة الصراع التنظيمي بين تلك الأطراف. إلا أن هذه الإستراتيجية تستخدم في الحالات الطارئة والاستثنائية فقط وتمثل موقف (رابح - خاسر). وله عدة طرق منها:

(أ) **تدخل السلطة العليا:** من خلال إجراء إداري قانوني من قبل المدير أو الرئيس لمن يخالف الأوامر؛

(ب) **المجاملة:** بمعالجة الصراع التنظيمي بين أطرافه عن طريق تحسين العبارات والتعاملات بين التفاعل.

4. **أسلوب التكامل: (Integrating)** ويعبر عن اهتمام عال بالذات وبالآخرين حيث يوجد تعاون مشترك بين أطراف الصراع التنظيمي من خلال الانفتاح وتبادل المعلومات بالاتصال المفتوح ودراسة أسباب الصراع بصورة جماعية من أجل التعرف على المشكلة الحقيقية. والاعتراف بوجود صراع تنظيمي ومن ثم اللجوء القادة إلى استخدام الطرق العلمية وتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى كل الأطراف.

وهناك ثلاثة طرق للمواجهة هي:²

(أ) **تبادل الأدوار:** يتضمن زيادة الاتصال والتفاهم بين الأطراف بغرض معرفة واستيعاب مصالح كل طرف.

(ب) **التركيز على الأهداف الرئيسية من الأهداف المشتركة:** وهي الأهداف ذات الأهمية الكبرى التي يطلب من الأطراف المتصارعة التركيز عليها.

¹ - أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، المرجع السابق، ص 37.

² - محمد فراس شاهر العويوي، المرجع السابق، ص 51.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

ج) الاجتماع لحل المشاكل: من خلال إحضار كل أطراف الصراع التنظيمي في اجتماع رسمي بهدف إتاحة الفرصة لهذه الأطراف كي تعرض وجهات نظرها ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب ومن أخطأ. وإنما تتسم هذه الاجتماعات بالهدوء واللباقة لأن القائد هنا يكون قد كون علاقات تنسيق وتكامل مع جميع الأطراف قبل البدء بهذه الاجتماعات.

5. أسلوب الإرضاء: (Obliging) وتعبر عن اهتمام ضعيف بالذات وعال بالآخرين حيث يهتم القائد هنا بإرضاء الطرف الآخر وتلبية متطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية عند محاولته لإدارة الصراع التنظيمي¹.

وقدم هاريجل (Harrigel) نموذج آخر لإدارة الصراع التنظيمي يعتمد على بعدين أساسيين هما:²

أ) التوزيع: وهو أن يكون أحد أطراف الصراع التنظيمي على علم (نتيجة لحساباته الدقيقة) بأن مقدار ما يكسبه أحدهم من تحقيق لمصالحه يكون على حساب خسارة الطرف الآخر لمصالحه.
ب) التكامل: ويكون نتيجة حساب أطراف الصراع التنظيمي أن كلا منهم سيحقق مكسبا فهذا البعد يحقق رضا الطرفين معا.

ويمكن توضيح ما ينتج عن المزج بين هذين البعدين من أساليب في الشكل الموالي.

الشكل رقم (07): نموذج هاريجل لإدارة الصراع التنظيمي

الحالة رقم (1) موقف مكسب - خسارة صراع عال	الحالة رقم (2) موقف مختلط صراع متوسط إلى عال
الحالة رقم (3) موقف الاعتماد المتبادل صراع منخفض	الحالة رقم (4) موقف التعاون صراع منخفض إلى متوسط

التوزيع ↑

← التكامل

Source: Zeljko Turkalj & al., *op cit*, p 510.

¹ - إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، المرجع السابق، ص 29.

² - Zeljko Turkalj & al, *Conflict Management in Organization*, Faculty of Economics in Osijek, J.J. Strossmayer University In Osijek, No. 010-0101427-0837, 2008, p 509.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

ومن هذا الشكل يتبين لنا أربع أساليب لإدارة الصراع التنظيمي موضحة كما يلي:¹

الحالة رقم (1): الموقف مكسب - خسارة

ونلاحظ أنه يكون نتيجة لوجود صراع تنظيمي ذو معدل عال في الأهداف بين طرفين (من مستوى العاملين إلى المنظمات) فتحاول الإدارة تجنب حدوثه قدر الإمكان خوفا من آثاره السلبية على الإدارة.

الحالة رقم (2): الموقف المختلط

فيلاحظ توفر درجات عالية من بعدي التكامل والتوزيع حيث يحاول كل طرف تحقيق أهدافه. ويتراوح معدل الصراع التنظيمي هنا ما بين المتوسط إلى العال.

الحالة رقم (3): موقف الاعتماد المتبادل

يلاحظ وجود درجة منخفضة من علاقات بعدي التكامل والتوزيع وهنا يكون معدل الصراع التنظيمي منخفض.

الحالة رقم (4): موقف التعاون

ويلاحظ هنا توفر درجات عالية من بعد التكامل وعلاقاته ودرجة منخفضة لعلاقات بعد التوزيع داخل المنظمة وفي هذا الموقف يترتب على تحقيق أهداف أحد أطراف الصراع التنظيمي تحقيق أهداف الطرف الآخر.

وبالمقارنة بين الحالة رقم (1) والحالة رقم (4) يمكن ملاحظة أن سلوك العاملين يغلب عليه طابع العدوانية والسلبية تجاه مطالب وأهداف الطرف الآخر. بينما تميل سلوك العاملين في الحالة رقم (4) إلى الثقة والتعاون والسلوك الإيجابي نحو أهداف الأطراف الأخرى. كذلك يلاحظ أنه لا تتوفر درجة عالية من أنماط الاتصال بين العاملين في الحالة رقم (1) حيث يسلك العاملين بعض الأساليب السلبية كاحتكار المعلومات وعدم الرغبة في التعاون، بينما نجد أنه في الحالة رقم (4) يلاحظ وجود درجة كبيرة وإيجابية من الاتصال حيث يغلب عليها الثقة والتعاون وحسن الإقناع بدرجة كبيرة.²

وقدم كل من توماس وكلمان (Thomas & Kilmann) نموذجا يعتبر تطورا بنموذج بليك وموتن (Blake & Mouton) حيث له بعدين يحدد بهما سلوك العاملين ويمكن تصنيفه على طول هذين البعدين وهما:³

1) بعد التعاون: (Cooperativeness) يمتد هذا البعد من درجة غير المتعاون إلى درجة المتعاون ويحدد

الدرجة التي يصلها العامل في إشباع حاجات الطرف الآخر على حاجاته.

¹ -- Zeljko Turkalj & al, *op cit*, pp 510-511.

² - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 93.

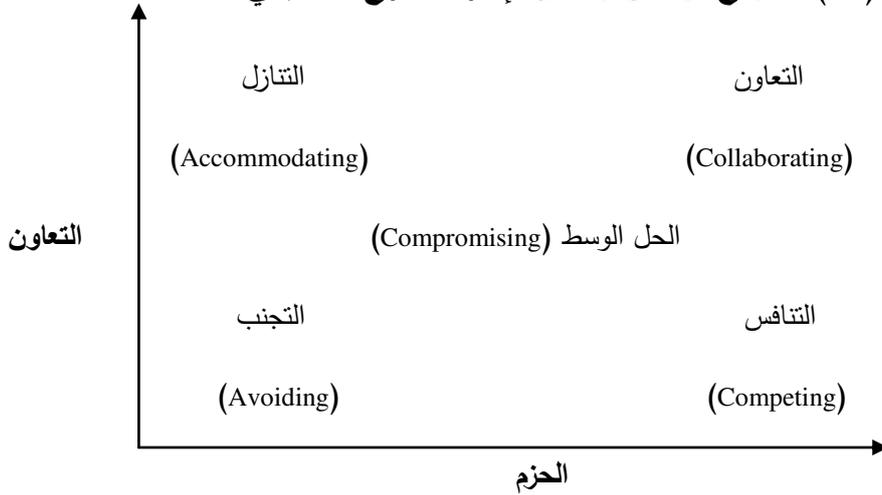
³ - Kenneth W. Thomas & Ralph H. Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Profile and Interpretive Report*, PAT SAMPLE, Jane Trainer: Acme, Inc. March 2, 2010, p 02-03.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

(2) **بعد الحزم: (Assertiveness)** ويمتد هذا البعد من درجة غير الحازم إلى درجة الحازم ويحدد الدرجة التي يصل إليها العامل في إشباع حاجاته دون حاجات الآخرين.

وينتج من دمج هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي موضحة في الشكل الموالي.

شكل رقم (08): نموذج توماس وكلمان لإدارة الصراع التنظيمي



Source: Thomas & Kilmann, *op cit*, p 02.

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشاكل وبالتالي التطور والبقاء لأن استمرار الصراع التنظيمي دون حلول سيؤدي إلى تفكك المنظمة. وبالتالي ضعف أداءها وعدم تحقيق الأهداف المطلوبة. وهذا شرح مبسط لكل هذه الأساليب:¹

1. أسلوب التجنب: (Avoiding) وقد ظهر هذا الأسلوب في المخطط السابق بأنها الأضعف لأنه يوجد تعاون وحزم بنسبة ضعيفة جدا. وتتضمن التغاضي عن أسباب الصراع التنظيمي من خلال تجاهل القائد للصراع التنظيمي القائم بالمنظمة لاعتماده على فرضية أن عدم الاهتمام به يمكن أن يساهم في حله على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال والفصل الجسدي بين أطراف الصراع والتفاعل المحدود). ومن نتائجها الإيجابية منع وقوع الصراع المحتمل وكذلك إعطاء فرص زمنية كافية للعاملين للتفكير بتأني وإعادة النظر في الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع التنظيمي. إلا أنه لا يحل المشكلة في الصراع الفعلي (القائم) خاصة إذا زاد عدم اهتمام القائد به من شدة هذا الصراع.

2. أسلوب التنازل: (accommodating) يسعى هذا الأسلوب إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف أطراف الصراع التنظيمي وتخف شدة الصراع التنظيمي بينها. ويكون فيها اهتمام كبير برغبات الآخرين على

¹ - Zeljko Turkalj & al, *op cit*, p 510.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

حساب حاجاتهم الشخصية (نسبة التعاون عالية والحزم ضعيفة) ويتضمن وجهات نظر متعددة ورؤى مختلفة ويؤدي إلى التوافق والالتزام من طرف القائد الذي يركز على النقاط المشتركة لتلك الأطراف فيوفر حلول لها. ويعتبر هذا الأسلوب غير فعال كونه يتضمن مشاركة سلبية للقائد في فريق العمل (يقوم بالموافقة فقط) حيث لا تساعده على الاستفادة من مهاراته بالشكل المطلوب.

فهذا الأسلوب يمثل معدل القلق منخفض للدفاع عن النفس وعال للتعاون مع الآخرين في محاولة للتقليل من الخلافات والتركيز على القواسم المشتركة لتلبية طلبات الطرف الآخر. ويتطلب استيعاب السلوكيات التي تضع احتياجات أحد الأطراف جانبا لإرضاء الأطراف الأخرى والقبول التام لقرارات تلك الأطراف. والتعبير عنها صراحة لتوفر الانسجام والتعاون بين أطراف الصراع التنظيمي (تعاون غير المباشر). أي أنه يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب عند استعداد أحد أطراف الصراع التنظيمي للتخلي عن شيء ما على أمل الحصول على شيء في مقابل من الطرف الآخر عند الحاجة إليه¹.

3. أسلوب التنافس: (Competing) ويستخدم عندما يكون التعاون منخفض للغاية واستمرار في تلبية المصالح الشخصية بنسبة عالية. ويتم به تلبية احتياجات طرف واحد تضر الطرف الآخر المشارك في الصراع التنظيمي. حيث أنها تقوم على افتراض أساسي هو أن أحد الأطراف يخسر نتيجة مكسب يحققه الآخر.

ويكون مستوى القلق عال عند الطرف الفائز لأنه يعتبر نفسه في حالة دفاع عن النفس ومنخفض عند الآخرين مع الفوز و يفرض سلوك موقف واحد. ويعتمد الطرف الفائز على استخدام السلطة الرسمية والعدوان والهيمنة اللفظية والمثابرة ضمن سياق العلاقات الشخصية. وقد تم العثور على أن أسلوب التنافس تتوافق مع مستويات منخفضة من الفعالية والملائمة في إدارة الصراع التنظيمي.

ومع ذلك فإن أسلوب التنافس قد يكون فعال إلى حد ما في السياقات التنظيمية عندما تكون هناك أهداف المتصلة بالإنتاج. في هذه الحالة قد يستخدم القائد أسلوب القوة والعدوان لتحقيق تلك الأهداف بفعالية. ورغم أن هذا الأسلوب يمكن أن ينظر إليها على أنها غير الملائمة على مستوى العلاقات بين العاملين. فهو السبب المباشر على المدى القصير لزيادة استجابة العاملين للصراع التنظيمي وذلك بزيادة أهمية احتياجات طرف على حساب احتياجات الطرف الآخر. لذلك يمكن أن ينظر إليه على أنه أسلوب استخدامه محدود².

¹ - Kim Lian Lee, *An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees Satisfaction*, International Journal of Business and Management, No. 1, Jalan Menara Gading, Faculty of Management & Information Technology, University College Sedaya International, Kuala Lumpur, September 2008, p 06.

² Ibid, p 07.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

4. أسلوب التعاون: (Collaborating) وهو أسلوب يكون فيها معدل التعاون مع الأطراف الأخرى عال فضلا عن الاستمرار في تلبية الاحتياجات الشخصية بحيث لا يكون هناك ليكون سعي لإيجاد حل وحيد مناسب لجميع أطراف الصراع التنظيمي.

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون قضايا ومواضيع الصراع التنظيمي معقدة جدا حيث يمكن من الاستفادة من المهارات والمعلومات التي تمتلكها مختلف أطراف الصراع التنظيمي لصياغة حلول وتطبيقات ناجحة. وبالتالي فإنه يمكن أن يكون فعال ومناسب لإدارة الصراع التنظيمي وينظر إليه على أنه ذو درجة عالية من الكفاءة. لأنه توفّر لكل طرف إمكانية الوصول إلى تصورات الطرف الآخر أو أهداف غير المتوافقة وبالتالي تمكينهم من إيجاد الحل الذي يجمع بين أهداف واحتياجات كلا الطرفين¹.

5. أسلوب الحل الوسط: (Compromising) يعكس هذا الأسلوب ميل بعض العاملين إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق مع بقية أطراف الصراع التنظيمي ويطلق عليه أسلوب التسوية. حيث يكون هناك رغبة متساوية بمستوى متوسط من التعاون والحرص في تلبية الاحتياجات الشخصية لكل طرف مع بعضهم البعض. لذلك تتم إدارة الصراع التنظيمي بحيث يكون على كل طرف مشارك في الصراع التنظيمي أن يتخلى عن جزء من مصالحه.

فهو أسلوب وسطي في الحرص على تحقيق الذات والآخرين بطريقة تنطوي على الإعطاء والعطاء حيث تركز على اتخاذ قرار مقبول لدى الطرفين. مثل زيادة تقسيم الفرق أو تبادل التنازلات أو السعي إلى تحقيق أهمها. وهذا الأسلوب قد يكون فعال في بعض الاستخدامات كالتعامل مع القضايا الإستراتيجية لأن البحث عن المساومات والحلول التي تجلب قدرا من الارتياح لجميع أطراف الصراع التنظيمي يوفر حل نهائي لمشاكلها ولكن الاعتماد الكبير عليها قد يكون يعيق أداء المنظمة لأنها تكون منقسمة إلى قطبين على الأقل في كل عملية اتخاذ قرار².

المطلب الرابع: معايير وأسس فعالية أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الفرع الأول: معايير فعالية أساليب إدارة الصراع التنظيمي

من أجل أن تكون أساليب إدارة الصراع التنظيمي ناجحة يجب عليها أن تفي بعض المعايير المعينة. وهذه المعايير مستمدة من نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي وهي مفيدة بشكل عام لإدارة الصراع التنظيمي وبشكل خاص لعملية اتخاذ القرار فيها. وهذه المعايير هي:³

¹ - بثينة حسين علي الطائي، أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد التاسع، المجلد الأول، الموصل، 2008، ص ص 248-249.

² - Kim Lian Lee, *op cit*, p 08.

³ - Rahim M. Afzalur, *op cit*, p 209.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

1) **التعلم التنظيمي والفعالية:** ينبغي تصميم أساليب إدارة الصراع التنظيمي لتعزيز التعلم التنظيمي، فكل مشكلة أو خلاف يتعرض لها الأفراد تعتبر فرصة لتعلم كيفية التعامل مع المواقف والعمل على تحدي الظروف والقيام بالتنازلات إن لزم الأمر للوصول إلى أفضل حل. فمن أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي أن تصمم المنظمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لتعزيز التفكير النقدي (النقد البناء) ومبتكرة لتحسين عمليتي التشخيص والتدخل في المشاكل الموضوعية.

2) **احتياجات أصحاب المصالح:** ينبغي عند تصميم أساليب إدارة الصراع التنظيمي تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح وتحقيق التوازن فيما بينها. فيجب تحديد أصحاب المصالح والمستفيدين من حل تلك المشاكل. حيث تشارك أحيانا أطراف متعددة في الصراع التنظيمي فالتحدي المتمثل هنا هو كيفية إشراك هذه الأطراف في عملية حل المشكلة التي سوف تؤدي إلى التعلم الجماعي والفعالية التنظيمية.

3) **الأخلاق:** وتعكس الجانب الأخلاقي للمنظمة، بحيث تركز على سعي القائد للتعامل مع جميع الأطراف بما يستوجبه الوضع من انفتاح واحترام وهدوء، ويكون على استعداد لتغيير رأيه إن اقتضى الأمر ذلك.

الفرع الثاني: أسس فعالية أساليب إدارة الصراع التنظيمي

بعد أن تلبى الأساليب اللازمة لإدارة الصراع التنظيمي المعايير السابقة عليها أن تتضمن أسس تجعلها فعالة:¹

1. **تقليل الصراع الذاتي على مختلف المستويات:** يشير الصراع الذاتي إلى عدم التناسق في العلاقات الشخصية بين العاملين والذي يحدث عندما يصبح أعضاء المنظمة على علم بأن شعورهم وعواطفهم بشأن بعض القضايا غير متوافقة. ويتم ذلك بتداخل جهود الأعضاء في معالجة ذلك الصراع فتتشكل العلاقات فيما بينهم تركز على الحد من التهديدات وزيادة نقاط القوة ومحاولة بناء فريق عمل متماسك بدلا من العمل على حل الصراع فقط (الانكفاء بتحقيق المهمة فقط). ومن سلبيات الصراع الذاتي نجد:

أ) عرقلة أداء الفريق بالحد من قدرة معالجة المعلومات والوظائف الإدراكية لأعضائه وظهور صفات عدائية في سلوك أولئك الأعضاء؛

ب) التقليل من ولاء العاملين من خلال عدم التزام أعضاء الفريق بإجراءات العمل أو الرغبة في مغادرة المنظمة مستقبلا لغياب الرضا الوظيفي. فترفع هذه المشاكل من مستويات التوتر والقلق وتساعد الصراع التنظيمي.

2. **تحقيق والحفاظ على نسبة معتدلة من الصراع الموضوعي:** يحدث الصراع الموضوعي عندما يختلف اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة بشأن قضايا مهمة في المنظمة أو بمحتوى نشاطها. فالصراع

¹ - Rahim M. Afzalur, *op cit*, pp 210-211.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

الموضوعي هو مشابه جدا لقضية الصراع والذي يحدث عندما يختلف اثنين أو أكثر من الكيانات الاجتماعية على الاعتراف بوجود مشكلة مهمة أو حلها. وتشير الدلائل إلى أن الصراع الموضوعي يرتبط بشكل إيجابي بالنتائج التالية:

أ) الأطراف التي تقدم تقرير عن الصراع الموضوعي تكون قادرة على اتخاذ قرارات أفضل من تلك التي لا تفعل ذلك. فالصراع الموضوعي يعطي فهم أكبر للقضايا الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل؛
ب) تحسين أداء الفريق من خلال فهم أفضل لمختلف وجهات النظر والحلول البديلة وبالتالي رفع الأداء إلى المستوى العالي.

وعلى الرغم من أن الصراع الموضوعي يعزز العمل الجماعي. إلا أنه يشترك مع الصراع الذاتي في التقليل من الولاء الوظيفي وكذلك الرضا الوظيفي. ونتيجة لذلك ينبغي أن يراعى شرط المرونة عند تصميم إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي للتدخل في تطوير تلك المعايير السابقة ودعم أعضاء الصراع التنظيمي بتشجيع الاتصال والتنسيق بين المهام وغيرها من القضايا الإدارية ذات الصلة دون توليد الصراع الذاتي.

3. اختيار واستخدام أساليب مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي: إن القادة بالمنظمة يتطلّبون تدريباً خاصاً وخبرة كبيرة في العمل لتحديد واستخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بحيث كل حالة من الصراع التنظيمي يناسبها أسلوب معين للتعامل معها. وبشكل عام لتعزيز التعلم التنظيمي وفعالية على القادة أن يقوموا باستخدام أو دمج الأسلوب الأنسب لذلك.

الفرع الثالث: تحفيز الصراع التنظيمي

حسب النظرة التقليدية فإن فكرة تحفيز الصراع التنظيمي من الصعب قبولها ذلك لأنها تنظر للصراع من وجهة نظر ضيقة وأنه لا يحمل إلا آثاراً سلبية على العاملين والمنظمة. أما النظرة الحديثة فتوجهت إلى زيادة حجم الصراع التنظيمي الإيجابي باعتباره يحسن من أداء العاملين وتكون عوائده إيجابية على المنظمة.

ويعتبر تحفيز الصراع التنظيمي نهج استباقي يتطلب في أول الأمر مبادرة تهدف إلى التقليل من الآثار السلبية للصراع التنظيمي المحتملة وتجنب أسلوب التجنب وخاصة المكلفة منها في وقت لاحق من دورة حياة المنظمة. وتتم عملية التحفيز من خلال ما يلي:¹

1. استعراض الصراع التنظيمي في عمليات معينة: قد يؤدي الصراع التنظيمي إلى تطوير كافي للتخطيط والإطار الأساسي للعمل مع توضيح أولويات العمل وتعريف نطاقه والإجراءات التنظيمية المتعلقة به.

¹ - Vijay K. Verma, *Conflict Management*, From The Project Management Institute Project Management Handbook, Ed: Jeffery Pinto, 1998, p 04.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

- فإن الصراع التنظيمي في مثل هذه العمليات يجب أن ينظر إليه بإيجابية منذ بداية ظهوره بالدفاع عن الأهداف التي قد تسبب الصراع لأنه من المرجح أن ينخفض حجم ذلك الصراع فيما بعد؛
2. **استقطاب عاملين جدد إلى الوضع القائم:** فأسئلة العاملين الجدد وتعليقاتهم عن إجراءات العمل والأهداف المعتمدة قد توفر وجهات نظر مختلفة وجديدة والتي يمكن أن تشجع أعضاء الفريق على إزالة الغموض والتفكير في طرق جديدة لأداء الأعمال؛
3. **إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي:** فقد يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة غير مناسب للظروف العمل. فاعتماد الهيكل الشبكي من شأنه أن يسمح بمشاركة نشطة من مختلف الوحدات الإدارية وزيادة الإبداع لدى العاملين في حين الهيكل المصفوفي يعمل على نحو أفضل في إنجاز المشاريع وإتمامها بمراحل مدروسة بدقة. أي أن تحفيز الصراع التنظيمي من خلال إعادة هندسة الهيكل التنظيمي يسمح للمشاركين في المشروع اكتشاف طرق مبتكرة وخلاقة للحصول على العمل المنجز؛
4. **إدخال برامج تهدف إلى زيادة المنافسة:** مثال على ذلك فالرفع من مستوى المنافسة يشجع مدراء المشاريع على إنجازها وإتمامها قبل الموعد المحدد لها وضمن حدود الميزانية المخصصة لها. ويجب توعية هؤلاء المدراء بالفرق بين المنافسة والصراع التنظيمي من أجل الحصول على النتائج الإيجابية منه فقط. فقد تسبب هذه المنافسة صراع تنظيمي بين المدراء لأنها تعتبر محاولة تحقيق الفوز على كل الأطراف التنظيمية الأخرى؛
5. **إدخال الصراع التنظيمي المبرمج:** قد يكون بعض العاملين في المنظمة حريصين على دفع أفكارهم وتطبيقها من قبل المنظمة فيتعين على القادة لعب المدافع واستخدام التحقيق الجدلي لتطوير وتوضيح جهات النظر المتعارضة. ويتم تصميم هذه البرامج في عمليات التخطيط وصنع القرار وتحليل المخاطر وبالتالي جعل الصراع التنظيمي مشروع ومقبول من قبل جميع العاملين بالمنظمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي

الخلاصة

الصراع التنظيمي يعتبر ظاهرة حتمية بالمنظمة وكغيره من الظواهر التي تحدث بالمنظمة له أسباب أو مصادر وكذلك مراحل يمر بها لظهوره. وهذا الذي أكدته النظرة الحديثة للصراع التنظيمي من خلال تطويرها لما توصلت إليه نظرة العلاقات الإنسانية بأن الصراع التنظيمي ظاهرة متأصلة وطبيعية في السلوك الإنساني، خلافا لما دعت إليه النظرة التقليدية التي رأت بأنه خطر يهدد كيان المنظمة ويجب القضاء عليه نهائيا.

ولقد دفعت حتمية ظهور الصراع التنظيمي بالمنظمة إلى ضرورة اعتماد أساليب ونماذج لإدارته بفعالية ونجاح من خلال اختيار الأسلوب الأنسب لذلك الصراع للتعامل معه بناء على شروط ومتطلبات يحددها كل من ظاهرة الصراع التنظيمي وظروف وإمكانيات ومؤهلات التي تحويها المنظمة بصفة عامة والقادة بصفة خاصة تمكنهم من القيام بدورهم بشكل المطلوب في عملية إدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

لأن وجود صراعات بين العاملين يعتبر ظاهرة حتمية الحدوث في الوقت الحاضر، أصبح لزاماً على المنظمات أن تفكر وتهتم بالبحث عن الكيفية المناسبة لإدارة هذه الصراعات بالبحث عن أسبابها والسيطرة عليها وتوفير الحلول والممارسات التي تضمن للقادة حسن التعامل مع مثل هذه الظروف.

ورغم تطور الدراسات التي اهتمت بالبحث عن سبل فعالة وذات نجاعة لإدارة الصراع التنظيمي، وبرزت عدة نماذج وإستراتيجيات تتضمن جملة من الأساليب التي يجب اعتمادها في المنظمات عند ممارستها لعملية إدارة الصراع التنظيمي، إلا أن النجاح المحدود والمفعول النسبي لهذه الأساليب في إدارتها للصراع التنظيمي، حوّل اهتمام الباحثين إلى العمل على إيجاد مهارات ومؤهلات متنوعة وعالية المستوى يسمح توفرها في القائد بسيره في الاتجاه الصحيح وضمان نجاحه في إدارته لهذا الصراع.

ونحاول في هذا الفصل عرض مهارات إدارة الصراع التنظيمي من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

1. ماهية المهارات القيادية؛
2. توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

المبحث الأول: ماهية المهارات القيادية

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات باعتبار أن القائد هو المسئول عن تنسيق جهود العاملين وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية، بما يحقق أهداف المنظمة في إطار قبول العاملين بذلك. والقائد لا يعين مباشرة وإنما توجد مهارات ومؤهلات يجب أن تتوفر فيه أولا ومن ثم يعمل على تنميتها وتطويرها من خلال الالتزام بالعمل وبذل الجهود الكبيرة التي تضمن نجاحه في أداء مهامه.

المطلب الأول: مفهوم المهارات

الفرع الأول: تعريف المهارات

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم دقيق للمهارات (Skills)، وهذا الاختلاف وإن برز لدارسي هذا المجال فإنه لا يتعدى أن يكون اختلاف من حيث الشكل أو الصياغة، بينما يوجد اتفاق شامل في المضمون. وهذا ما سنلاحظه في مجمل ما نعرضه في هذا الفرع.

أولاً: : تعريف المهارات

عرّف الذويبي المهارة بأنها "استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو التعليم وتصل بالتدريب وتجعل العامل قادرا على الأداء جسميا أو ذهنيا، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين"¹. هذا الباحث بين أن المهارة هي مواهب فطرية أو مكتسبة تنمو بالتدريب والتعلم وتميز العامل عن بقية العاملين وتمكنه من التأثير فيهم وفي المؤسسة وتحقيق أفضل النتائج والأهداف.

وقدمت شهاب تعريف للمهارة بأنها "شيء يمكن تعلمه واكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة التدريبية وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها"². بينت هنا الباحثة أن المهارة تعتبر مكتسبات جديدة لدى العامل يحصل عليها بشكل خاص من التدريب وتختلف باختلاف مكونات التدريب الخاص بها من عامل إلى آخر.

كما قدّم أبو زعيتر تعريف لها وهو "القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكيف الأداء للظروف المتغيرة. وهناك درجات مختلفة للمهارة يمكن التعرف عليها عن طريق اختبارات ممارسة مهنة

¹ - فهد بن محمد الذويبي، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور: دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم، مذكرة ماجستير: تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 25.

² - شهرزاد محمد شهاب، أثر برنامج تطوري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة الدراسات التربوية، العدد الثامن، تدريسية، معهد إعداد المعلمين، نينوى، تشرين الأول، 2009، ص 14.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

معينة¹. أبرز هذا الباحث في تعريفه مصدر المهارة من خلال اعتبارها قدرة تمنح للعامل إمكانية القيام بأي عمل مهما تفاوتت أو تغيرت ظروفه، وتتجسد في الممارسة.

وقدمت مرتجى تعريف للمهارة بأنها "القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما يستخدم في الأداء من موارد وإمكانيات"². اتفقت هذه الباحثة مع أغلب ما تم ذكره من تعريفات في أن المهارة قدرة تنعكس في القيام بما هو مطلوب وتحقيق أفضل النتائج بتميز عال.

وعرفت كل من مقراش وأقطي بأنها "الأصول المنتجة من قوى العمل والتي تم اكتسابها من خلال الأنشطة التعليمية كما أن مستوى المهارات يترجم في تركيب من مخرجات التعليم والتدريب والخبرات وهي قدرة العامل على ترجمة معرفة ما في عمله بحيث تسمح بتحقيق النتائج المتوقعة"³. أما هذا التعريف فقد بين أن المهارة هي كل اللاملموسات المكتسبة بالتعلم التي يقدمها العاملون ويترجمونها في أعمالهم وتحقيقهم للنتائج المطلوبة، فهي أصل قائم بحد ذاته تستثمر فيه المؤسسة.

وهناك من عرّف المهارة من خلال مكوناتها التالية:⁴

1. **مهارات الاتصال:** القدرة على تنظيم وتبادل المعلومات (سواء اللفظية أو المكتوبة)؛
2. **القدرة والرغبة في التعلم:** مهارات الاستماع، الوقت والميل للتعلم والقدرة على تطوير طرق جديدة لأداء الأعمال؛
3. **القيادة والثقة:** في العامل نفسه وبقية العاملين والمنظمة ككل.

ومما سبق نستطيع أن نقدم تعريف شامل للمهارة بأنها " القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة. وهذه المهارة قد تكون فطرية تسمح لبعض العاملين بامتلاك قدرات لا تتوفر لدى غيرهم أو قد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعلم وتدريب (مكتسبة)".

¹ - منير حسن أبو زعيتير، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة تربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 70.

² - ذكريات أحمد محمد مرتجى، دور المشرف في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة تربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 63.

³ - مقراش فوزية وأقطي جوهره، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة: دراسة تطبيقية في مؤسسات الاتصال بولايي بسكرة وجيجل، الملئقى الوطنى الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص 04.

⁴ - Guidelines for AKDN's work with CSOs, *Skills in Managing Organisations: Governing and Managing Organizations*, No 2, AKDN Civil Society Programme, Toronto, 14 June 2004, p 06.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ثانياً: التمييز بين المهارات والكفاءات

رغم اعتبار كل من براهالد وهامل (Prahald & Hamel) أن الكفاءات ما هي إلا تحصيل للقدرة والمهارة، إلا أنهما لا يدمجان الكفاءات مع المعرفة، بخلاف ذلك يؤكد كوينج (koeng) على تداخل كل من الكفاءات والمعرفة بسبب صعوبة ضبط حدود فاصلة بينهما، فالكفاءة (Competence) ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها المنظمة جزءاً من معارفها، كما تشير تلك المهارات إلى المعرفة التي يمكن استخدامها وتوظيفها، في مقابل المعرفة الممكن امتلاكها والتي تعتبر ذات طابع إستراتيجي¹.

وقد أثار كل من قويدري ويحضية ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة وحول البعد الخاص والجماعي للمعرفة الفردية هما:²

1 - الملاحظة الأولى: ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة والكفاءة، فالكفاءة تعني قدرة العاملين على تجسيد المعرفة، أما المهارة فتكون في المنظمة ضمن قيود محددة، علاوة على أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام. وأشار كذلك إلى أن المعرفة والمهارات المستعملة والمنتجة من طرف المنظمة التي تخضع للعديد من القيود التقنية، والاقتصادية..

2 - الملاحظة الثانية: تركز مهارات المنظمة على المعرفة الفردية التي غالباً ما تكون خفية، أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثيراً ما تنتج من الممارسة الجماعية (المشتركة) والمتخصصة الأمر الذي يكسبها بعداً جماعياً، وبالرغم من أنها لا تظهر في مخطط المنظمة إلا أنها تستعمل لتعظيم أرباح المنظمة.

وضمن هذا الإطار يرى تاروندو (Tarondeau) أن المعرفة تعد مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، بسبب مساهمتها في تحديد الكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها نادرة، وصعبة التقليد، وبالتالي يؤكد على أن الموارد الضمنية تتمثل أساساً في المعرفة والكفاءات باعتبارها غير قابلة للتحويل.

أما المهارة فتختلف عن الكفاءة في كونها مقومات شخصية للعامل يتم تنميتها وتطويرها بالممارسات العملية والخبرات الوظيفية وبالتراكم الزمني (مدة طويلة) تصبح كفاءة³.

¹ - محمد قويدري وسملالي يحضية، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 25-27 أبريل 2005، ص 08.

² - المرجع نفسه، ص 09.

³ - مهديد فاطمة الزهراء وقبالي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية مهارات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21/22 فيفري 2012، ص 04.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

وترى كل من شرقي وبوساحة أن الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة، داخل إطار حقله المهني، كما تحوي أيضا تنظيم العمل وتخطيطه، وكذا الابتكار والقدرة على التكيف مع النشاطات غير العادية. وحسب دينو (Dino) فهي "مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية، ومن المهارات المعرفية والحس الحركية، التي تمكن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه"¹.

إن مفهوم الكفاءة معقد جدا حيث نجد أكثر من مائة تعريف لها، ويرجع سبب هذا الغموض إلى السياق الذي تستعمل فيه حيث أن أغلب التعريفات تتفق على أن العناصر الأساسية التي تحدد الكفاءة هي:²

(1) على الكفاءة أن تدمج عدة مهارات؛

(2) تترجم الكفاءة بتحقيق نشاط قابل للملاحظة؛

(3) تطبيق الكفاءة في سياقات مختلفة سواء كان السياق شخصيا أو اجتماعيا أو مهنيا.

وتعتبر الكفاءة مفهوم شامل للاستعداد والقدرة والمهارة على تصريف العمل باستعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني معين. فالكفاءة تعني التنظيم، التخطيط للعمل، التجديد، التحول، التطور، والقدرة على التكيف الإيجابي مع نشاطات مستجدة. ولها كذلك مفهوم أكثر شمولية إذا ما تم مقارنته بمفهوم القدرة أو المهارة أو الاستعداد لأن هذه المفاهيم الأخيرة تعتبر وسائل لتحقيق الكفاءة، فمفهوم الكفاءة يعني نهاية الغاية وتكون قابلة لتقويم.

الفرع الثاني: أهمية المهارات

تتمثل أهمية المهارات فيما يلي:³

- تحسين مستوى الأداء؛
- رفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين؛
- ضمان استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية.

¹ - رحيمة شرقي ونجاة بوساحة، بيداغوجية المقاربة بالكفاءات في الممارسة التعليمية، ملتقى التكوين بالكفاءات في التربية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص ص 53-54.

² - المرجع نفسه، ص ص 53-54.

³ - رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 63.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: مفهوم القيادة

كما سبق التطرق إليه فيما يخص المهارات فإنه هناك اختلاف بين الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة بصفة عامة والقيادة (Leadership) بصفة خاصة في تقديم تعريف متفق عليه للقيادة يرجع ذلك إلى تباين وجهات النظر بالقيادة والتي ركز عليها كل باحث.

الفرع الأول: تعريف القيادة

عرّف كل من أبو حمد والموسوي القيادة بأنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك العامل أو فريق العمل من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"¹. بين هذا التعريف أن القيادة هي عملية تأثير في سلوك العاملين بشكل مرغوب فيه لتحقيق الأهداف المطلوبة.

في حين عرّفها كل من العامري والغالبي بأنها "عملية التأثير في سلوك العاملين وجعلهم أكثر التزاماً بإنجاز المهام المطلوبة منهم"². اتفق هذا التعريف مع سابقه في أنها عملية تأثير في العاملين لتحقيق هدف معين.

وقدّم حريم تعريف للقيادة وهو "أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة في تحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة"³. ركّز هذا الباحث أن القيادة هي عملية اجتماعية مستمرة من خلال تأثير القائد في العاملين على تنفيذ ما يطلبه منهم بشكل طوعي لتحقيق الأهداف واحتياجاتهم ورغباتهم.

وعبر طه عن للقيادة بأنها "العملية التي تستهدف التأثير في سلوك العاملين وإثارة دافعيتهم للأداء بأسلوب يحقق الأهداف المطلوبة"⁴. اتفق تعريف هذا الباحث مع التعريفات التي قام بجمعها في أن القيادة تعتبر عملية تأثير في سلوك العاملين وتحفيزهم وتوجيههم بشكل طوعي نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وعرّفها فاتنة أنها "القدرة على التأثير في العاملين بشكل فردي (عامل واحد) أو جماعي (فريق عمل) في قيمهم وأفكارهم بتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد وتتعدى إلى إحداث تغيير في أساليب

¹ - رضا صاحب أبو حمد وسنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 414.

² - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 456.

³ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 215-216.

⁴ - طارق طه، الإدارة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص ص 559-561.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

وإجراءات العمل والأهداف والقدرة على التفاعل في الحاضر والتصور للمستقبل بوضع إطار عمل يضمن للعاملين بناء الثقة وتعزيز التعاون فيما بينهم والرفع من معنوياتهم¹.

وعرفها الصامل بأنها "القيام بأي فعل من شأنه أن يستحدث نظاما من التفاعل بين العاملين على نحو يساعدهم في الوصول إلى حل لمشاكلهم العامة"². بينما ركز هذا الباحث على أنها نظام للتفاعل بين القائد والعاملين من أجل حل المشاكل التي تواجههم.

ويعرفها الوهبي من خلال أنها "مجموعة من السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعلم تسمح للقائد بالتأثير في سلوك العاملين من خلال التفاعل الاجتماعي فيما بينهم والتحكم فيهم وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف جماعية"³. وضّح هذا الباحث بنوع من التفصيل أن القيادة تعتبر حسن استغلال القائد لما يملكه من مهارات في التأثير على العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

وعرفها القحطاني بأنها علم وفن من خلال:⁴

(أ) علم: حيث تعتمد على العديد من العلوم وتتأثر بما يحدث من تطورات في تلك العلوم وخاصة علم النفس و علم الاجتماع.

(ب) فن: وهذا يبرز في شخصية القائد نفسه (المهارات والمواهب) ومحور الفن يدور حول كيفية توظيف القائد لما تعلمه واكتسبه من معارف وعلوم وتجارب قيادية خلال عمله.

يبين هذا الباحث أن القيادة هي علم وفن في نفس الوقت وأن لا مجال للقائد في النجاح إذا ما افتقر لأحدهما.

¹ - فانتة جميل محمد بيبي، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، مذكرة ماجستير: تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2007، ص 12.

² - ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، مذكرة ماجستير: تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 22.

³ - خالد بن محمد إبراهيم الوهبي، دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية: دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية، مذكرة ماجستير: تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص ص 15-16.

⁴ - ظافر عاض القحطاني، برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، مذكرة ماجستير: تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 27.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ويعرّف السديري القيادة بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام العاملين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب"¹. وضّح هذا الباحث أن القيادة ما هي إلا عملية سلوكية تؤثر في العاملين قصد وضعهم في الطريق المطلوب.

انطلاقاً مما سبق ذكره، يمكننا تقديم تعريف موجز للقيادة بأنها عملية يستخدم فيها القائد مهاراته المكتسبة من الخبرة والتعلم أثناء عمله بالمنظمة في التأثير على سلوك العاملين بتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل طوعي ومرغوب لديهم.

الفرع الثاني: أهمية القيادة

تتمثل أهمية القيادة بشكل خاص في الجانب الإنساني لها من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين العاملين، واحترامه لهم في مناقشة ما يتعلق بهم وتقبل الاقتراحات القيمة منهم بإشعار كل عامل بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط فريقه، وتحفيز العاملين على العمل بحماس كبير لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات العاملين ومتطلباتهم².

ويرى الصامل أن للقيادة أهمية تتمثل فيما يلي³:

- 1) حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- 2) مجال تطبيقي لجميع المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات المتبعة بالمنظمة؛
- 3) تدعيم الجوانب الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية بالمنظمة؛
- 4) السيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- 5) تدريب وتنمية العاملين من خلال اتخاذهم للقائد نموذج لهم في العمل؛
- 6) مواكبة التغيرات المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لصالحها؛
- 7) السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص 29.

² - محمد كريم خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 14.

³ - ناصر بن علي الصامل، المرجع السابق، ص 24.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

الفرع الثالث: خصائص القيادة

حدّد أبو زعيتر مجموعة من الخصائص للقيادة تتمثل فيما يلي:¹

- 1- التأثير في العاملين بشكل فردي أو جماعي لتحقيق أهداف معينة؛
- 2- تميز القائد بالحركة والنشاط لامتلاكه القدرات الجسمية والعقلية والوجدانية؛
- 3- التعاون الموجود بين القائد ومجموع العاملين فيما بينهم؛
- 4- يتم فيها ممارسة السلطات واتخاذ القرارات؛
- 5- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.

المطلب الثالث: مفهوم القائد والأنماط القيادية

الفرع الأول: تعريف القائد

أولاً: تعريف القائد

عرّف النصار القائد (Leader) بأنه "ذلك العامل الذي يعكس أسلوب عملية القيادة بالأفكار والقيم والتأثير في الآخرين واتخاذ القرارات الحازمة"².

وقدّم كل من العامري والغالبي تعريف للقائد بأنه "هو العامل الذي يؤثر في سلوكيات العاملين بدون قسر أو إكراه وجعلهم موافقين لقيادته لهم"³.

وعليه فإن القائد هو كل عامل توفرت فيه سمات تميزه عن غيره وتسمح له بالتأثير في العاملين وتوجيه سلوكهم بشكل طوعي نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانياً: الفرق بين القائد والمدير

رغم أنه توجد علاقة بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالعامل يمكن أن يكون قائد ومدير أو العكس كذلك. وفي كثير من الأحيان نجد الباحثون يهتمون بالدور القيادي للمدير حيث أن كلا من مفهومي القيادة والإدارة مهمين للمنظمة. فالمدير الفعال يمكن اعتباره قائد أيضاً لأنه يتمتع بمهارات قيادية يضعها في خدمة المنظمة، ولقد أصبحت تهتم المنظمة اليوم بأن يكون جميع المدراء لديها على مختلف المستويات

¹ - منير حسن أبو زعيتر، المرجع السابق، ص 52.

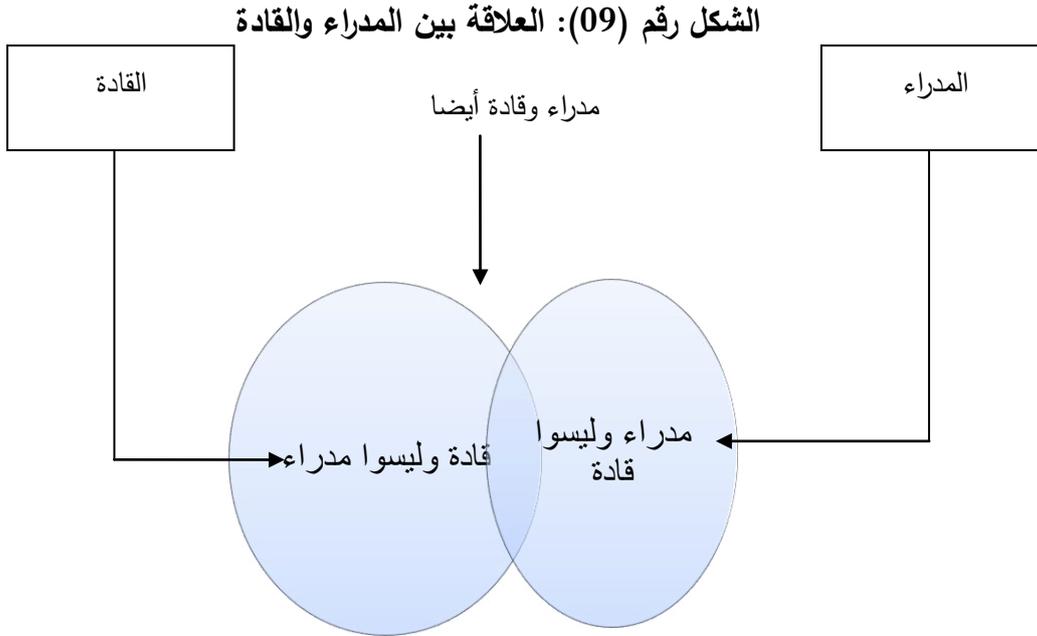
² - عبد الله حكمت النصار، أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المائية، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، 2010، ص 74.

³ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 456.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

التنظيمية يتمتعون بالمهارات القيادية الفعالة تضمن لهم أن يقوموا بالدور القيادي المطلوب منهم في تحقيق الأهداف.

ويمكن اعتبار المدراء الذين لا يملكون مثل هذه المهارات أنهم مجرد مدراء يؤدون الأنشطة الإدارية بأسلوب في حدود المرغوب. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 458.

وإذا كانت الإدارة كممارسة وفعاليات وأنشطة تنصب أساسا على تحليل الموقف بشكل رشيد واستخدام التحليل المنهجي والمنظم لوضع الأهداف والإستراتيجيات وتوفير الموارد في إطار تصميمات وهياكل رشيدة ورقابة مجمل هذه الأنشطة والعمليات وأخيرا تحفيز العاملين لأداء هذه الأنشطة والفعاليات فإن القيادة تتمثل بكونها التأثير على هذه الأنشطة والوظائف كأحد أهم العمليات بالمنظمة. وتعتبر الإدارة أوسع نطاقا حيث تركز على الجوانب السلوكية وغير السلوكية في كافة القضايا المهمة بينما القيادة تركز أساسا على الجوانب السلوكية بشكل كبير. لذلك فإن القادة يحتاجون إلى تحديد ومعرفة الفوارق الجوهرية بين أن تدير وأن تقود، وكذلك معرفة كيفية دمج الدورين الإداري والقيادي معا لتحقيق نجاح المنظمة.¹

ويمكننا تلخيص الفرق بين القائد والمدير في الجدول التالي:

¹ - مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 458.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم (03): المقارنة بين القائد والمدير

المدير	القائد
1- مفكر ذو توجه عقائلي واقعي؛	1- ملهم ذو توجه روحي وعاطفي؛
2- عقائلي يركز على تحليل الواقع؛	2- رسالي وذو رؤية مستقبلية؛
3- يشاور العاملين ويقدم النصح؛	3- متحمس ذو عاطفة قوية؛
4- مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق؛	4- قادر على الابتكار وتوليد أفكار جديدة؛
5- يتجه إلى حل المشاكل بطريقة منهجية؛	5- مرن ويستجيب للتغيرات؛
6- واقعي المزاج وبحسب المواقف؛	6- قادر على إثارة الحماس والدافع؛
7- منظم على أساس إجراءات وهيكل تنظيمي ثابت؛	7- يتميز بالجرأة والإقدام؛
8- محترس في اتخاذ القرارات؛	8- ذو خيال واسع؛
9- سلطوي ملتزم بالقوانين؛	9- تجريبي؛
10- يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار؛	10- مبادر للتغيير؛
11- قوة موقعه الوظيفي؛	11- ذو شخصية قوية؛
12- يهتم بمصلحة المنظمة التي يعمل فيها.	12- يهتم بمصلحة الفريق العمل الذي يقوده.

المصدر: عبد الله حكمت النقار، المرجع السابق، ص 75.

إن مثل هذه المقارنة تساعد المهتمين بالبحث عن الخصائص القيادية الضرورية التي يفترض أن يتحلى بها المدراء لكي يقوموا بدور فعال في المنظمة. ويتضح من الجدول السابق أن التركيز من قبل الإدارة أو القيادة على بعض الجوانب أو الأنشطة المهمة في العمل ينصب في اتجاهات مختلفة. ففي إطار أنشطة إعداد خطط معينة يكون تركيز الإدارة على العملية التخطيطية والموازنات من حيث وضع خطوات تفصيلية والوقت المطلوب للحصول على النتائج المرغوبة ومن ثم استخدام الموارد الضرورية لتنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف المطلوبة. بينما تركز القيادة على تطوير رؤية مستقبلية وإستراتيجيات لازمة لإحداث التغيير الضروري باتجاه هذه الرؤية¹.

كذلك في إطار أنشطة تنفيذ الخطط تركز الإدارة على الرقابة تصحيح الأخطاء من خلال مراقبة النتائج قياساً إلى ما هو وارد في الخطط بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات وتقويمها. أم القيادة فتركز على تحفيز وإلهام العاملين حل المشاكل التي بينهم باستخدام وسائل متنوعة. تجدر الإشارة إلى اختلاف مصادر قوة كل من المدير والقائد. فالمدير تتبع سلطته غالباً من موقعه الوظيفي ولهذا فإنه يملك الصفة الرسمية في إعطاء المكافآت أو إيقاع العقوبات على العاملين. أما القائد فإن مصدر قوته ذاتي وهو قوة شخصيته التي تركز على كيفية رؤيته للعاملين وتعامله معهم ومستندة بشكل أساسي على ما يملكه من مهارات وتشير إلى رغبة العاملين بالعمل في إطار قيادته وتوجيهه لهم.

¹ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 459.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ويمكن تلخيص هذا الاختلاف في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): المقارنة بين قوة الشخصية وقوة الموقع الوظيفي

قوة الشخصية	قوة الموقع الوظيفي
- الخبرة: مصدر للمعارف المتخصصة والمهارات؛	- المكافآت: نتيجة لتنفيذ الأوامر؛
- المرجعية: شخصية يرغب العاملون أن ينتسبوا إليها.	- العقوبات: نتيجة لعدم تنفيذ الأوامر؛
	- الرسمية: رئيس ومشرف مباشر على العاملين.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 460.

ثالثاً: مصادر قوة تأثير القائد

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة يلزمه مصادر قوة وأدوات يستخدمها في التأثير على العاملين وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته. ولقد صنّف حريم هذه المصادر إلى خمسة أنواع هي:¹

- 1. قوة المكافأة:** حيث تستند هذه القوة (Reward Power) إلى إدراك العامل بأن امتثاله لمطالب قائده سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية مثل الحوافز الإضافية والترقيات وغيرها.
- 2. قوة العقاب:** وتعتمد هذه القوة (Coercive Power) على خوف العامل وإدراكه بأن عدم التزامه وتقيدته بتوجيهات القائد يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه مثل الخصم من المرتب في التأخر عن العمل.
- 3. القوة المشروعة:** وهذه القوة (Legitimate Power) مستمدة من الوظيفة التي يشغلها القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل إلزام العاملين على العمل لساعات إضافية لتغطية العجز في الإنتاج.
- 4. قوة الخبرة:** أما هذه القوة (Expert Power) فتستند إلى معرفة القائد وقدراته ومهاراته المتنوعة في التأثير على العاملين وجذبهم إليه.
- 5. قوة الاقتداء:** وهذه الأخيرة (Referent Power) فتعتمد على تمثّل العامل بشخصية القائد وإعجاب به وتقديره له لما يتمتع به (القائد) من خصائص وسمات شخصية فذة.

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص ص 218-219.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

وقام رواد القيادة الموقفية بتصنيف مجموعة من العوامل الموقفية بعضها يتعلق بالعاملين والبعض الآخر يتعلق بالعمل. ولكن هناك عوامل ومتغيرات عديدة تؤثر في فعالية القائد منها:¹

- (1) **عوامل تتعلق بالقائد نفسه:** فلكل قائد شخصيته وقيمه وأهدافه وأفكاره القيادية وسماته التي تميزه عن غيره، وكذلك اتجاهاته نحو العاملين واستعداده لمنحهم مزيد من الاستقلالية والمشاركة، ومدى ثقته بهم؛
- (2) **عوامل تتعلق بالعاملين:** يتفاوت العاملون في شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم وقدراتهم واستعدادهم لتحمل المسؤولية وميلهم نحو الاستقلالية ومدى التزامهم بأهداف المنظمة وغيرها، كما أن فرق العمل تتفاوت من حيث الحجم، قوة التماسك والمعايير الثقافية المتعارف عليها؛
- (3) **عوامل تتعلق بالمنظمة:** وتتمثل في سياسات المنظمة وأفكارها وثقافتها وطبيعة عملياتها وهيكلها التنظيمي.
- (4) **عوامل ثقافية:** تتأثر ثقافة القائد وأسلوبه القيادي كثيرا بثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه وثقافة المنظمة التي يعمل فيها، وعليه فإن القائد لايستطيع إغفال القيم والاعتقادات والمدرجات السائدة في المجتمع (مصدر خلفية للعاملين) والمنظمة التي ينشط فيها؛
- (5) **ظروف الموقف:** ويشمل مدى وضوح المهام والإجراءات، وصعوبة وتعقد العمل ومستوى المهارات التي يتطلبها، ومدى توفر المعلومات، والضغوط التي يواجهها القائد، وكذلك طبيعة المشكلة، وهل العاملين على إطلاع بها، وتوفر المهارات اللازمة لحلها وأخيرا فإن عامل الوقت له تأثير كذلك على أسلوب القائد باعتبار أن المهام والمشاكل قد تتفاوت في أولويتها ومدى الاستعجال في حلها.

الفرع الثاني: مفهوم الأنماط القيادية

تطور معنى القيادة وأنماطها بحيث تجاوزت هذه الأخيرة الأنماط القيادية التقليدية التي كانت تركز على وحدة السلطة والتوجيه إلى أنماط قيادية تدعو إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير في سلوك العاملين وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم وإيصالهم إلى مستويات فكرية لم يكونوا ليصلوا إليها بمجرد الاكتفاء بالتوجيهات القيادية في إطارها التقليدي.

وفي هذا الفرع نقوم بالتطرق إلى الأنماط القيادية التالية التحويلية، التبادلية والإبداعية لكونها تعتبر من أحدث تصنيف للقيادة ولا يزال يحظى باهتمام كبير من الباحثين والكتابات فيه مازالت قليلة.

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص ص 231-232.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

أولاً: نمط القيادة التبادلية

1. تعريف القيادة التبادلية

حسب باس (Bass) فإن القيادة التبادلية (Transactional Leadership) "ترتكز على أساس بناء علاقة اتفاق متبادل بين القائد والعاملين حيث في مقابل تنفيذ العاملين لأوامر القائد والموافقة على سلطته عليهم يحصلون على المكافآت والحوافز المناسبة لنجاحاتهم أو ينتقلون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بالمهام المطلوبة"¹.

وبمفهوم أكثر وضوح يعتبر لاي (Lai) أن الأساس في القيادة التبادلية هو "تبادل العملية بين القادة والعاملين، حيث أن القائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات العاملين ثم يوضح الأدوار والمهام للعاملين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي يجب تحقيقها فيحصل العاملون على مكافآت مقابل ذلك وتزداد الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين ويتم إشباع حاجاتهم وبالتالي تتحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل"².

ويدعم كل من جيل وإدوارد (Gill & Edwards) الآراء السابقة عندما أشاروا إلى أن القائد التبادلي "هو من يحدد ويشخص الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها من طرف العاملين ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية العكسية عن نسبة الإنجاز في مقابل حصولهم على مكافآت إيجابية أو سلبية"³.

2. خصائص القائد التبادلي

لخص كل من صالح والأبيض خصائص القائد التبادلي في العناصر التالية:⁴

- تحديد مسارات العاملين التي تساهم في تحقيق الأهداف؛
- منح حوافز للعاملين لدفعهم نحو تحقيق الأهداف؛
- تغطي العقبات أثناء أداء المهام؛
- الاهتمام بالمحددات الزمنية للأداء وتجنب المخاطرة إلى حد كبير؛
- تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان السيطرة والتحكم في العاملين.

¹ - Bass, B. M., *Leadership & Performance Beyond Expectation*, Free Press, New York, 1985, p 21.

² - Andrea Lai, *Transactional-Transformational Leadership Theory*, AHS Capstone Projects, Part of the Social & Behavioral Sciences Commons, Franklin W. Olin College of Engineering, 2011, P 02.

³ - Gill, R. & Edwards, G., *Transactional & Transformational Leadership: Across hierarchical levels in UK manufacturing organizations*, Organization Development Journal, 33 (1), University of the West of England, Bristol, 2012, P 06.

⁴ - أحمد علي صالح ومحمد ذيب الأبيض، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2013، ص 61.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ثانياً: نمط القيادة التحويلية

1. تعريف القيادة التحويلية

يعد بومس (Burns) أول من قدّم مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership) في أواخر السبعينيات (سنة 1978) في كتابه المعنون بـ "القيادة" في شكل نظرية مبنية على منظومة من الالتزامات الأخلاقية وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية مع المرؤوسين لتحقيق الأهداف والقادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج المطلوبة. وبمعنى آخر أن القادة التحويليين يعززون ويؤكدون على أهمية الفضيلة الأخلاقية أثناء القيادة.

ولقد عرّف بومس (Burns) بأنها "عملية دفع العاملين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة". ثم قام باس (Bass) بتقديم نظريته الشهيرة في القيادة التحويلية على أنها "القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات العاملين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة"¹.

وعرّفها شيبيرز وزملاؤه (Schepers & al) بأنها "القابلية على دفع وتحفيز العاملين لتحقيق أفضل النتائج بدلا من السعي للحصول على المكافآت"². وهذا التحول يقع على عاتق القادة التحويليين من خلال توفير التغييرات في أهداف وحاجات وقيم وطموحات العاملين.

وعليه فالقيادة التحويلية عند العجّارة هي "جعل العاملين على معرفة بأهمية وظائفهم وأدائهم والتعرف على حاجاتهم لتنميتهم وتحفيزهم للعمل بما هو أفضل للمنظمة"³. بين هذا الباحث أنها الدافع الملهم لتحفيز العاملين نحو العمل والإنجاز وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم لأنها تركز على التحفيز المعنوي.

ومن هذا المنطلق عرّفها جلال وآخرون (Jalal & al) بأنها "مصدر إلهام للعاملين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى"⁴.

¹ - Burns, J. M., *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978, p 14.

² - Schepers, J. M. & al, *The behavioural & Personality Correlates of Transactional & Transformational Leadership*, Programme Leadership in Performance & Change, SA Journal of Human Resource Management, 1 (2), Department of Human Resources, Rands Afrikaans University, Aukland Park, 2006, P 53.

³ - موافق أحمد شحاتة العجّارة، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، مذكرة ماجستير: تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، عمان، ص40.

⁴ - Jalal R. M. & al, *Transformational Leadership & Job Satisfaction*, Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, University Utara Malaysia, Sintok, Kedah, American Journal of Economics, June 2012, Special Issue, P 146.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ومما سبق ذكره يتبين أن القيادة التحويلية هي "مدخل معاصر يلهم القائد من خلاله العاملين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة وباستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية."

والقائد التحويلي هو "القائد الذي يكون قادر على حث العاملين على العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القائد والعاملين". وكذلك يعبر عنه بـ "القائد الذي يلهم العاملين للرفي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على إحداث تأثير كبير على العاملين من خلال توفير الحماس الذي يزيد الثقة والطموح لدى العاملين مما يجعلهم مقتنعين بعملهم ويملكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح¹."

2. خصائص القائد التحويلي

تناول مرعي خصائص القائد التحويلي من خلال ما يلي:²

- تحفيز العاملين على المرونة والإبداع والقيام بالتغيير الجذري في المنظمة لتحقيق الريادة؛
- الانفتاح والثقة المتبادلة بينه وبين العاملين مع دعمهم وتمكينهم في مهامهم؛
- الاستفادة من الخبرات الماضية لمواجهة الأحداث المستقبلية والاستعداد إلى تغيير الأسلوب والسلوك في حالة الضرورة؛
- القدرة على مواجهة المواقف المعقدة والغامضة باعتبارها مراحل متسلسلة لتحقيق النجاح؛
- التركيز على القيم المثلى وترغيب العاملين فيها وتطابق أفعالهم مع أقوالهم في ذلك.

وبناء على ما سبق ذكره فإن كل من صالح والأبيض يؤكدان على أن:³

- (أ) القيادة التبادلية: تمثل نظام خطي مغلق أساسه العلاقة التعاقدية المبنية على الإذعان الذي يسمح للقائد بالضغط على العاملين فيستجيبون بدورهم لهذا الفعل بإنجاز المهام المطلوبة منهم (رد الفعل).
- (ب) القيادة التحويلية: تمثل نظام غير خطي مفتوح أساسه علاقة التحفيز والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين حيث يسمح من خلاله القائد بإحداث التغييرات وإدخال الابتكارات وتطبيقهم للأفكار الإبداعية.

¹ - ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، جامعة بغداد، بغداد، 2009، ص 105.

² - كنان فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، مذكرة دكتوراه: تخصص الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008، ص 36.

³ - أحمد علي صالح ومحمد زيب الأبيض، المرجع السابق، ص 61.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

كما ينظر حريم إلى القيادة التحويلية بأنها متفوقة تهدف إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة التبادليين الذين هم إما غير فعالين أو يسعون إلى تحقيق النتائج الدنيا فقط (دون الحد المطلوب منهم) ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة¹. ويلخص الجدول التالي المقارنة بين القائد التبادلي والقائد التحويلي:

الجدول رقم (05): المقارنة بين القائد التبادلي والقائد التحويلي

القائد التحويلي (Transformational)	القائد التبادلي (Transactional)
1- قوة الشخصية: أي (Charisma) يقدم رؤية ورسالة ذات معنى، يزرع الفخر وينال الاحترام والثقة.	1. مكافأة مشروطة: أي (Contingent reward) يعد بمنح العوائد مقابل الجهد ولا يعترف إلا بالإنجاز.
2- المحاكاة الفكرية: (Intellectual Stimulation) يطور الذكاء ويعمل على حل المشاكل باهتمام كبير.	2. الإدارة بالاستثناء الفعالة: أي (Management by exception active) يتابع ويبحث القائد عن أي انحرافات عن الأنظمة والمعايير ويتخذ الإجراءات التصحيحية.
3- الاعتبار الفردي: (Individualized) يعطي الانتباه الشخصي بحيث يعلم ويدرب وينصح كل عامل على حدى.	3. الإدارة بالاستثناء الساكنة: أي (Management by exception passive) يتدخل حينما لا يتم استيفاء المعايير والنتائج المطلوبة.
4- التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation) يصل إلى توقعات عالية، يستخدم الرموز والقيم لتركيز الجهود ويعبر عن الأغراض الهامة بطرق بسيطة.	4. ضعيف الشخصية: أي (Laissez-Faire) يرفض تحمل المسؤولية ويتجنب اتخاذ القرارات بمفرده.

المصدر: حسين حريم، المرجع السابق، ص 233.

ولكن لا يجب أن ينظر إلى القيادتين التبادلية والتحويلية على أنهما مدخلان متعارضان لقيادة العاملين، فالقيادة التحويلية تبنى على قمة القيادة التبادلية فتحقق مستويات من أداء العاملين تفوق ما يمكن تحقيقه باستخدام المدخل التبادلي فقط². والقيادة التحويلية تحمل خصائص تتسجم مع البيئة المتغيرة تميزها عن القيادة التبادلية التي تتسجم مع البيئة المستقرة نوعاً ما بحيث تكمل كل منهما الأخرى. وهذا موضح في الجدول التالي:

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 233.

² - كنان فواز مرعي، المرجع السابق، ص ص 40-41.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم (06): الإطار التكاملي للقيادتين التبادلية والتحويلية

خصائص القيادة التحويلية	خصائص القيادة التبادلية
- نقل تصور متفائل واستحواذ على اهتمام العاملين؛	- تصميم هياكل واضحة للعمل لضمان الجودة؛
- التحفيز بالقيم الداخلية وثقة مطلقة بالقائد النموذج واعتماد مبدأ القيادة بالانطباع (المبول)؛	- التحفيز من خلال التفاوض وتبادل المنفعة بين القائد والعاملين؛
- دعم الرقابة الذاتية وتوفير مناخ ملائم للثقة وتمكين العاملين؛	- هياكل رقابية وتنسيق مباشر لتحقيق المعايير المتبعة؛
- تطبيق القيم وإمكانية ارتقاء القادة والعاملين لمستويات عالية من الدافعية المعنوية؛	- إجراءات تصحيحية مستمرة للانحرافات عن معايير الأداء المرغوبة؛
- تشجيع التضحية بالمصالح الشخصية لأجل المصلحة العامة للمنظمة؛	- تشجيع السعي لإرضاء القائد للتوصل إلى إرضاء الذات؛
- تشجيع الاستقلالية وتحمل مسؤولية القرارات ودعم المنظمات الساعية للتعلم؛	- تشجيع تنفيذ الإجراءات الموضوعية والتفكير بتعليمات القائد بلا أخطاء؛
- تفاعل القادة والعاملين لبناء رؤية مشتركة من خلال صياغة الطموحات المشتركة على المدى الطويل.	- تحقيق حلول آنية وقصيرة المدى لحاجات العاملين وخاصة في المشاكل الحرجة.

المصدر: كنان فواز مرعي، المرجع السابق، ص ص 40-41.

ثالثاً: نمط القيادة الإبداعية

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظراً للتقدم الهائل في العلم وما يتيح عنه تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية معقدة وديناميكية مما يتطلب من المنظمات التكيف مع هذه التحديات للبقاء والاستمرار، إذ أن التغيير أصبح حقيقة في المنظمات وأن محيطها أصبح يتسم بالحركة المستمرة لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها. وفي ما ذكر إشارة ضمنية إلى أهمية القيادة الإبداعية (Innovation Leadership) كأحد أدوات التجديد والتغيير والذي لم يتفق الباحثون في إعطاء تعريف محدد لمفهومها. ولهذا سنورد بعضاً منها ضمن هذا الجزء.

1. تعريف القيادة الإبداعية

قدّم جمعة تعريف للقيادة الإبداعية بأنها "عملية تطبيق أفكار خلاقة ومصادرها وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة متميزة على مستوى المنظمة وتنفيذها من قبل العاملين في المنظمة أو فرق العمل"¹.

¹ - محمود حسن جمعة، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، بغداد، 2011، ص 309.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

وعرّف العازمي القيادة الإبداعية بأنها "مجموع المهارات والأفكار والدراسات غير المسبوقة والتي تمكن القائد من المساهمة في تفعيل الأداء المتعلق بعملية اتخاذ القرار"¹.

وبالتالي يمكننا اعتبار القيادة الإبداعية أنها "الأداء المتميز الذي ينتج عنه فكر أو عمل إيجابي جديد وهو مجموعة من العمليات التي تتسم بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات والقابلية للتغيير والمجازفة وسعة الاتصالات وتشجيع الابتكار".

2. أهمية القيادة الإبداعية

إن استخدام القادة لنمط القيادة الإبداعية يمكنهم من تحديد المشكلة بدقة ويزيد من مهاراتهم في إدارتها وحلها نظرا لإنتاج أفكار جديدة ومتعددة وترشيد الموارد المستخدمة في ذلك من خلال تحسين أساليب وإجراءات العمل. وبعد هذا النمط من أهم المعايير الدقيقة والصحيحة لعملية التغيير لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى القادة ويساهم في تقديم خدمات متميزة تفوق توقعاتهم وتعزز بيئة العمل بالانفتاح بين العاملين والمنظمة ويرفع من مستوى التعاون والثقة فيما بينهم فضلا عن توفير الوقت والجهد².

3. خصائص القائد المبدع

يرى كل من العازمي أن القائد المبدع يتميز بالخصائص التالية:³

- الحساسية للمشاكل بدرجة كبيرة؛
- إظهار أفكار جديدة وذات أصالة؛
- الطلاقة الفكرية المعتبرة؛
- المرونة في التفكير بتغيير المحيط؛
- استقلالية الأفكار والأعمال بحسب اتجاهه؛
- الرغبة في الاستطلاع والانفتاح على ما يجري في المحيط؛
- اليقظة العالية واحتواء المشاكل التي يمر بها؛
- توجيه اهتمامات واتجاهات العاملين نحو العمل الجماعي؛
- تحليل الأفكار القائمة ثم إعادة بناء نموذج فكري جيد؛
- معالجة عدة مشاكل متشابكة في نفس الوقت.

¹ - محمد حامد العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير: تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 40.

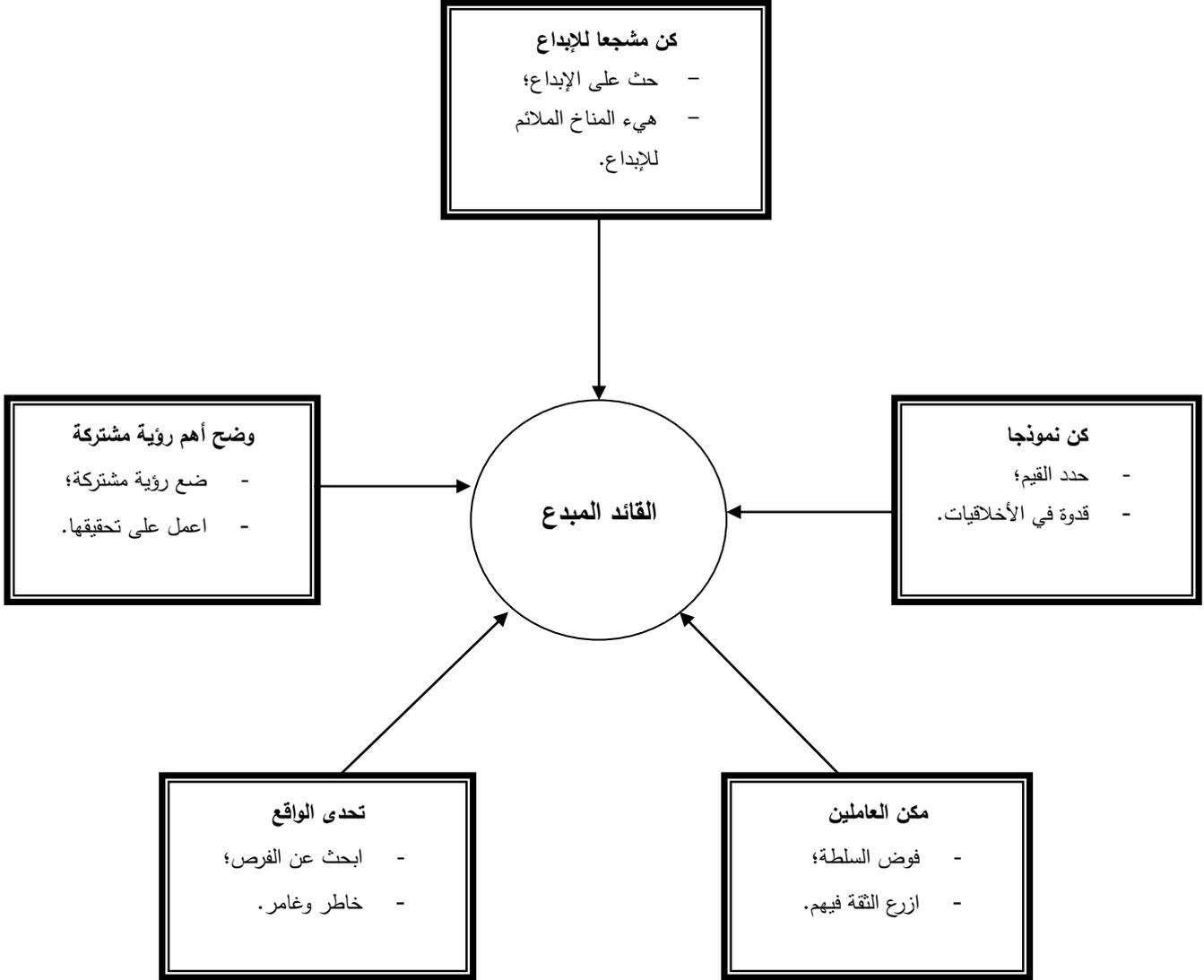
² - أنجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2008، ص 18.

³ - محمد حامد العازمي، المرجع السابق، ص 65.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ولخص جمعة خصائص القائد المبدع في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (10): نموذج وصفي سلوكي لخصائص القائد المبدع



المصدر: محمود حسن جمعة، المرجع السابق، ص 312.

ومما سبق نتوصل إلى أهمية الدور الفعال للقيادة الإبداعية في تهيئة وتشكيل وتطوير البيئة الداخلية للإبداع من خلال الاعتماد على سلوكيات وخصائص ومهارات قيادية تساهم في الارتقاء قدرات العاملين وتشجيعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم.

¹ - محمود حسن جمعة، المرجع السابق، ص 312.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الرابع: أنواع المهارات القيادية

الفرع الأول: المهارات الإنسانية

يقصد بالمهارات الإنسانية (Human Skills) القدرة على التعامل مع العاملين وخلق العمل من جانب القائد وتنسيق جهودهم ودعم العمل الجماعي بينهم، وتفترض هذه المهارة التفاهم المتبادل بين القائد والعاملين وتفهمه لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. ومن الصفات التي ترتبط بهذه المهارة نجد استقامة القائد وتكامل شخصيته، أمانته وهي سمات توفر الانسجام والالتزام في سلوك القائد كما ينعكس ذلك إيجابيا على تعامله مع العاملين¹.

وأما الحلو عرفها بأنها "القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح وكذلك القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها"². فاعتبرها الباحث هنا بأنها "القدرة على التعامل مع العاملين وخلق العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كعاملين".

والمهارات الإنسانية الواجب توفرها في القائد التي تنعكس في سلوكه مع العاملين فيما يلي:³

- (1) أن يكون قدوة حسنة لهم في كل ما يقوم به أو يدعه من الأمور فيلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتوضيح؛
- (2) أن يحسن معاملتهم ويهتم بمصالحهم وأن يكون عادلا في تعاملاته معهم بمكافأة والعقوبة لمن يستحقها؛
- (3) أن يستشيرهم ويحترم آرائهم بالمشاركة في الرأي لعدم قدرة القائد على الإحاطة بجميع الأمور؛
- (4) أن يثق في قدراتهم فيفوض لهم جزء من صلاحياته لتقليل من الأعباء عليه من جهة ورفع معنويات العاملين بإحساسهم بالمسئولية من جهة أخرى؛
- (5) أن يراقبهم ويحاسبهم للتأكد من صحة أدائهم والتزامهم بالهدف المخطط لهم وبذلك تكتمل مسؤوليته.

فمعرفة القائد لأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ثم معرفة وفهم العاملين وهذا ما يساعده في العمل على إشباع العاملين وتحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

¹ - عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم: دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، مذكرة ماجستير: تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 45.

² - عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 25.

³ - عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المرجع السابق، ص 46.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

الفرع الثاني: المهارات الذاتية

يقصد بالمهارات الذاتية (Individual Skills) كل المهارات المرتبطة بالجوانب العقلية والمعرفية والخلفية والنفسية التي يوظفها القائد في بناء وتنمية شخصية العاملين ليصبحوا قادة في المستقبل¹.

وتنقسم المهارات الذاتية للقائد إلى أربع فروع أساسية هي كما يلي:²

أولاً: السمات الشخصية

تتمثل السمات الشخصية (Physical Traits) في كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية البدنية كالقامة والهيئة والسلامة من الأمراض العضوية والنفسية. وتتمثل هذه السمات في القوة البدنية والعصبية وقوة التحمل والتميز بالنشاط والحيوية. وتتمثل السمات الشخصية الواجب توفرها في القائد فيما يلي:

1. القوة البدنية والعصبية: إن توفر هاتين الصفتين (Physical Force & Neurological) في القائد يعني

تمتعه بالصحة الجيدة، وتوفر هذه الأخيرة مرتبط بقوة الجسم والجهاز العصبي. وهي من الشروط الضرورية للقائد لأن طبيعة عمله تتطلب منه جهداً وتركيزاً عالياً كالتحرك داخل المنظمة وخارجها والقيام بأنشطة مختلفة لتنفيذ مهامه ومسئوليته. ولن يستطيع القائد الذي يعاني من ضعف ما القيام بجميع مسؤولياته بشكل جيد، لأنه سيتعرض للتعب بسرعة وبذلك لن يستطيع إنجاز ما هو مطلوب منه. وإذا توفرت القوة العصبية في القائد وما يلازمها من استقرار نفسي فإن هذا سيساعده في السيطرة على أعصابه الناتجة من ضغوط العمل والمهام الكثيرة والمرهقة أحياناً، واحتفاظه بالقوة على التركيز والتفكير جيداً قبل اتخاذ القرارات تجعله قادراً على مواجهة المشاكل بثقة وثبات وهدوء.

2. قوة الشخصية: القائد ذو شخصية قوية (Strength of Character) هو الأقدر على التأثير في العاملين

ودفعهم إلى القيام بما هو مطلوب منهم والتأثير فيهم واكتساب ثقتهم فيه.

3. الحيوية والنشاط: يجب أن يتمتع القائد بصفة الحيوية والنشاط (Vitality & Activity) لتأدية مهامه

ومسئوليته لأنه بذلك يحفز العاملين إلى تنفيذ الأعمال بنفس الطريقة. على عكس من ذلك فالقائد المتكاسل يجعل اندفاع وحماس العاملين إلى إنجاز ما هو مطلوب منهم يكون في المستوى غير المقبول.

4. الطلاقة اللفظية: يقصد بالطلاقة اللفظية (Verbal Fluency) مدى إمكانية القائد على التكلم بصوت

واضح ومؤثر وارتجالي في نفس الوقت اختياره للألفاظ المناسبة فهي أداة هامة في التواصل بين القائد

¹ - رائد عمر الأغا، المرجع السابق، ص 68.

² - منير حسن أبو زعيتر، المرجع السابق، ص 74.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

والعاملين ويستطيع أن يكتسب هذه الميزة ويطورها من خلال القراءة والمتابعة والمشاركة في الأنشطة المختلفة حتى يتمكن من إيصال المعلومات والتعليمات للعاملين بأقل وقت وجهد وتكلفة.

5. **القدوة الحسنة:** تميز القائد بأخلاق نبيلة من صدق ووفاء بالعهد أن يؤكد القول بالفعل وغيرها تجعل منه قدوة حسنة (Good Manner & Good Example) للعاملين في المنظمة فينعكس ذلك بالإيجاب على العاملين وأداءهم الفعلي في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانياً: القدرات العقلية

يقصد بالقدرات العقلية (Mental Skills) "مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى القائد تختلف من قائد إلى آخر باختلاف المنظمة والبيئة التي ينشط فيها". وتتمثل هذه القدرات في الذكاء والفهم الصحيح للأمور وقوة الإدراك فالقائد مطلوب منه أن يكون ذكياً ونبهياً في تعامله مع العاملين وفيما يواجهه من مشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها. والذكاء يعتبر من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما:¹

1. **القدرة على التصور:** فهي (Imagination) تمكن القائد من التعرف على المشاكل ومواجهتها وهي تساعد على الفهم العميق والشامل لكل التفاصيل وسرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة والتقدير الشخصي الصحيح وتقبل الآراء والأفكار الجديدة.
2. **حس الفكاهة:** وهي (Sense of Humor) تجعل القائد بعيد عن الصرامة المبالغ فيها (القسوة أحياناً) وتساعد على إقامة علاقات اجتماعية مع جميع العاملين، وتمكنه من جذبهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به، ويوفر لديهم الشعور بعدم وجود بعد اجتماعي بينهم.

فالذكاء يساعد القائد على التعرف على المشاكل وكيفية مواجهتها ورؤية موقف المنظمة وتوقع التغيرات اللازمة لصناعة نجاحها. لأن القادة الذين يتميزون بذكائهم يمكنهم أداء دورهم بنجاح في جميع الظروف.

ثالثاً: المبادرة والابتكار

وتتمثل (Initiative and Innovation) بشكل عام في الميل الذي يدفع القائد إلى تقديم اقتراح أو العمل من أجل التغيير، وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة للقائد لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل عامل لديه باعتبارها القوة المحركة للعمل وتمكنه من تحفيزهم على أداء العمل. وترتبط المبادرة والابتكار بثلاث سمات أخرى هي

¹ - منير حسن أبو زعيتر، المرجع السابق، ص 76.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

الشجاعة، القدرة على الحسم، سرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها. ونلخص ذلك فيما يلي:¹

1. **الشجاعة:** حيث تمكن القائد من مواجهة المواقف الصعبة بقوة وحزم.
2. **القدرة على الحسم:** وتعتمد على شخصية القائد في المواقف الاستثنائية التي تقتضي سرعة اختيار البدائل وسرعة التصرف من بعدها.
3. **القدرة على التوقع:** فيقصد بها قدرة القائد على تفهم الموقف وتطوراته، أي يكون لديه القدرة ليس فقط على تفهم الموقف الذي يواجهه، بل أكثر من ذلك أن يضع خطة لمواجهة الموقف الذي يمكن وقوعه في المستقبل. وتزداد قدرة القائد على التوقع كلما اتسعت معرفته بماضي المنظمة وحاضرها لأن تفهم القائد لماضي المنظمة وحاضرها يجعله قادراً على توقع مستقبلها ومواجهة المشاكل التي تعترض المنظمة في المستقبل ووضع الحلول المناسبة لها.

رابعاً: ضبط النفس

وتعني (Self Control) القدرة على ضبط الحساسية والقابلية للانفعال ومنعهما من التأثير على القدرات الجسمية والنفسية وتعبير عن الاتزان، وتتمثل في أن يكون القائد قادراً على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه مقابلة المشاكل متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب. كما أن هذه السمة تساعد القائد على حسن استخدام القدرات السابقة، وترتبط بسمة أخرى هي الاتزان الانفعالي والتي تعني التمتع بالنضج الانفعالي. ومن بين المؤشرات التي تدل على توفر هذه السمة لدى القائد نجد قدرته على جمع وتعبئة العاملين، الثبات في مواجهة أطراف الصراع التنظيمي، عدم تشكيكه في المبادئ المعتمدة لديه وعدم خضوعه للضغوط. ولقد أورد بعض الباحثين مجموعة من السمات التي يجب أن تتوفر في القائد منها:²

1. **النشاط:** إن الشخصية القيادية تحتاج إلى الكثير من النشاط للتعرف العاملين الذين يتولى قيادتهم، دراسة حركاتهم، الطرق التي يتعاملون ويتفاعلون بها، تحديد المشاكل التي تتطلب اهتماماً عاجلاً وتحليلها ومعالجتها من أجل الحفاظ على معنويات العاملين وقوة التماسك لديهم.
2. **الصبر والإصرار:** يجب أن يتميز القائد بالصبر والإصرار وعدم الاستسلام لليأس عند مجابهة المشاكل التي يصعب حلها.
3. **القدرة على الإقناع:** وتعني ثقة القائد بنفسه وقدراته على كسب احترام العاملين على أساس من الجدية والعمل على خدمة جميع العاملين، فالثقة بالنفس أمر مهم بالنسبة للقائد لأنه إذا لم يثق بنفسه فغنه حتماً سيفشل في اكتساب ثقة العاملين فيه.

¹ - فهد بن محمد الذويبي، المرجع السابق، ص 33.

² - منير حسن أبو زعيتر، المرجع السابق، ص 78.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

4. **الفهم والإدراك:** يجب على القائد فهم وإدراك جميع الأمور القائم على إدارتها وأهم شيء هو أن يفهم من يعمل معه من العاملين، ففي هذه الحالة يتوفر لدى القائد القدرة على الإقناع.

ورغم أن توفر مثل هذه السمات في القائد أمر مهم إلا أنها ليست شاملة بل هي مجرد إشارات إلى طبيعة السمات الشخصية التي يجب أن يتصف بها القائد. حيث أن الشخصية القوية الديناميكية تعتبر من أهم أسس القيادة، والقائد الذي لا يتمتع بجانب كبير من هذه السمات ليس أمامه إلا طريقين إما أن يترك العمل القيادي الإشرافي أو يبدأ بجد وعزم كبير في العمل على تحسين صفاته وخصائصه الشخصية.

الفرع الثالث: المهارات الإدارية

حيث تتمثل المهارات الإدارية (Management Skills) في قدرة القائد على فهم عمله وممارسته لعملية التأثير في العاملين وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بالإضافة إلى معرفة تأثير ذلك في المنظمة وبالمحيط الذي تنشط فيه وفي بقية العاملين لأنه في إطار تلك العلاقات تتحدد مهامه وأنشطته القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة وبما يكفل تحقيق متطلبات العاملين وإشباع حاجاتهم¹.

ويمكن التمييز بين أربع مهارات فرعية منبثقة من المهارات الإدارية للقائد وهي:²

1. **اتخاذ القرار:** تعد عملية اتخاذ القرار (Decision Taking) جوهر العملية الإدارية ومحور ارتكاز المهارات القيادية، مثال على ذلك نجد أن القائد يتخذ القرارات الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات، والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والتحفيز والتوظيف والتدريب. ويمثل اتخاذ القرارات المناسبة أهم التحديات الأساسية التي تواجه قادة المنظمات، وهذا هو مصدر أهمية مهارات اتخاذ القرار التي يجب توفرها في القائد، الذي يجب عليه أن يتدرج في منهجية اتخاذ القرار (مراحله) القائمة على تدفق المعلومات والاختيار بين البدائل، والاعتماد كذلك على خبرته السابقة وإدراكه للتغيرات التي تحدث في بيئته فيصبح القرار في النهاية خليطاً من الموضوعية والشخصية. وتساعد كذلك مهارة القائد في اتخاذ القرار في تحليل المشاكل والبحث عن الحلول المناسبة واختيار أنسب بديل، وعدم التسرع في اتخاذ القرار والاستثمار الجيد للمعلومات والتقدير المناسب لاحتمالات نجاح الحلول المقترحة وإشراك الآخرين في اتخاذ القرار.

2. **إدارة الوقت:** تكمن ضرورة إدارة الوقت (Time Management) في اعتراف أغلب القادة بعدم القدرة على مسايرة الوقت إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابغة من

¹ - صلاح بن سمار الجابري، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة، مذكرة ماجستير: تخصص العلوم الإدارية، الرياض، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 18.

² - فهد بن محمد الذويبي، المرجع السابق، ص ص 28-31.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

تصرفات القائد وعاداته في العمل أو في جوانب تنظيمية تعود إلى تعقيدات الإجراءات التنظيمية للعمل أو إلى جوانب فنية بسبب تقادم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل. وبما أن الوقت يصعب التحكم فيه والعاملين يتوقعون من القائد أن يقوم بالكثير من أجلهم ومن أجل المنظمة كذلك فإن إدارة الوقت تتطلب مهارة غير عادية من القائد للتعامل مع مصادر إهدار الوقت والتغلب عليها وذلك من خلال تسجيل الوقت المستغرق في الإنجاز الفعلي، تحديد المشاركين في العمل وإعلامهم بموعد ومكان العمل، تحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل. والوقت بالنسبة للقائد من أهم الموارد المتاحة له والنادرة كذلك وبالتالي يجب عليه ترشيده استخدامه ليتمكن من تحقيق القيادة الفعالة.

3. إدارة الاجتماعات و فرق العمل: تختلف أهمية مثل هذه الاجتماعات و فرق العمل (Meeting & Team

work Management) بالنسبة للقائد وللمنظمة، حيث يرى بعض الباحثين أن فرق العمل تعد من الوسائل التي يستعين بها القادة في أداء مهامهم والقيام بدورهم في التأثير على بقية العاملين. وهناك اتجاه آخر بأن فرق العمل والاجتماعات تنتسب في إضاعة وقت القائد وتعطيل أعماله بالإضافة إلى أنها تعيق الابتكار (الاعتماد على الآخرين) وغير مشجعة على الشعور بالمسئولية (لمشاركة جميع العاملين) وذلك بسبب عدم كفاءة إدارة الاجتماعات أو عدم تجانس أعضاء الاجتماع أو لظروف الاجتماع والبيئة المحيطة بذلك.

4. إدارة التغيير: تهتم القيادة بتغيير سلوك العاملين من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم،

والإداري يعمل على استقرار الأوضاع بالمنظمة بينما القائد مطلوب منه إحداث تغييرات في المنظمة وفي سلوكيات العاملين بالدرجة الأولى. وتظهر هذه المهارات (Change Management) في كيفية السيطرة على اتجاه التغيير ووقت حدوثه من خلال التخطيط الإستراتيجي، وهذا يتطلب مهارة رصد التغييرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي بصفة مستمرة (الهندرة)، والتفاعل الإيجابي مع العاملين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وضع البرامج التدريبية لتنمية وتطوير العلاقات بين العاملين، وسرعة التدخل وإعادة التوجيه.

الفرع الرابع: المهارات الفنية

تعتبر المهارات الفنية (Technical Skills) على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للقائد لاتصاله المباشر بالعاملين الذين يقومون بالمهام، لذلك عليه أن يكون على إدراك تام بأهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق إنجازه والصعوبات التي تكتنفه واختصاصات كل عامل والدور الذي يساهم به في إنجاز العمل. فلا بد على القائد أن يعرف طبيعة الأعمال ومراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها وأن يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركا بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل¹.

¹ - عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المرجع السابق، ص 47.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

والمقصود بالمهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العمل والكفاءة في استخدام هذه المعرفة والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة نشاط المنظمة، إضافة إلى قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بمهارة وإتقان¹. وتتفرع المهارات الفنية إلى:²

- 1. القدرة على تحمل المسؤولية:** يتمثل تحمل المسؤولية (Ability to Assume Responsibility) في عدم رضا القائد عن أداء ما هو ملتزم بتحقيقه، أو عن عمل يرى نفسه فيه ملتزماً بعدم أدائه. فيرتبط تحمل المسؤولية بثقة القائد بنفسه، وثقته وقدرته على إنجاز ما يقرر ورغبته في تحمل أعباء وظيفته، وتحمل كل ما يترتب على القرارات التي يتخذها من نتائج. ويسمح تحمل المسؤولية للقائد بالاعتماد على النفس أكثر في إعطاء أفكار جديدة ومقاومة الضغوط التي يمارسها الرؤساء والعاملين.
- 2. الحزم:** يجب أن يكون القائد حازم (Decisiveness) وقاطع في أوامره وقادر على التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور العاملين، وعلى تحديد الأهمية النسبية لمصالح المنظمة، وترتيب الأولويات للجوانب المهمة والحرجة وكذلك الجوانب الإستراتيجية منها في المواقف العمل المختلفة، والاختيار الصائب بين البدائل المتاحة والقيام بالأعمال الصعبة والحرجة حتى بشكل فردي.
- 3. وضع الهدف مع إمكانية تحقيقه:** وتتمثل في مهارة القائد في صياغة أهداف واقعية وواضحة يسهل على العاملين فهمها ومن ثم تحقيقها، على أن تكون هذه الأهداف تحظى باهتمامات العاملين وتحقق طموحاتهم. وكذلك في إقناع القائد للعاملين بضرورة تحقيق هذه الأهداف وإبراز الفوائد التي تعود من تحقيقها لكل من المنظمة والعاملين. وأيضاً من أجل إقناع العاملين بإمكانية تحقيق تلك الأهداف على القائد أن يقوم بتحفيز العاملين على إنجاز ما هو مطلوب منهم وتوفير الحماس لديهم والشعور به.
- 4. الفهم العميق والشامل للأمور:** والمقصود بهذه المهارة (Thoroughness) على القائد أن يقوم بتعزيز مهاراته من خلال الإلمام بجميع معارف السلوك الإنساني مما يزيد في نطاق تأثيره في مجموعة العاملين التي ينتمي إليها، وليس المقصود أن يكون القائد خبير متخصص في العلوم الإنسانية والاجتماعية ولكن يجب أن يكون لديه القدر الكافي من تلك المعارف من خلال الإطلاع الثقافي الواسع في هذا المجال حتى يكون على معرفة شاملة تنمي كل من ثقته في نفسه والعاملين فيه والتي تعتبر من متطلبات النجاح في القيادة.

الفرع الخامس: المهارات الفكرية

(Conceptual Skills) وتعني قدرة القائد على رؤية المنظمة التي ينتمي إليها وإدراك الترابط بين وحداتها وأنشطتها، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي وحدة منها على بقية الوحدات.

¹ - صلاح بن سمار الجابري، المرجع السابق، ص 17.

² - فهد بن محمد الذويبي، المرجع السابق، ص ص 35-36.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ويمكن تعريفها بالمحاور التالية:¹

- 1. التفكير:** "قدرة القائد على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والقدرة على توقع الفرص التي يمكن أن تساعد في تعزيز مستوى المنظمة في جميع الحالات؛"
- 2. النظام:** هي "قدرة القائد على تفهم نظريات السلوك التنظيمي وتطوراتها والنظر إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وفهم المحيط وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين؛"
- 3. التصور:** يمكن تعريفها بأنها "قدرة القائد على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة، أي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة لتكوين صورة شمولية واستشراف المستقبل".

ويقسّم الأغا المهارات الفكرية إلى أربع مهارات فرعية هي:²

- 1. القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب:** فالتفكير السليم هو المفتاح الرئيسي لحل المشاكل فهو الذي يقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها ومن ثم اتخاذ القرار السليم واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية.
- 2. التفكير الإبداعي:** قد يواجه القائد مشاكل جديدة لم تواجهه من قبل أو مشكلة قديمة تحتاج إلى حلول جديدة غير مألوفة مسبقاً، فهنا يحتاج القائد إلى المهارات الفكرية كالتصور بالانتقال من الطرق التقليدية إلى استحداث طرق وأساليب حديثة وأن لا يربط تفكيره بالأطر المستهلكة أو التقليدية التي اعتاد عليها العاملون فيحرر تفكيره من قيود الروتين والماضي.
- 3. الاستنتاجات الأخلاقية:** إن القائد الذي يركز على أخلاقيات العمل يقوم بالأشياء الصحيحة من أجل أسباب صحيحة في كافة الأوقات بدون مراقبة من طرف غيره، ولكن إدراك ماهية الأشياء الصحيحة وتطبيقها بأساليب أخلاقية هو المهمة الأصعب بالنسبة للقائد. فإذا حافظ القائد على قيمه التي يستمدّها من فطرته وبيئته إنه يكون قادر على القيام بالاستنتاجات الأخلاقية وخطواتها من تعريف بالمشكلة، معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة، تطوير تلك القيم والبدائل واختيار أكثر الحلول تمثيلاً لقيمه.
- 4. التفكير الانعكاسي:** يجب على القائد أن يكون مستعد لاستقبال الأفكار المرتدة عن أداءه من خلال تقبل وجهات النظر المتعددة من طرف القادة السابقين، وكذلك من طرف نظرائه وحتى من العاملين تحت إشرافه، وهذا يمثل جزء من عملية تطوير وتنمية سلوك القادة. فعلى القائد أن يستمع إلى تلك الأفكار ويستخدمها، وفيها تبرز قدرة القائد على أخذ هذه الأفكار وتقييمها وتطبيقها (تحويلها) إلى سلوكيات

¹ - - أمل راشد الحمدان، المهارات اللازمة للقيادة التربوية، قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2012، ص ص 11-12.

² - راند عمر الأغا، المرجع السابق، ص ص 73-74.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

وتصرفات لتوضيح الأخطاء وتصحيحها. كما أن وعي القائد بالتغذية العكسية عن أداءه تبين له نقاط القوة والضعف التي تعتبر ضرورية له من أجل تطوير وتنمية سلوكه.

المبحث الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

إن ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة هي ظاهرة إنسانية متغيرة في مصادرها وحجمها ومستواها ونتائجها، وبناءً عليه فإن إدارتها لا تتطلب سلوكاً ثابتاً أو إجراءات تنظيمية موحدة، بل مرونة وتقييم مستمر لما يحدث من تغيرات وتطورات. وأصبحت عملية إدارة الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية التي تقع على عاتق القائد الناجح، مما يتطلب منه الوقوف على المهارات الملائمة لممارستها بشكل فعال، لإيجاد المناخ التنظيمي الجيد الذي يساعد على توفير وتنمية التعاون بين العاملين وفرق العمل لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم التنظيمية.

المطلب الأول: توفر مهارة معرفة الذات لدى القائد

إن معرفة الذات (Self-Knowledge) مفهوم معنوي وضمني مدرك يتشكل من خلال المتغيرات الشخصية والبيئية الكثيرة والتي لا يمكن الفصل بينها وتحديدتها بدقة. فهذه المتغيرات ترتبط مع بعضها البعض وتؤثر كل واحدة في الأخرى، فأى تحسن يحدث في أي متغير من المتغيرات السابقة يصب في المفهوم العام للذات.

الفرع الأول: ماهية معرفة الذات

أولاً: مفهوم معرفة الذات

اعتبر جيمس (James) الأنا (Me) كمعنى للذات، وأنها تعني المظاهر الروحية والحسية والاجتماعية، ويرى أن القدرات العقلية تتدرج تحت مفهومها الروحي، وكان يعتبر من جهة أخرى أن الممتلكات المادية بمثابة القيمة الحسية حيث أعطى لها صفة ديناميكية للمحافظة على الذات.

وعرفها أيضاً من خلال مكوناتها الثلاث التالية:¹

- 1. معرفة الذات الحسية:** والتي تشمل الممتلكات المادية للعامل، ومواصفاته الجسمية وأعضاء أسرته، فمعرفته وإدراكه لما يملك هنا يمكنه من الانسجام معها؛
- 2. معرفة الذات الاجتماعية:** التي من خلالها يتم معرفة الغير، والصورة التي يكونها الغير عنه بمعنى الفكرة التي يكونها العامل عن نفسه من خلال تصورات الآخرين له؛

¹ - حنان عبد العزيز، نمط التفكير وعلاقته بتقدير الذات: دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة بشار، مذكرة ماجستير: تخصص الإرشاد النفسي والتنمية البشرية، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، تلمسان، 2012، ص ص 10-11.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

3. معرفة الذات الروحية: التي تتمثل في النواة المركزية للعامل، وتشمل الشعور والعواطف التي يدركها العامل، والميول والقدرات العقلية والاستعدادات النفسية.

وأضاف جيمس أنه لفهم الذات يجب عدم الاكتفاء بالتركيز على مكوناتها فقط، بل يجب النظر إلى المشاعر والعواطف المرتبطة بها مثل تقبل الذات (Self-Acceptance)، والأفعال المنبثقة منها مثل البحث عن الذات (Self-Searching) وكذلك حفظ الذات (Self-Preservation)¹.

ويرى روشا (Rochat) أن معرفة الذات هي "مجموع الصور التي يرى العامل نفسه من خلالها"، وعادة ما ينظر إلى معرفة الذات من خلال بعدين أساسيين هما:²

(أ) بعد وصفي: ويعرف باسم صورة الذات؛

(ب) بعد تقييمي: ويعرف باسم تقدير الذات، حيث يستخدم هذا المصطلح غالبا للإشارة إلى الجانب التقييمي من إدراك العامل لذاته.

وعبرت حنان عن معرفة الذات بأنها "المعنى المجرد لإدراكنا لأنفسنا جسديا وعقليا واجتماعيا في ضوء علاقاتنا بالآخرين". وعليه فإن معرفة الذات هي النواة التي تقوم عليها الشخصية، وأن القائد الناجح يكون مفهوما لذاته في ضوء علاقاته مع العاملين، ولكي يحدث الإدراك السليم للذات يجب ألا تكون هناك فجوة بين الإمكانيات الفعلية للعامل وفكرته عن ذاته أي لا توجد فروقات بين الصورة المتشكلة داخله عن نفسه وما يملكه من قدرات حقيقية وملموسة لديه. ومن جهة أخرى كلما كان هناك اتساق ما بين إدراك القائد لذاته وإدراك العاملين له تكون مفهوم سليم عن ذاته.³

وتعتبر مهارة معرفة الذات "النواة التي تقوم عليها الشخصية كوحدة مركبة ديناميكية، وأنها تتكون من تجارب القائد واحتكاكه بالواقع من ناحية، ونتيجة للعلاقات والأحكام والتقدير التي يتلقاها القائد من المحيطين به". أي أن معرفة الذات هي "نتاج عمليات التفاعل الاجتماعي ولا تظهر إلا عندما يكون القائد اجتماعي". وبما أن القائد من خلال بيئة عمله يكون في مواجهة مختلف ردود الفعل سواء الإيجابية منها كنبيل التقدير والاحترام من طرف العاملين، أو السلبية كالانتقادات والمشكلات وحتى الصراعات، فإنها مهارة معرفة الذات تهيب القائد وتجعله مستعد لتقبل وجود مثل هذه المشاعر والأحداث ودفعه للتعامل معها وإدارتها بشجاعة ونجاح.⁴

¹ - الحميدي محمد ضيدان، تقدير الذات وعلاقته بالسلوك العدواني: لدى طلبة المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير: تخصص الرعاية والصحة النفسية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 15.

² - Philippe ROCHAT, *Five levels of self-awareness as they unfold early in life*, Consciousness & Cognition 12, Department of Psychology, Emory University, North Kilgo Circle, Atlanta, 2003, P 718.

³ - حنان عبد العزيز، المرجع السابق، ص 12.

⁴ - زياد بركات، علاقة مفهوم الذات بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة وعلاقتها ببعض المتغيرات، برنامج التربية، جامعة القدس المفتوحة، طولكرم، 2009، ص 04.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ثانياً: نشأة وتطور مفهوم معرفة الذات

إن معرفة الذات ليس شيء فطري لدى القائد، وإنما هو نتاج الخبرات التي يمر بها والتفاعل مع البيئة التي يعيش فيها، وتقييم القائد لذاته يتولد منذ الصغر تدريجياً وعبر مراحل النمو المختلفة ويتطور مع زيادة الرغبة في تحقيق الذات المثالية التي يحلم بها. لكن غالباً ما يسعى القائد إلى تحقيق ذات واقعية تتواءم مع إمكانياته وخبراته ودرجة تكيفه مع بيئته بدلاً من السعي لتحقيق ذات غير واقعية تعمل على تحقيق احتياجات العاملين على حساب مصلحته الخاصة¹.

فالدراسات كثيرة ومتنوعة في السلوك الإنساني وفي هذا المجال بالذات، من بينها ما توصل إليه روجرز (Rogers) يعتبر أن القائد يختار سلوكه بكل حرية، ويتميز بالوعي، فهو غير محكوم عليه بمكونات اللاشعور، وأن ما يحرك السلوك الإنساني هو القوة الدافعة للنمو التي تتجه به نحو تحقيق الذات. فتحقيق الذات مظهر للصحة النفسية، ورغم أن القليل فقط يعتبرون محققين لذواتهم. ولكن وبشكل عام، يمكن للقادة امتلاك درجة مناسبة من تحقيق الذات تتشكل من خلال التجارب والتفاعلات التي يعيشونها في مسارهم الوظيفي. ويرى روجرز كذلك أن مفهوم معرفة الذات ينمو نتيجة لتفاعل القائد مع البيئة وخاصة في تعامله مع العاملين².

وحسب ماسلو (Maslow) فإن العامل يولد وهو محفز لتحقيق احتياجات أساسية في شكل هرمي بدءاً بالاحتياجات الفيزيولوجية كالجوع والعطش، مروراً بالاحتياجات الأمن والسلامة، ثم احتياجات الانتماء والتقبل من المجموعة، وصولاً إلى احتياجات اعتبار واحترام الذات في قمة الهرم. وبعد تحقيق كل هذه الحاجات يكافح القائد ليصل إلى أسمى مراحل الاكتفاء الذاتي. ويصف ماسلو القادة القادرين على تحقيق معرفة ذاتهم بأنهم واقعيون، متقبلون لأنفسهم ولغيرهم من العاملين، يتصرفون بحرية كبيرة، مركزون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم ويتمتعون بحس الإبداع والابتكار³.

ثالثاً: الفرق بين معرفة الذات وبعض المصطلحات القريبة منها

لما تم تقديم مفهوم معرفة الذات من طرف جيمس، بدأ الباحثون يهتمون بهذا الموضوع وفي تدعيم وتزويد هذا المجال بالمفاهيم والمصطلحات والمتغيرات التي تكون على علاقة به سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، لذلك وجب توضيح الفرق بين هذه المصطلحات كالتالي⁴:

¹ - حنان عبد العزيز، المرجع السابق، ص 15.

² - زياد بركات، المرجع السابق، ص 05.

³ - Allison R. C., *Maslow's Theory of Motivation & Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis*, School of Social Welfare, University of California, Berkeley, 03 December 2008, P 07.

⁴ - حنان عبد العزيز، المرجع السابق، ص 12.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

- 1. تقبل الذات:** وهو رضا القائد عن نفسه، وعن صفاته وقدراته وإدراكه لحدوده وخواصه الشخصية. فالعامل الذي يتقبل ذاته، يتقبل مواجهة المشاكل ببعديها السلبي والإيجابي بواقعية، كما يشعر من يتقبل ذاته أن له الحق في أن يتكلم ويعيش ويستخدم طاقته، وينمي اهتماماته دون الإحساس بالعزلة أو الرفض لذاته. وتعتبر أولى بوادر تكوين معرفة الذات لدى القائد.
- 2. تقدير الذات:** وهو ما يعرف بالشعور العاطفي الوجداني ويهتم بالعنصر التقييمي لمعرفة الذات، حيث أن القادة يقومون بصياغة وإصدار الأحكام الخاصة بقيمتهم الشخصية كما يرونها، وبالتالي فإن معرفة الذات تسمح للقائد بأن يصف نفسه في إطار حالة معينة، أما تقدير الذات فيهتم بالقيمة الوجدانية التي يربطها القائد بأدائه ضمن هذه الحالة أو الموقف. أي أنه مكمل لتشكل مفهوم معرفة الذات.
- 3. تحقيق الذات:** هي عملية تنمية قدرات ومواهب الذات الإنسانية وفهم العامل لذاته وتقبلها، مما يساعد على تحقيق الاتساق والتكامل ما بين مقوماته الشخصية وتحقيق التوافق بين الدوافع والحاجات الناتجة عن ذلك. ويرى إكشتاين (Eckstein) أن تحقيق الذات يعني "السعي وراء التفوق والأفضلية والكمال التام للذات" وبهذا تشكل مفهوم شبه تام عن معرفة الذات.¹
- 4. صورة الذات:** للصورة أهمية كبيرة في تكوين شخصية القائد، إذ على أساسها يكون فكرته عن نفسه، ويكون سلوكه متأثراً بها، وهذه الصورة تكون متجددة وفي ديناميكية مستمرة. وحسب أرجيل (Argyle) فإنها الفكرة أو الرؤية التي يكونها القائد لنفسه، كالدور الذي يشغله في المنظمة من خلال عمله ومهامه، واكتساب مكانة اجتماعية من خلال سماته الشخصية. وتظهر هذه الصورة مركبة من مجموعة من الخصائص يكتسبها العامل بطريقة مباشرة من بيئته ودمجها بالتدرج ضمن معرفة الذات.²

رابعاً: أهمية معرفة الذات

اعتبر الذويبي أن معرفة الذات تكسب القائد عدة مزايا أهمها:³

- ✓ احترام ذاته واحترام العاملين؛
- ✓ الإدراك بوجود رغبة في الاستقلالية لدى العاملين (الإشراف الذاتي)؛
- ✓ الخوض في المشاكل بالتفصيل والعمل على معالجتها؛
- ✓ الاستمتاع بالخبرة التي يحصل عليها من العمل واستخدامها بطريقة مثلى.

¹ - Daniel Eckstein, *A Review of 200 Birth-Order Studies: The Journal of Individual Psychology*, Vol. 66, No. 4, University of Texas Press, Austin, Texas, Winter 2010, P 01.

² - Colin Ash, *Social-Self-Interest*, Department of Economics, University of Reading, 2003, P 04.

³ - فهد بن محمد الذويبي، المرجع السابق، ص 44.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

الفرع الثاني: الأبعاد والعوامل المؤثرة في معرفة الذات

أولاً: أبعاد معرفة الذات

بالرجوع إلى دراسات جيمس نجد أنه قام بتقسيم معرفة الذات إلى أربعة أبعاد هي:¹

- 1- **معرفة الذات الواقعية:** وهي إدراك القائد لقدراته ومكانته ودوره في العالم الخارجي (بالنسبة لذاته)؛
- 2- **معرفة الذات الاجتماعية:** وهي الذات التي يكونها القائد انطلاقاً من نظرة العاملين إليه؛
- 3- **معرفة الذات الإدراكية:** وهي عبارة عن تنظيم للاتجاهات الذاتية؛
- 4- **معرفة الذات المثالية:** إن هي مفهوم القائد لذاته كما يريد أن تكون عليه.

ثانياً: العوامل المؤثرة في معرفة الذات

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تكوين القائد لمعرفة ذاته، وتنقسم إلى قسمين هما:²

- (أ) **عوامل تتعلق بالقائد نفسه:** تتحدد درجة معرفة الذات لدى القائد بقدر خلوه من القلق أو عدم الاستقرار النفسي، بمعنى أنه إذا كان متمتع بصحة نفسية جيدة فإن ذلك يساعده على تكوين معرفة الذات بشكل طبيعي وبمستوى مرتفعة. حيث يرتبط ذلك ببعض العوامل المتعلقة بالقائد ذاته نذكر منها ما يلي:
 1. **التحصيل الأكاديمي:** إن العلاقة بين التحصيل الأكاديمي ومعرفة الذات قوية ومترابطة إلى درجة كبيرة حيث كلما زاد الأول أثر في الآخر بشكل إيجابي، فالقادة ذوي التحصيل العالي يميلون إلى تكوين مفاهيم ومشاعر إيجابية اتجاه أنفسهم والآخرين.
 2. **العمر:** أشارت كثير من الدراسات إلى أن معرفة الذات تتطور بالتقدم في السن، وهذا التطور يكون بدرجات متفاوتة لارتباطها بعدة عوامل كالجنس، التعليم، نمو القدرات العقلية والمستوى الاجتماعي..، فمعرفة الذات تتبع التقدم في السن ما دام يترتب عنه زيادة في المعارف والمهارات والخبرات كذلك التجارب التي يمر بها القائد أثناء محاولته التكيف مع البيئة التي يعمل فيها.
 3. **السلوك الإنساني:** إن السلوك الإنساني هو نتاج لعوامل داخلية وخارجية تتعلق بالجانب النفسي والاجتماعي. حيث أن البيئة الأولى التي يعيش فيها القائد تؤثر في سلوكه بشكل أساسي وفق متغيراتها الكثيرة، ويمكن القول أن هناك ارتباط قوي بين السلوك ومعرفة الذات، فالذين يتسمون بالسلوك المقبول والمتعارف عليه من قبل أغلب العاملين لديهم أفكار وآراء إيجابية عن ذاتهم والعكس صحيح.
- (ب) **عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية:** حيث تتأثر معرفة الذات بالظروف المحيطة بالقائد، فإذا كانت مثيرات البيئة إيجابية تحترم الذات الإنسانية وتكشف عن قدرتها وطاقاتها يصبح تقدير الذات إيجابياً، أما إذا

¹ - الحميدي محمد ضيدان، المرجع السابق، ص 16.

² - حنان عبد العزيز، المرجع السابق، ص 39.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

كانت البيئة محبطة فإن تسوء معرفة القائد لذاته. وقد ترجع الاختلافات بين القادة عند تقييمهم لأنفسهم إلى اختلافهم في تركيز انتباههم عند مصارحة أنفسهم، فالقادة ذوي الدرجة العالية من معرفة الذات يركزون على مهاراتهم وقدراتهم وجوانب قوتهم، أما ذوو المستوى المنخفض من ذلك فيركزون على قلة فرص النجاح والفشل المحبط، والشعور بالاختلاف عن الغير، والترفع أو الرفض من قبل الآخرين، وصرامة القيم والمثل والشعور بالذنب.

الفرع الثالث: أهمية توفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر معرفة الذات اللب الأساسي لسلوك الإنسان، حتى أن القول المأثور "اعرف نفسك" ينسب إلى الكثير من الفلاسفة كأفلاطون، سقراط... هذا ما يبرر أهمية معرفة الذات لكل إنسان، وتزداد هذه الأهمية للقادة بحيث تسمح له بالمعرفة النزيهة لصفاته الإيجابية والسلبية، ومدى تأثيرها على سلوكه القيادي وفهمه للثقافات التي يتعامل معها، والأدوار التي هو مكلف بالقيام بها، والقوى الطبيعية التي يخترنها، والاهتمامات التي يرغب فيها. هذا ما يمكنه من وضع نفسه في المكان المناسب لكي يبدع وينطلق نحو آفاق لا حدود لها، ويستخدم قدراته في حدودها القصوى. ويكون لمعرفة القائد بذاته وبصفاته الإيجابية والسلبية أهمية مزدوجة تتمثل من جهة في معرفته للمزايا الكامنة في نفسه والتي تعزز أسلوبه في القيادة ويستمد منها ثقته بنفسه وقدرته على إنجاز ما يقرره، ويزيد من رغبته في القيام بواجبات وظيفته وتحمل أعبائها والاعتماد على نفسه ومقاومة الضغوط التي يتعرض لها من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله. ومن جهة ثانية، فإن اكتشاف القائد لسلبياته أو المزايا التي لا تتوفر فيه يجعله قادراً على تحديد ما يجب تطويره في نفسه. كما أن فهم القائد لمشاعر مرؤوسيه يقتضي أن يدرك كيف تبدو تصرفاته لهم، لأن القائد إذا وضع صورة لنفسه بأنه موضوعي وعادل في معاملته مع مرؤوسيه، في حين أنهم يرونه في عكس ذلك، فأياً كان منهما على صواب، فإن القائد يواجه صعوبة في إقناعهم بعدالته وموضوعيته.

فالقائد المدرك لذاته لا يركز في عمله على تحديد ردود الفعل على الأحداث التي يتعرض لها بقدر ما يحاول اتخاذ خيارات واعية تستند إلى معرفة من هو بالضبط وماذا يريد؟، بهذا الشكل يسهل عليه تعيين الأهداف والحصول على الدوافع وتحديد أفضل المسارات للعمل. بذلك يتمكن القائد من إثبات قيمته وأهمية الدور الذي يقوم به، ويلقى تقدير العاملين له. فهو بمعرفته لذاته يوجه سلوكه نحو النجاح، وأن انخفاض مستوى معرفة الذات ينتج عنه فجوة بين ما الذي يفرض وجوده وإنجازاته.

كما ترجع الحاجة إلى إدراك ومعرفة الذات من أن فكرة القائد عن ذاته منذ بداية عمله لا يقتصر تأثيرها على سلوكه الحالي فقط، بل يمتد إلى سلوكه المستقبلي ويؤثر في تنمية معارفه ومهاراته حيث يميل القائد إلى الحرية والاستقلالية والابتكار والقدرة على التعبير عن آراءه مهما اختلفت مع آراء العاملين، ويميل إلى التوافق والخلو من الاضطراب الشخصي.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

وأظهرت عدة دراسات أن القادة الذين يصلون إلى مرحلة معرفة الذات يؤكدون دائما على قدراتهم وجوانب قوتهم وخصائصهم المتميزة، وكذلك هم أكثر ثقة بأرائهم وأفكارهم، وأكثر تقبلا للنقد، ويتأثرون بالمعلومات المشجعة والمتفائلة والمطمئنة أكثر من تأثرهم بالمعلومات المتشائمة والمهددة. وكذلك يتميز أصحاب المستوى العالي من معرفة الذات بأنهم يحترمون أنفسهم ويعتبرونها ذات قيمة، ويشعرون بالكفاءة ولديهم الشعور بالانتماء، واتجاهاتهم المقبولة اتجاه أنفسهم تؤدي إلى شعورهم بالاعتزاز والثقة بردود أفعالهم واستنتاجاتهم، وهذا يسمح لهم بإتباع أحكامهم عندما تختلف آراءهم مع آراء العاملين الآخرين، وكذلك يسمح لهم باحترام الأفكار الجديدة، وهم يرون أنفسهم بأنهم ذوي أهمية ويستحقون الاحترام والتقدير والاعتبار، ولديهم فكرة محددة عما يدركونه أنه صواب، ويملكون فهما راقيا للطرف الذي يتعاملون معه، وهم يتسمون بالتحدي، ولديهم الشجاعة للتعبير عن أفكارهم، ومستقلون جماعيا، ويفضلون المشاركة في المهام الجماعية، وتكوين علاقات اجتماعية مع العاملين ويستمعون أكثر مما يتحدثون. بالإضافة إلى أنهم يكونون أقل عرضة للضغط النفسي الناتج عن الأحداث الخارجية، كما أنهم قادرون على صد المشاعر السلبية الداخلية، ولديهم خبرة كبيرة في التعامل مع الضغوط البيئية¹.

ويتفق باحثون على أن معرفة الذات هي أساس الشخصية، وأن دورها الأساسي هو السعي لتكامل واتساق (توافق) هذه الشخصية ليكون القائد متكيفا مع البيئة التي يعمل فيها وجعله بهوية تميزه عن الآخرين، وذلك من خلال الحفاظ على وحدة وتماسك الشخصية لتمييزه عن غيره من العاملين، واتساق ذاته وتقييماتها ومقاصدها هذا من جهة. وتنظيم عالم الخبرة الخاص بالقائد من أجل التكيف السلوكي مع البيئة التي يعمل فيها والتحكم في السلوك الإنساني من جهة أخرى. أي أن الدور الأساسي لمعرفة الذات لدى القائد يتمثل في توجيهه وضبطه وتنظيم أداء أعماله، والتأثير في تنظيم الإدراك واستيعاب الخبرات وتحديد سلوكه².

ومما سبق، يمكن القول أن معرفة الذات هي العامل الجوهري في التحكم في السلوك البشري، فهي قوة دافعة لتنظيم وضبط وتوجيه السلوك إذ تحدد الاستجابات الذاتية في مواقف العمل المختلفة، كما أنها تقدم التفسيرات لاستجابات الآخرين وخاصة السلبية منها، وأن ذلك يحدد أسلوب تعامل القائد مع العاملين من جهة وتعامل العاملين معه من جهة أخرى. كما تتميز بأنها انتقائية من خلال إدراكه للخبرات والمواقف التي يتعرض لها والتي تتلاءم أو تتعارض مع ميوله ورغباته وحاجاته، لذلك تبتعد استجابات القائد عن النمطية فقد تختلف استجاباته في موقف مماثل وفق الزمان والمكان، فيسعى إلى تنظيم عالم الخبرة من أجل التكيف مع الذات ومع الآخرين والتي تدعو إلى اتساق القائد.

¹ - الحميدي محمد ضيدان، المرجع السابق، ص 32.

² - حنان عبد العزيز، المرجع السابق، ص 17.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

وأظهرت الدراسات أن هؤلاء القادة هم الأكثر قدرة على السيطرة على أنفسهم والتحكم في حياتهم مع أنهم لا يتحكمون في كل شيء يخصهم، ولكنهم يتحكمون في مشاعرهم واستجاباتهم اتجاه القضايا والأحداث وهي استجابات ليس بالضرورة أن تكون دائما إيجابية. ولكنها لا بد أن تكون مستمرة فالعمل بالمنظمة يعتبر بالنسبة للقائد مرحلة شاقة من الحياة العملية مثلما فيها المنافسة والنجاح والسعادة فيها كذلك الصراع والكرهية والفشل، والقادة الذين يتوصلون إلى معرفة ذاتهم يعلمون ذلك ويستمررون في السير ولا يتوقفون حتى يجدوا البيئة الأكثر استقرارا وسعادة لأنهم يرغبون فيها. ويمكن معرفة هؤلاء من خلال شعورهم بالقيمة الذاتية وبمهاراتهم وقدرتهم على مواجهة التحدي، والسرعة في الاندماج والانتماء إلى فريق العمل قيادته بنجاح¹.

وفي جانب أداء المهام فهم أكثر إنتاجية وأحسن أداء من العاملين، ويشعرون بالسعادة والرضا بعملهم أكثر من غيرهم، لأنهم متفائلون وواقعيون مع أنفسهم وأقوياء في مواجهة العثرات والصراعات التي تعترض عملهم، وقادرون على السيطرة على أنفسهم والتحكم في سلوكهم.

ويبدأ تنمية هذه المهارات عندما يبدأ القائد في التعامل مع العاملين الذين يلبيون حاجاته ومطالبه، وهناك ثلاث شروط أساسية تساهم في تشكيل مستوى عال من معرفة الذات هي توفير قوانين محددة بشكل جيد ويتم تطبيقها باتساق، وإظهار قدر كبير وواضح من الاحترام للعاملين بالإضافة إلى الثقة والعاطفة غير المشروطين في ربط العلاقات الاجتماعية مع العاملين.

وتتمثل مجالات الوعي الذاتي في إدارة الصراع التي يجب أن يعرفها القائد على نفسه وسلوكياته وأساليب عمله باعتبارها أحد مهاراته القيادية فيما يلي:²

1. القيم الشخصية: هي مجموعة دائمة من القواعد والمعتقدات التي تملئ على القائد أي السلوك مناسب وأيه غير مناسب في إدارة صراع معين، وهي تلعب دورا كبيرا في انسجام وتوازن الشخصية وسيطرتها لحظة تقاوم النزاعات.

2. أسلوب المعرفة: إن وعي القائد بأسلوبه في انتقاء المعلومات وتشخيص ظروف الصراع (مثلا بالتركيز على مسببات وتفاصيل الصراع أو النظر إلى عموميته والصفات المشتركة بينه وبين ظروف صراع مشابهة في الماضي) أو في تفسيرها كظاهرة تنظيمية (من خلال الاعتماد مثلا على الإحساس الداخلي الحدسي في فهم الصراع أو التحليل المنطقي الموضوعي له) يمكنه من التوازن في استعمال هذه الأساليب وتكييفها حسب متطلبات ظروف الصراع.

3. الموقف من الغموض: كثيرا ما يجد القائد نفسه مطالبا بحل نزاع أو صراع بشكل سريع وفي ظروف غامضة، فيكون أسلوب المعرفة لديه تحت ضغط حالات الغموض وصعوبة السيطرة على المسببات

¹ - حنان عبد العزيز، المرجع السابق، ص 36.

² - المرجع نفسه، ص 37.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

والمؤثرات التي تميز ظروف ومواقف الصراع. لذا فوعي القائد لهذا الغموض يمكنه من التعامل معه، ويجعله أكثر قدرة على التكيف والمرونة مع المواقف، أما عدم الوعي بهذا الغموض فيجعل القائد متشائم من أي صراع ينشأ ويتوجه إلى تبسيط ظروفه للتخلص منه بدلا من البحث عن أسبابه الحرجة ومعالجتها.

4. **محل الرقابة:** تشير إلى كيفية تفسير القائد لسلوكياته وقراراته لحظة إدارته للصراع سواء فشل في معالجتها أو نجح في ذلك، لذا فوعي القائد بذلك يجعله لا ينسب النجاحات لنفسه دائما وحالات الفشل يعلقها على بيئته المحيطة، بل يكون صادقا في موقفه من سلوكياته وقراراته ونتائجها.

5. **العلاقات مع الآخرين:** إن وعي القائد بطبيعة علاقاته مع المرؤوسين والزملاء والرؤساء يحسن من علاقته معهم. فالقيادة في أصلها تفاعل مستمر في ظل العمل المشترك والتوجيه والرقابة وكذلك بناء العلاقات الشخصية التي تلعب العاطفة فيها دورا محوريا. فكلما زاد هذا الوعي وساهم في دعم التفاعل الإيجابي كلما زادت قدرة القائد على التخفيف من سلبات الصراعات التنظيمية وتدعيم إيجابياتها.

المطلب الثاني: توفر مهارة الاتصال لدى القائد

يمثل الاتصال عصب الحركة في منظمات الأعمال الحديثة حيث يمضي القادة أغلب وقتهم أثناء أدائهم لمهامهم في عمليات الاتصال مع الآخرين سواء كانوا عاملين أو فرق عمل داخل المنظمة أو جهات وأطراف خارجية. وإن أغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن نجد خلفها سوء إيصال للمعلومة أو تحريفها أو عدم فهمها فتتأثر بالتالي عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف. ونركز في هذا الجزء على الاتصال كمهارة مهمة من مهارات القيادة التي يجب أن يمتلكها تحسبا لأي ظرف يؤدي إلى تولد صراع تنظيمي.

الفرع الأول: ماهية الاتصال

أولا: مفهوم الاتصال

للاتصال (Communication) تعريفات متعددة نظرا لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة مثل علم الاجتماع وعلم النفس، وفي العلوم الإدارية كذلك، وتختلف هذه التعريفات وتفاوتت في شموليتها وعمقها، ولقد تم اختيار عدة تعريفات في هذا الشأن نقدمها في هذا الجزء.

عرّف حريم بأنه "عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة"¹. ركز هذا الباحث على الجانب الاجتماعي في الاتصال لتبادل وجهات النظر بين الأطراف.

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 271.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ويعرّف القريوتي الاتصال بأنه "عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول العامل أو طرف ما (المرسل) رسالة ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل"¹. بين هذا الباحث أن الاتصال هو عملية تفاعل تبعا للرسالة المرسلة.

ويبين العميان أن الاتصال هو "تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة من خلال تحديد تماسك العاملين عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تحقيقها"².

فأي عملية تهدف إلى إثارة رد فعل لدى المستقبل بغض النظر عن طبيعة الرد المحتمل، لا يعتبر اتصال بل قد يصبح فوضى تؤدي إلى صراع بين الطرفين. ذلك أن العاملين ما هم إلا فريق تحكمه قواعد وقوانين معينة ومن ثم علاقات اجتماعية بهدف تحقيق أهداف محددة. ولا بد لأعضاء مثل هذا الفريق من التواصل في المعلومات والتوجهات وهذا هو محور الاتصال.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الاتصال

أكد العميان أن هناك بعض العوامل التي يجب أخذها في الحسبان قبل القيام بالاتصال، ومن أهمها:³

- 1. تحديد الهدف من الاتصال:** إن عملية الاتصال تتطلب تحديد هدف معين، كأن يكون تبليغ المعلومات عن وضع قائم، تقارير عن نشاط يستلزم قرارات معينة أو توضيح لبعض السياسات والخطط؛
- 2. معرفة مركز متلقي الرسالة:** يجب التحقق من طبيعة مستلم الرسالة من حيث مركزه وعمله وتخصصه الوظيفي، حتى يتم اختيار الرسالة في كلمات تحمل المعاني التي تؤدي إلى الاستجابة الملائمة؛
- 3. وسيلة الاتصال:** يجب اختيار وسيلة الاتصال المناسبة وهي نوعان:
(أ) اتصال شفهي: عن طريق الاتصال الشخصي بالكلام أو حركات الجسد؛
(ب) اتصال كتابي: عن طريق الخطابات الرسمية والتوضيحات المكتوبة.
- 4. توقيت الرسالة:** يجب اختيار التوقيت الملائم، أي اختيار الفترة الزمنية التي يكون فيها مستقبل الرسالة مهيبًا لقبول الآراء والاستجابة لها؛
- 5. المصلحة المشتركة:** يجب تحديد المصلحة المشتركة عند إرسال الرسالة، حيث أن متلقي الرسالة لا يستجيب عادة إلا إذا كانت له مصلحة مادية أو معنوية في التصرف المعين، وبالتالي فإن الاتصال يظهر أثره في حالة توضيح السياسات الجديدة والتعليمات والتوجيهات بما يبين أن هناك فائدة أو مصلحة تعود على متلقي الرسالة من العمل بمضمونها؛

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 6، عمان، 2012، ص 218.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 6، عمان، 2013، ص 237.

³ - المرجع نفسه، ص 239.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

6. قياس النتائج في الرسالة: يجب أن تعد الرسالة بطريقة يمكن معها معرفة النتائج المرتبة عليها وإمكان تقييمها للحصول على فكرة سليمة للأثر الذي تحدثه.

ثالثاً: أهمية الاتصال

يبين كل من العامري والغالي أن أهمية الاتصال تتمثل فيما يلي:¹

- المساهمة في نقل البيانات والإحصاءات والمعلومات والمفاهيم إلى مختلف العاملين وخلق العمل بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة؛
- نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات معينة للوصول إلى أفضل صيغة للعمل في المنظمة؛
- اطلاع القادة على نشاط العاملين وتعرف العاملين على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها؛
- ضمان التفاعل الإيجابي والتبادل المشترك بين العاملين؛
- وسيلة فعالة في التدريب والتعلم العاملين من أجل توجيه وتغيير سلوكهم.

الفرع الثاني: أهداف وعناصر الاتصال

أولاً: أهداف الاتصال

تهدف عملية الاتصال في أي منظمة إلى ما يلي:²

- تسهيل عملية اتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للعاملين؛
- تمكين العاملين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك؛
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها ومواقف العاملين من المشاكل وسبل علاجها؛
- تعبير العاملين عن حاجاتهم ونجاحاتهم ومشاكلهم وإيصال ذلك إلى القادة والمشرفين عليهم.

وتحقق الاتصالات التي تجري في مختلف الاتجاهات في المنظمات أهداف عديدة، وإن من شأن استعراض هذه الأهداف تسليط الضوء على أهمية الاتصالات في المنظمات. وسيتم التطرق إلى أهم الأهداف فيما يلي:³

¹ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص 523.

² - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 220.

³ - حسين حريم، المرجع السابق، ص ص 274-275.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

أ) من القائد إلى العاملين

- توضيح رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها؛
- إطلاع العاملين على المنظمة، تاريخها، تطورها ومستقبلها؛
- توصيل المعلومات عن العمليات اليومية؛
- تفسير الأسباب التي تدعو القادة إلى اتخاذ قرارات مختلفة؛
- إعطاء الإرشادات والتوجيهات والتدريب والتحفيز وتقييم العاملين وحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل.

ب) من العاملين إلى القائد

- التعبير عن آراء العاملين ومشاكلهم وصراعاتهم؛
- تقديم الاقتراحات لتحسين العمل؛
- تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها؛
- إطلاع الإدارة على حاجات العاملين وتطلعاتهم ورغباتهم؛
- ضمان المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- توجيه الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بأساليب العمل وغيرها.

ج) العاملين و فرق العمل فيما بينهم

- توثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية؛
- تحسين نوعية وفعالية القرارات؛
- تنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة؛
- حل المشاكل التي تهم الوحدات المختلفة.

د) بين المنظمة وبيئتها الخارجية

- بناء صورة إيجابية وسمعة جيدة؛
- مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة؛
- زيادة المبيعات وكسب ثقة العملاء.

ثانياً: عناصر الاتصال

باعتبار أن الاتصال هو تفاعل وتبادل بين العاملين فإنه عادة ما يبدأ عندما يرغب المرسل بنقل فكرة أو حقيقة أو رأي إلى طرف آخر (المستقبل)، فإنه يتم من خلال العناصر التالية:¹

¹ - محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة: وظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 201-202.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

1. **المرسل:** (Sender) وقد يكون عامل واحد أو فريق عمل، ويعد العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال، ويسمى أحيانا المصدر (Source) أو مصدر المعلومات، ويسمى أيضا المتصل، والمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته والمتمثلة في توصيل الرسالة إلى المستقبل. وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في هذا المرسل كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير؛
2. **الرسالة:** هي الصياغة الملموسة للمعنى (Message) أو الفكرة المراد إرسالها إلى المستقبل؛
3. **التشفير:** هي عملية اختيار الرموز أو الشفرات (Encoding) التي يتم بواسطتها تأليف أو صياغة الرسالة أو المعنى مثل كتابة الرسالة بحروف ورموز معينة؛
4. **قناة الاتصال:** وهي (Communication Channel) الوسيلة التي عبرها بث أو إرسال الرسالة وتحقيق الاتصال مثل الهاتف، البريد الإلكتروني..
5. **فك التشفير:** (Decoding) ترجمة وتفسير الرموز والشفرات المستخدمة في الرسالة لغرض فهم معناها؛
6. **الضوضاء:** أي (Noise) هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة والمعنى عرقلة إيصالها بشكل تام، وقد تتعلق بالضوضاء بالمرسل حيث إدراكه واتجاهاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لا تكون بالشكل المطلوب أو بالمستقبل ذاته أو بقناة الاتصال نفسها؛
7. **المستقبل:** (Receiver) هو الجهة أو الطرف الذي توجه إليه الرسالة ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها.
8. **التغذية العكسية:** وهي (Feedback) استجابة أو رد المستقبل على رسالة المرسل، وتظهر صورة عن مدى الفهم والإدراك المضمون للرسالة من قبل المستقبل.

الفرع الثالث: أهمية توفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر المؤسسة منظومة اجتماعية يمثل فيها المورد البشري العنصر المهم الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها بما يبذله من جهد في أداء عمله وما يظهره من فعالية فيما يقدمه، الأمر الذي ينعكس على فعالية المنظمة. وكل عامل في المؤسسة لا يمكن أن يؤدي مهامه منفردا، فهو يعتمد في عمله على التعاون مع غيره لتحقيق الأهداف، وفعالية هذا التعاون تتحقق بالاتصال أي كان نوعه، حيث يحصل من خلاله الائتلاف أو قد ينتج عنه الاختلاف وعدم التوافق الذي قد يرقى إلى درجة الصراع.

وتأكد الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه المورد البشري يحقق إنتاجا أفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة، بالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا عن العمل. ولذلك فمن أسباب الصراع التنظيمي عدم وجود نظام اتصال فعال يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، فكلما زادت صعوبة الاتصالات وشدة تحريفها وتشويشها كلما ساهم ذلك في نشوء الصراع. فالصراع نوع من الاتصال وإدارة الصراع تفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال من خلال فتح قضايا للمناقشة بشكل مباشر بين الأطراف،

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

وتعزيز الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى) وتشجيع الاتصالات الأفقية والتنسيق بين المستويات الإدارية، وتشجع الاتصالات غير الرسمية بهدف تقوية الروابط بين التنظيم الرسمي، وكذلك الاهتمام باقتراحات ومناقشات المرؤوسين بما يضمن تحقيق أهداف العمل وخلق تعاون بينهم، بالإضافة إلى توظيف وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة باستمرار. وعموماً يمكن تحديد أهم أبعاد مهارة الاتصال لدى القائد في النقاط التالية:

أولاً: الإصغاء والإنصات

وأول خطوة في تعامل القائد مع الصراع تكمن في الإصغاء والإنصات الجيد (Listening)، حيث يعد الإصغاء للعاملين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الخلاف¹، ولجعلهم يشعرون بالانتماء. وعلى القائد أن يراعي أن يكون الوقت الذي يقضيه في الإصغاء أكبر من الذي يقضيه في الحديث، الكتابة أو القراءة، ويتضمن الإصغاء كل من الاستماع (Hearing)²، الانتباه والتركيز (Concentration) واستخدام العقل الباطن للتفكير كما يفكر الآخرون من خلال ربط الأفكار والمعلومات التي يتلقاها مباشرة. هذه المهارة تمكن أطراف الصراع من محاولة فهم طبيعة كل موقف، حيث يعتمد نجاح القائد في القيام بدوره في حل المشكلات وبطريقة إبداعية على سهولة الاتصال مع المرؤوسين وفيما بينهم فيتم تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون عوائق.

ويحقق الإصغاء في إطار إدارة الصراع الفوائد التالية:³

1. **الحصول على كل المعلومات:** فالإصغاء الجيد يشجع المرسل على الاستمرار في تزويد المتلقي بكل المعلومات التي يريدها؛
2. **تحسين العلاقات:** الإصغاء الجيد من المتلقي يشجع المرسل على الحديث بصراحة وحرية وإعطاء كامل الحقائق والتعبير عن الأفكار العدائية، وهذا يتيح للمتلقي فهم المرسل بطريقة أفضل (الصراحتة)، بينما يثمن المرسل اهتمام المتلقي به، ونتيجة لذلك تتطور العلاقات بين الطرفين لتصبح جيدة وأعمق من قبل؛
3. **حل المشكلات:** إن انتباه وإصغاء المتلقي يدل على أن لديه رغبة حقيقية لفهم وجهة نظر المرسل، كما يساعد ذلك المتلقي على فهم مشكلاته لتحديدها وتشخيصها بشكل أوضح، وبالتالي يسهل عليهما الوصول إلى حلول متوافق عليها.

¹ - Hudson. K. & al, *Conflict Management, Negotiation & Effective Communication: Essential Skills for Project Managers*, Graduate School of Business, RMIT Melbourne, Victoria, Australia, 2005, P 6.

² - مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص 103.

³ - حسين حريم، المرجع السابق، ص ص 284-285.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ومن أجل تحقيق الإنصات الناجح والفعال يجب على المرسل أن يبين أهدافه ووجهة نظره بوضوح، واستخدام مادة فعالة تجذب انتباه المتلقي واهتمامه والتحدث بطريقة خلاقية وفعالة.

ثانياً: احترام شعور الأطراف وتحريك رغبتهم

يجب أن يتعامل القائد مع الصراع بذكاء إذ يحاول أن يوصل للعاملين أفكاره واهتمامه من دون تجريح أو تقليل لاحترام أي طرف. كما يحاول أيضاً جعل الصراع فرصة لإشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأطراف وخاصة ذوي الميول العدوانية من خلال استخدام أساليب التحفيز المادي والمعنوي للإدارات أو الأقسام الأفضل أو العاملين المتميزين والمبدعين من حيث الإنتاج أو الكفاءة أو الابتكار وتطوير أساليب العمل، الذي يعمل على استقطاب العاملين وخاصة ذوي الميول العدوانية وتعزيز دورهم ومشاركتهم بشكل إيجابي لصالح المنظمة. ويلعب الاتصال هنا دوراً مهماً أيضاً إذ يتمكن القائد من خلاله من نقل وتوضيح رؤيته وأهدافه وخطته للعاملين، فلا يمكن للقائد أن يكون مؤثراً في العاملين ومحفزاً لهم على الرفع من مستوى أدائهم ودفعهم إلى الابتكار والتميز ما لم يكن ماهراً في الاتصال. ويمكنه الاتصال أيضاً من تنظيم وتنسيق جهود العاملين بنجاح وتفويض الصلاحيات لهم في أداء بعض المهام، وفي ممارسته للرقابة عليهم¹.

ومن الضروري أن يعتبر القائد الصراع التنظيمي كفرصة لتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بين أطراف الصراع مما يمكنه من دفعهم لابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، وتنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم، وحفزهم للتفكير في أساليب وإستراتيجيات جديدة، وتشجيعهم على التساؤل وإتاحة الفرصة للنقاش ومراجعة القيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين ويعملهم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاءاتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المؤسسة بفعاليتها المختلفة².

ثالثاً: الإقناع والتوجيه

إن واحداً من الأهداف المهمة للاتصال هو مهارة الإقناع (Persuasion) الذي يعني جعل الأطراف الأخرى تدعم وتؤيد الهدف المرغوب الوصول إليه. وصيغة الإقناع هي التي تحدث اليوم في إطار العمل ضمن هياكل أفقية وتصاميم عضوية (فرق العمل) تكثر فيها العلاقات خارج إطار العلاقات الرسمية بين القائد والعاملين³.

كذلك فإن تحفيز العاملين يجعل من بيئة العمل تتطلب مزيداً من وسائل الاتصال التي تصب في إطار إقناع عاملين يبحثون عن يضمن لهم إشباع حاجاتهم المتنوعة، وهذا يتطلب من القادة العمل على إقناع العاملين

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، القاهرة، 2002، ص 196.

² - رضا صاحب أبو حمد وسانان كاظم الموسوي، المرجع السابق، ص 450.

³ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 524.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

وجعلهم يفضلون العمل في شكل جماعي أو التواصل مع زملاء أو أطراف خارجية. فلا يكفي جعل الأمور تسير سيرا حسنا من خلال إعطاء الأوامر بحكم امتلاك الصلاحيات في إطار الموقع الوظيفي، بل إن الأمر يتطلب التفاعل الإيجابي والاتصال بوسائل متعددة في بيئة عمل أصبحت أكثر ديناميكية وتعقيدا.

ولقد سبقت الإشارة إلى عنصر القوة وعرضنا كون القائد يحتاج إلى قوة شخصية (Charismatic) قائمة على أساس الخبرة والمرجعية المهنية التي تشكل أيضا قدرة إضافية على الإقناع في إطار القيام بالاتصالات. ويتطلب الأمر من القادة عدم الخلط بين الإقناع الحقيقي القائم على الثقة والمصادقية والمناقشة والحوار البناء وذلك القائم على الإكراه والإجبار، الذي يؤدي إلى نفور وانسحاب العاملين (الإقناع السلبي). لذلك يفترض أن يكون الإقناع مدعوما بالمصادقية (Credibility) والتي تعني الثقة والاحترام والنزاهة في أعين العاملين. ويمكن بناء المصادقية من خلال الاتصال المقنع القائم على أساس الخبرة والعلاقات الجيدة مع العاملين، فالمصادقية القائمة على أساس الخبرة تفترض بالقائد معرفة جيدة وشاملة بالقضية المطروحة للحوار أو النقاش كسبب مباشر للصراع التنظيمي أو أن لديه نجاح سابق في معالجة قضايا مماثلة.

رابعا: تدريب الأطراف على التعامل مع الصراع

فمن الضروري على القائد أن يكون حاسم في إدارته لصراع، وتوضيح وإيصال الرسالة، وضمان تدفق المعلومات بسهولة وأمان عند ورودها، وإفهامها لجميع الأطراف المعنية بالصراع التنظيمي. لكن من جانب آخر، ولضمان إدارة مستقبلية فعالة للصراع، يجب عليه أن يدرّب العاملين على مساندة في قراءة بوادر الخلافات والحد منها قبل وقوعها حتى يتمكنوا من ضمان مناخ تنظيمي يسوده التركيز على العمل والقضاء على مسببات الخلاف.

وقصد الاستفادة من الصراع التنظيمي وتطوير وإنتاج الاستجابات المطلوبة من طرف العاملين، على القائد أن يوفر بيئة اتصال مفتوحة وغير مهددة للعاملين. وهذا ما يسمح بإبراز النقد البناء لتزدهر الحوارات والمناقشات بين العاملين دون أن تصبح هجوم شخصي. وفي مثل هذه الحالات من الضروري للقائد أن يكون المبادر الأول بالاتصال قصد توفير البيئة والقواعد الأساسية لإدارة الصراع بين العاملين. ثم يحتاج إلى ممارسة ما سبق بعرض القدرة على تقبل النقد، وعدم أخذ الصراع بأنه شخصي، والقدرة على الاستماع بنشاط لتلك الأفكار الموجودة في العاملين والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم. فيعمل القائد هنا على إقناع العاملين والضمان لهم أن يتم تطوير هذه البيئة وازدهارها، وهذا يتطلب منه الصبر واللباقة عندما يتم تناول قضايا والمشكلات المسببة للصراع التنظيمي¹.

¹ - Robert M. Krauss & Ezequiel Morsella, *Communication & Conflict*, Ambrose Bierce, Columbia University, 1999, P 17.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ويجب على الأطراف المشاركة في إدارة الصراع التصرف بشكل تعاوني، والاتصال في جوهره هو نشاط تعاوني، حيث لكل طرف وجهة نظر حوارية يوضحها، فيضمن اتصال للمشاركين التعاون لتوفير معنى مشترك بينهم، وأن أحد أهم الأسباب التي تعيق الاتصال بين أطراف الصراع هو أن الطرفين غير قادرين على التعاون لتلك الدرجة (التواصل والتفاعل).

وهناك حقيقة متناقضة حول طبيعة السلوك الإنساني هي أنه هناك بعض الأشياء تكون فعالة في حمل الأطراف الصراع على التعاون ومن بينها وجود عدو مشترك لهم. وفي مجال الاتصالات، فإن العدو المشترك هو سوء الفهم، ويتعاون أطراف الصراع لهزيمة هذا العدو يمكن اتخاذ أولى الخطوات نحو الحد من خلافاتهم العالقة بينهم¹.

وعموماً، توجد بعض الخطوات التي يسهل تطبيقها لجعل الاتصال قوة بناءة في إدارة الصراع التنظيمي، وهناك بعض المبادئ للتواصل بشكل فعال في حالات الصراع. فهي ضمنية في هذه الخطوات، وسوف نقوم بإدراجها هنا ونؤكد على أهميتها فيما يلي:²

- 1. الحد من الضوضاء:** فالضوضاء هي أي شيء يبعث إشارة تدل على أن الرسالة غير مرغوب فيها، ومن أكثر الأسباب لزيادة الضوضاء هي تلقي المستقبل لنفس الرسالة ومن عدة مصادر (تكرار إرسالها). فالإكتفاء بإرسال الرسالة من مصدرها المباشر يقلل من حدة الضوضاء التي قد تنشأ، وكذلك تقل احتمالات سوء تفسيرها بالتعبير عن نفس الفكرة بأكثر من طريقة واحدة.
- 2. عند الحديث:** باتخاذ وجهة نظر تجاه المستمع، ويمكن أن يطلق عليه نهج اتصال لإصلاح المشكلات الناتجة عن احتمالات سوء الفهم الكثيرة، والتي ترجح سوء الفهم لنتجه إلى الاتجاه السلبي. وعليه كان لزاماً على القائد ضبط الكلمات وتقييد المعاني التي يمكن أن تولد لدى المستمعين مثل تلك الاحتمالات، ويكون ذلك بالعمل على إصلاح صياغة الرسالة والنظر فيما إذا كان المستمع سوف يعي كلامه أم لا.
- 3. عند الاستماع:** وتتمثل في محاولة لفهم المعنى المقصود من الطرف المتكلم. كما أن المتكلم يجب أن يعتمد في حديثه على البساطة والوضوح ليكون في معزل من التصورات والمفاهيم التي يشكها المستمعين، والمستمعين يجب أن لا يكون لديهم حساسية لأفكار الطرف المتكلم قد تسفر عن كلامه. على الرغم من أن رد الفعل السلبي عادة ما يأتي من الأقلية أو قد يأتي من عضو واحد فقط وهذا الأمر نادر الحدوث.
- 4. يكون المستمع نشط:** فالمستمع يسلك نهج فك ترميز الرسالة والعمل على تفادي دور المتلقي السلبي، وتتمثل مهمته في معالجة معنى الرسالة المنقولة. ولكن يجب على المستمع أن لا يقتصر على هذا

¹ - Robert M. Krauss & Ezequiel Morsella, *op cit*, P 17.

² - *Ibid*, P 18.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

الدور. بل عليه إثارة التساؤلات البناءة وتوضيح وإعلام الأفكار والآراء الغامضة، وأن يأخذ جهدا كبيرا للتأكد من أن ما يقوم به يوافق نفس المعنى والفهم الذي صدر من الطرف المتكلم.

المطلب الثالث: توفر مهارة العمل ضمن فريق لدى القائد

ينشأ الاحتياج داخل المنظمة لفرق عمل ذات خصائص معينة، ويتم تكوينها من عاملين مكملين لبعضهم البعض من حيث المهارات، ولتحقيق غرض محدد يعتبرون أنفسهم مسئولين شخصيا عن إنجازه، مثل زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، رفع الروح المعنوية أو تحسين العلاقة مع العملاء.

الفرع الأول: ماهية فريق العمل

تناولت العديد من الدراسات مفهوم فريق العمل (Team Work)، كمفهوم حديث في إدارة الأعمال نتج عن بعض التطورات في الأبحاث الإدارية ومن أهمها إدارة الجودة الشاملة (TQM)، سيتم إيجاز بعض التعريفات له.

أولاً: مفهوم فريق العمل

قدّم جلاب وزملاؤه تعريفهم لفريق العمل بأنه "مجموعة تتكون من عاملين أو أكثر تمتلك غرضا محددًا ولديها مهارات وخبرات وخلفيات فكرية ومعرفية متنوعة يتم استعمالها بطرق تعاونية قصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة"¹.

بينما عرفه أبو النصر على أنه "مجموعة من العاملين ذوي تخصصات مهنية متنوعة يعملون بشكل جماعي وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم مع وجود قائد (قد يكون غير رسمي) لتحقيق أهداف مشتركة لفترة زمنية معينة"². بين هذا التعريف بأنه مجموعة تكون نتائج جهود أعضائها أكبر من مجموع مدخلاتها.

ويرى كل من العامري والغالبي بأن فريق العمل هو مجموعة من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون إنجاز أهداف مشتركة في وجود قائد يأخذ أحد الأدوار التالية:³

1. **مشرف:** أي (Supervisor) يلعب دور الرئيس لوحدة العمل الرسمية؛
2. **مدعم:** أي (Facilitator) يكون نظيرا للقائد في شبكة العمل المعتمدة في حجم مهمات خاصة؛
3. **مشارك:** أي (Participant) بالمساهمة مع العاملين في حل مشاكل الفريق.

¹ - إحصان دهش جلاب وآخرون، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 18.

² - مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 46.

³ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 512.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ثانياً: الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل

قدّم ماهر تفرقة بين كل من فريق العمل (Team Work) وجماعة العمل (Group Work) من خلال التالي:¹

- 1- الأداء في جماعة العمل يعتمد على كل عامل على حدة، بينما في فريق العمل لا يعتمد على العامل فقط بل وأيضا على حصيلة التناغم والتعاون والتنسيق بين كل أعضاء الفريق فتأتي الحصيلة أقوى؛
- 2- تعتمد المسؤولية على النتائج النهائية للعمل في جماعة العمل على العامل المسئول فقط، وغالبا ما يكون مشرف أو رئيس قسم أو مدير إدارة، بينما نرى في فريق العمل أن جميع العاملين يشعرون بمسؤولية جماعية تجاه النتائج النهائية للعمل؛
- 3- يهتم أعضاء الجماعة بالأهداف المشتركة، ويزيد عن ذلك أن فريق العمل يهتم أعضائها ليس فقط بالأهداف المشتركة بل يتعهدون أمام أنفسهم بأن ينفذوا الهدف، ويعتبروا ذلك جزءا من مسؤولياتهم في العمل وهم متحمسون له؛
- 4- يستجيب أعضاء الجماعة إلى التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة، بينما لا يحتاج أعضاء الفريق إلى مثل هذه التعليمات الخارجية، فالتعليمات الصادرة من ذاتهم مما تعطي الإحساس بالمسؤولية الشخصية.

ويمكننا كذلك توضيح التفرقة بين المصطلحين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل

الخصائص	فريق العمل	جماعة العمل
الحجم	عدد صغير من العاملين (ما بين خمس إلى عشرة)؛	يمكن أن تكون كبيرة جدا؛
القيادة	مشتركة بين الأعضاء	قائد واحد هو الرئيس؛
الوظائف	الأعضاء يشتركون في مسؤوليات العمل، وأداء المهام يتم بطريقة أكثر اعتمادية مع مهارات تكميلية داخل الفريق (التكامل)؛	أداء الأعضاء لوظيفة واحدة واضحة بأداء جزء مستقل من المهمة، ويتم دفع العمل إلى العامل اللاحق وهكذا؛
المسؤولية التقييم	الأعضاء يقيمون أداء بعضهم بطريقة جماعية؛	الرئيس يقيم أداء العاملين بشكل فردي؛
المكافآت	الأعضاء يكافئون على أساس الأداء الجماعي؛	الأعضاء يكافئون على أساس الأداء الفردي؛
الأهداف	موضوعة من طرف أعضاء الفريق (مشتركة).	موضوعة من طرف الإدارة (رسمية).

المصدر: إحسان دهب جلاب وآخرون، المرجع السابق، ص 24.

¹ - أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 496-

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ثالثا: أهمية فرق العمل

بشكل عام، فإن لفرق العمل أهمية كبيرة في المنظمة سواء في إطار تحسين الأداء أو زيادة الرضا لدى أعضاء الفريق، ويمكن الإشارة إلى الأهمية التالية:¹

- 1- موارد أكثر تركز لحل المشكلات سواء كانت خبرات أو أفكار تطرح من قبل أعضاء الفريق؛
- 2- تحسين القابلية على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة؛
- 3- التزام عال تجاه أداء المهام والأعمال؛
- 4- تحسين عملية اتخاذ القرارات مع جودتها؛
- 5- تحفيز أعلى من خلال الأعمال المشتركة؛
- 6- رقابة وصرامة وانضباط أكبر في مكان العمل؛
- 7- إشباع أكبر لحاجات العاملين من خلال تبادل المنفعة.

رابعا: خصائص فريق العمل

يتميز فريق العمل بجملة من الخصائص تميزها عن باقي الوحدات التنظيمية من أهمها:²

- حجم الفريق محدود نسبيا لتسنى لأعضائه التفاعل والاتصال فيما بينهم؛
- وضع أعضاء الفريق لأهدافهم بشكل جماعي؛
- تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض لتحقيق أهدافهم المشتركة؛
- سماح القائد بمشاركة الأعضاء في تطوير الأسس والمعايير التي تنظم وتضبط السلوك داخل الفريق.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في فريق العمل وتركيبته

أولا: العوامل المؤثرة في فريق العمل

يتأثر سلوك أعضاء فريق العمل بنوعين من العوامل هي:³

- (أ) **العوامل الخارجية:** من الضروري معرفة أن فريق العمل ليس إلا جزء من محيط أو نظام اجتماعي أكبر منه يؤثر في سلوكه، ومن بين العوامل الخارجية المؤثرة فيه نجد:

¹ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 512.

² - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 188.

³ - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 157.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

1. الإستراتيجية العامة للمنظمة: تؤثر الإستراتيجية العامة التي تعتمد عليها المنظمة على قوة ونفوذ فرق العمل وعلى الموارد الموضوعة تحت تصرفها، لذلك فإن نقص الموارد الموضوعة تحت تصرف فرق العمل يرفع من مستوى القلق والصراع بين أعضائها؛

2. التعليمات واللوائح التنظيمية: والتي تضمن جملة من الشروط أهمها:

- توفير الموارد اللازمة للعمل؛
- اختيار وانتقاء العاملين؛
- أنظمة التقييم والتحفيز المتبعة؛
- أنماط القيادة والاتصالات المتبعة؛
- حجم الفريق ودرجة التماسك بين أعضائه.

إن ما تقدم ذكره من عوامل يؤثر على الأنشطة والتفاعلات بين الأعضاء، والتي تقود بدورها إلى نمو المشاعر والاتجاهات بين الأعضاء أنفسهم من جهة، وتجاه البيئة التي يعملون فيها من جهة أخرى.

ب) **العوامل الداخلية:** تتأثر سلوكيات الأعضاء ببعض العوامل الموجودة داخل الفريق ومن بينها المهارات الفردية للقيادة والخصائص الشخصية للأعضاء، حيث تعتبر المهارات والخصائص السلوكية للأعضاء عاملا مهما في سلوك الفريق ككل، إذ هناك ما يسمى نمط "التفكير الجماعي" أي (Global Think) والذي يعني الميل من قبل جميع الأعضاء للتفكير بطريقة ترضي الأغلبية رغم عدم القناعة بصحة السلوك الاجتماعي، حيث يتم ممارسة ضغوط على الأعضاء المخالفين ليخضعوا لإرادة الأغلبية أو ينسحبوا من الفريق، ولا يعبروا عن وجهات نظرهم المخالفة وليست لها علاقة مباشرة مع مهام الفريق ولكنها تؤثر عليه.

ثانيا: تركيبة فريق العمل

لمعرفة طبيعة سلوك فريق العمل بشكل عميق لا بد من مناقشة تركيبة هذا الفريق والتي تتكون من:¹

1. **أعضاء الفريق:** أي (Team members) مما لا شك في أن سلوك الفريق نابع من السلوك الخاص بكل عضو فيه، وفي أغلب الأحيان يتشابه الأعضاء في دوافعهم وحاجاتهم وشخصياتهم، وبهذا يكون فريق العمل متجانس (Homogeneous)، وفي أحيان أخرى نجد اختلافا في احتياجات ودوافع أعضاء الفريق وبهذا قد يكون الفريق غير متجانس (Heterogeneous).

¹ - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 190.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

ويكون تأثير الفريق المتجانس أكثر في الأعمال الروتينية البسيطة، بينما نجد تأثير الفريق المتجانس في قدرته على معالجة المشاكل المعقدة وخاصة المشاكل التي تحتاج إلى الأساليب الإبداعية في التعامل معها.

2. **المعايير:** وهي (Norms) القواعد السلوكية التي يحددها الفريق والتي توفر للقائد الأساس الضروري من أجل توقع سلوك الآخرين، ومن أجل إدراك تطور هذه القواعد السلوكية ومدى تأثيرها على سلوك الفريق لا بد من معرفة النواحي التالية:

- وضع القواعد ذات الفائدة الكبيرة على الفريق؛
- تطبيق جزء من هذه القواعد على جميع الأعضاء بينما يطبق الجزء الآخر على القادة؛
- درجة تقبل القواعد متفاوتة بين أعضاء الفريق؛
- اعتبار القواعد متفاوتة من حيث تساهلها تجاه الانحرافات.

وهناك أسباب تدفع هؤلاء الأعضاء إلى عدم احترام قواعد الفريق والانسحاب منها وأهمها عوامل شخصية مثل السن، الذكاء وعدم وضوح التعليمات ودرجة تماسك العلاقات بين الأعضاء ومدى الانتماء لديها.

3. **الأدوار:** (Roles) وهي السلوكيات المتوقعة للأعضاء، حيث هناك ثلاث أنواع من الأدوار هي الدور المتوقع من العامل، الدور المدرك والدور الحقيقي الذي يقوم به العامل، ويعتبر عدم الوضوح في الدور من المعوقات الأساسية في تحسين كل من الدور المتوقع والمدرك؛

4. **المكانة:** (Status) ويشير هذا المفهوم إلى وضع أو مركز العامل في المنظمة والفريق، لذلك نجد تفاوتاً بين مراكز أعضاء الفريق؛

5. **التماسك:** (Cohensiveness) يدل هذا المفهوم على درجة التقارب والتماسك في العلاقات بين أعضاء الفريق، حيث أشارت الدراسات إلى أنه في حالة التماسك القوي فإن أعضاء الفريق يكون لديهم الاستمرار في العمل معاً داخل الفريق، بينما في حالة الترابط والتماسك الضعيف يميل الأعضاء إلى هذا الفريق.

6. **القيادة:** (Leadership) تعتبر القيادة من أهم المكونات في تركيبة فريق العمل، وهنا نستطيع الإشارة إلى نوعين من القيادة هما:¹

أ. **القيادة الرسمية:** وهي محددة من قبل سياسات وإجراءات المنظمة وتعطي العامل حق التدخل في شؤون مرؤوسيه؛

ب. **القيادة غير الرسمية:** وهي أن أعضاء الفريق يمنحون السلطة والقيادة إلى العامل الذي يرون أنه يمثل قيمهم ويساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة.

¹ - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 191.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

الفرع الثالث: أهمية توفر مهارة العمل ضمن فريق في إدارة الصراع التنظيمي

يعاني العاملون ضمن فرق عمل من الخوف من السيطرة عليهم، وهذه المشكلات لا تظهر على السطح، ولكن تبرز أعراضها وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية وكثرة الشكاوي، وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعا محتدما بين أعضاء ذلك الفريق وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب عن تشكيل فريق عمل.

وتواجه كذلك فرق العمل أثناء نشاطها العديد من المشاكل فتكون الصفة الغالبة على الأداء هي الترقب، الفلق والتوتر، كثرة الأخطاء، التجريب الحذر من الأفكار الجديدة، تقييم ما يقوم به الآخرون، مقاومة التغيير والإحساس بقرب الانهيار. فهذه المشكلات تعتبر أعراضا وبادر لظهور صراع تنظيمي كامن داخل الفريق في العلاقات القائمة بين أعضائه، ما يجبر القائد هنا على أن يلعب دورا حاسما في إظهار الصراعات قبل أن تنتشر ويصعب احتوائها، ويحتاج في إدارته لهذا الصراع إلى مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالاعتمادية (الاعتماد المتبادل بين الأعضاء) لتحصيل مكاسب حقيقية، وهذا يتطلب من القائد التركيز على المشكلة بدلا من التركيز على العاملين مع السماح لهم بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم، فضلا عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تقويم سلوكهم¹.

ومن واجبات قائد الفريق أثناء إدارته للصراع التنظيمي داخل فريقه القيام بنقل المعلومات والمعارف والمهارات لبقية أعضاء الفريق وتفسير السياسات وأوامر العمل، وشرح كيفية إدارة العمل بفعالية وتقييم النتائج، ويتولى بناء خطوط اتصال مع بقية الفرق والإدارة العليا، وتشجيع الأعضاء على أداء المهام بطرق جديدة وتقبل المخاطرة. وأن يكون من الناحية السلوكية مثلا يحتذى به، ويقوم بمكافأة السلوك الفعال، وتأييد أهداف الفريق داخليا وخارجيا، ونقل إنجازات الفريق إلى الإدارة العليا للحصول على المكافآت اللازمة لذلك.

ويمكننا تحديد واجبات القائد السابقة بشكل أدق في السعي إلى تفهم جميع الأعضاء لأهداف فريقهم والتزامهم بتحقيقها، وبالعمل في مناخ مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة، بل عليهم بتشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة وقبول الآراء المتباينة، وسيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز فيها الجميع.

وكذلك إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن الأفكار بدون حرج في تعاملهم مع مشكلات ومسببات الصراع التنظيمي، وإدراكهم بأن الاختلاف في الرأي من العلامات الضرورية في تعاملهم مع الصراع بهدف الوصول إلى أفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة. تضمن لهم تحسين الأداء

¹ - عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 163.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

باستمرار ومراجعة النتائج مع الميل للتجريبها، وتبادل القيادة بين أعضاء الفريق مع عدم السماح بهيمنة أي عضو على بقية الأعضاء، من أجل التوصل إلى اتخاذ قرارات بالأغلبية وتأييد من طرف جميع الأعضاء.

ومتلما أنه هناك واجبات يقون بها القائد، فإنه هناك واجبات أخرى يقوم بها الأعضاء الفريق. ومن أهمها تعلم مهارات الحديث أمام مجموعة من الأعضاء والجهر بالرأي والتعبير عن الأفكار الإيجابية والسلبية منها، مع القدرة على الاستجابة للنقد وتحمل مسؤولية تلك الأفكار، وهذا من ناحية التكلم وإصدار أفكاره. أما من ناحية مناقشة أفكار غيرهم فعليهم باقتراح وطرح الأسئلة ومناقشتها، والتفاوض للحصول على الشيء المرغوب، مع القدرة على طلب السلطة وتحمل عبء القيادة إذا لزم الأمر ذلك¹.

ومن بين الصفات التي تميز فريق العمل الناجح عن غيره نجد الثقة والاحترام والتعاون المتبادل بين جميع أعضاء الفريق، واعتبار الصراع أمر طبيعي بينهم وأن يركز حول المواضيع وليس الأعضاء، كما أن المعلومات تتدفق بسهولة داخله ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز هذه المعلومات بالوضوح والدقة².

وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة فيها إلى معلومات وحقائق يلتزم بها الجميع، والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن أي عضو في فريق العمل. وإن القائد بتنفيذه العمل مع فريق في إدارة الصراع التنظيمي يكون قد حقق عدة مزايا، ولعل من أهمها أنه يجمع أعضاء ذوي خلفيات وتوجهات مختلفة كي تتفاعل معا في حل المشكلات واتخاذ القرارات، فيصل إلى اختبارات واستنتاجات أكثر مما يمكنه تحصيله إذا ما كل عضو يعمل بطريقته الخاصة، إذ أنه ليس هناك شك في أن التعاون في الفريق يعطي نتائج أكثر مما يستطيع مجموع أعضائه أن يعطيه العضو لوحده³.

ولقد قدم بعض الباحثين مجموعة من الواجبات والمهام التي يجب على قائد الفريق القيام بها أثناء إدارته للصراع التنظيمي ومن أهمها⁴:

1. المحافظة على حجم الفريق: فالمشاركة الفعالة التي يرغب القائد في حدوثها تكون في عدد محدود جدا

أي ما بين ثلاث إلى تسع أعضاء على الأكثر؛

2. الإعلان عن الموضوع مسبقا: حيث يقوم بتحديد وإظهار موضوع الصراع ليتمكن الأعضاء من إعداد

أفكارهم والحلول الممكنة لمناقشتها، فيسهل بذلك التوصل إلى أفضل الأفكار لتقييمها؛

¹ - عامر سالم عوض، المرجع السابق، ص 163.

² - خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، المرجع السابق، ص 175.

³ - أحمد الخطيب وعادل سالم معايعة، المرجع السابق، ص 235.

⁴ - المرجع نفسه، ص ص 235-236.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

3. جمع الأفكار والآراء: بالتنقل داخل مكان العمل والطلب من الأعضاء واحد بعد الآخر أن يقدموا له الأفكار أو الحلول التي توصلوا إليها ليقوم بتسجيلها كما هي دون نقدها، بل إن الأسئلة الوحيدة المسموح بها هنا هي تلك التي تبحث عن توضيح العنصر الذي يتم تسجيله؛
4. تشجيع كل عضو على مناقشة الفكرة مع الفريق ككل: فلا يناقش القائد صاحب الفكرة بشكل شخصي، بل تصبح الفكرة موضوعا يتم التعامل معه من خلال الفريق ككل بتوجيه الأسئلة والملاحظات إليه دون إشعاره بأنه موضع اتهام أو هجوم ضده؛
5. طلب الملاحظات الإيجابية من الأعضاء السلبيين: فعندما تتردد الملاحظات السلبية على القائد أن يطلب من أصحابها أن يقدموا ملاحظات إيجابية معها، فهذا يتم تحفيز أولئك الأعضاء على توسيع آفاق تفكيرهم وتشجيعهم على البحث عن الحلول وليس البقاء في المشكلات؛
6. نموجية القائد: فعلى القائد أن يكون مثالا يحتذى به من طرف أعضاء الفريق، بعدم اللجوء إلى الدفاع عن أفكاره عندما تتعرض للنقد رغم شعوره بانتقاص في ذاته والرغبة في حمايتها، بل يدع بقية الأعضاء الذين فهموا أفكاره هم من يتولى الدفاع عنها وتوضيح ما أساء فهمه الآخرون فيدركون فكرته.

ولقد توصل أبو النصر من خلال نتائج الدراسات الحديثة التي قام إلى الخطوات التي تمكن فرق العمل من التعامل الصراع التنظيمي بفعالية وهي تحصيل أكبر قدر من المعلومات وإجراء النقاشات على أساس الحقائق والوقائع لتوفير بدائل متنوعة تساهم في إثراء موضوع الصراع، مع الاتفاق والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة بصورة جماعية¹.

كما أنه اهتم بضرورة دمج عنصر الترفيه في عملية اتخاذ القرار، والحفاظ على هياكل قوة متوازنة مع تمتع القائد بمركز السلطة والقوة الأكبر في الفريق ومستمدة من خبرته بالدرجة الأولى، تمكنه من المساهمة في تسوية القضايا محل الصراع دون الحاجة إلى إجماع ملزم (الاكتفاء بموافقة الأغلبية فقط).

كما اتفق عوض مع نتائج الدراسة السابقة لإدارة الصراع التنظيمي داخل فريق العمل بفعالية في ضرورة قيام أعضاء الفريق وعلى رأسهم القائد بجمع كل المعلومات المطلوبة عن ظاهرة الصراع التنظيمي، والتحدث عن التجارب السابقة للأعضاء والاستماع لها، شريطة أن يكون هناك اعتراف صريح فيما بينهم بوجود الصراع للوصول إلى قرارات على درجة عالية من الفعالية². وطالب القائد بعدم استخدام القوة لحل هذه المشكلات، بل بالعكس حيث ألزمه بتقبل الصراع ورفع التحدي في إدارته، وتشجيع وتأييد أعضاء الفريق له على ذلك، مع ضمان قدرته على الانضباط الذاتي لتجنب التدخل الخارجي (خاصة من طرف الإدارة العليا).

¹ - مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص 124.

² - عامر سالم عوض، المرجع السابق، ص 168.

الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

الخلاصة

تمثل إدارة الصراع التنظيمي أحد أهم مظاهر التفاعل الإنساني، فمن خلال هذه الإدارة عموماً ومهاراتها خصوصاً تتفاعل فرق العمل والمنظمات مع بعضها البعض وتتمكن من إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اجتماعياً واقتصادياً وحضارياً، وفي الوقت نفسه كان الاستخدام السيئ لهذه الإدارة من أهم الأسباب في نشوء الكثير من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية في التجمعات الإنسانية على اختلاف الزمان والمكان.

وتتشكل أولى مهارات إدارة الصراع التنظيمي في معرفة الذات عندما يبدأ القائد في التعامل مع العاملين الذين يلبون حاجاته ومطالبه، وهناك ثلاث شروط أساسية تساهم في تشكيل مستوى عال من معرفة الذات هي توفير قوانين محددة بشكل جيد ويتم تطبيقها باتساق، وإظهار قدر كبير وواضح من الاحترام للعاملين بالإضافة إلى الثقة والعاطفة غير المشروطين في ربط العلاقات الاجتماعية مع العاملين. ومن ثم تظهر أهمية المهارة الثانية عند إدارة الصراع التنظيمي وهي الاتصال في تفادي الوقوع في نتائج السلبية والضارة بالمنظمة. فمن الضروري على القائد أن يكون حاسم في إدارته لصراع، وتوضيح وإيصال الرسالة، وضمان تدفق المعلومات بسهولة وأمان عند ورودها، وإفهامها لجميع الأطراف المعنية بالصراع التنظيمي.

وأخيراً، تأتي إلى مهارة العمل ضمن فريق والتي تمكن القائد من التعامل بالصراع التنظيمي بفعالية من خلال تحصيل أكبر قدر من المعلومات وإجراء النقاشات على أساس الحقائق والوقائع لتوفير بدائل متنوعة تساهم في إثراء موضوع الصراع، مع الاتفاق والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة بصورة جماعية.

تمهيد

بعد أن تم التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي والمهارات الواجب توفرها فيها من أجل ضمان نجاحها في إطار الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل عرض مدى أهمية توفر مثل هذه المهارات في المؤسسات المحلية ومدى ملائمة واقعها الميداني مع المعطيات النظرية المتعلقة بممارسة عملية إدارة الصراع التنظيمي.

وتم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة في دراسة الحالة، لنحاول دراسة مدى أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي فيها، وهذا في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة.

ومن أجل عرض الدراسة التطبيقية لمهارات إدارة الصراع التنظيمي نتطرق من خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية:

1. الإطار المنهجي للدراسة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛
2. تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نقوم في هذا المبحث بالتعرف على الإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه في إنجاز هذه الدراسة، ثم نتعرف على المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة، وذلك من خلال تبين طبيعة نشاطها وكيفية نشأتها، ثم ننتقل إلى عرض أكثر تفصيلا لمختلف الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة عموما وتلك المتعلقة بالجانبين الإداري والطبي بشكل خاص، وأخيرا نتطرق إلى واقع ظاهرة الصراع التنظيمي بالمؤسسة.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

الفرع الأول: نموذج ومنهجية الدراسة

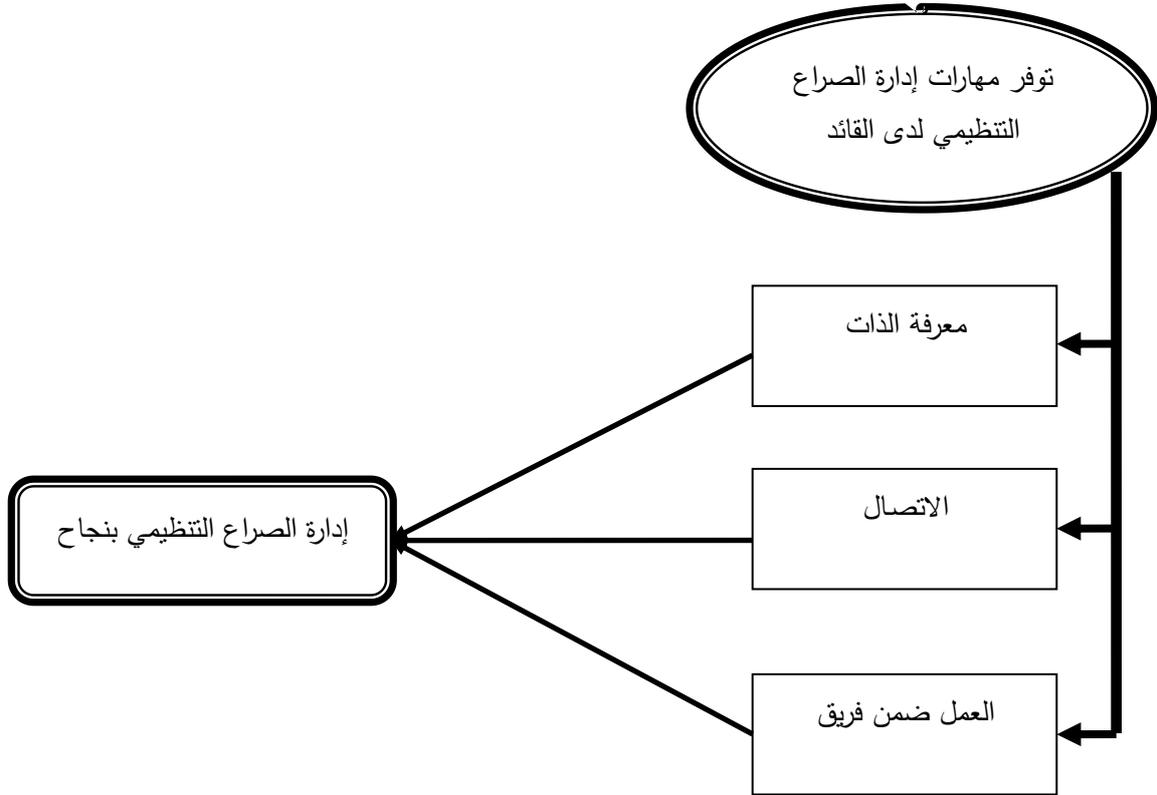
أولا: نموذج الدراسة

تواجه منظمات الأعمال عدة تطورات تفرض على إدارتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على تبسيط الظواهر ونمذجتها لإيجاد حلول سريعة للمشاكل والتوجه نحو تطبيق منطق إداري يأخذ بعين الاعتبار تعقد المواقف يستوجب استخدام مهارات مميزة للتحكم في متغيراتها.

ورغم تطور الدراسات التي اهتمت بالبحث عن سبل فعالة وذات نجاعة تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي، وبروز عدة نماذج وإستراتيجيات تتضمن جملة من الأساليب التي يجب اعتمادها في المنظمات عند ممارستهم لعملية إدارة الصراع التنظيمي. إلا أن النجاح المحدود والمفعول النسبي لهذه الأساليب في إدارتها للصراع التنظيمي، حوّل اهتمام الباحثين إلى العمل على إيجاد مهارات ومؤهلات متنوعة وعالية المستوى يسمح توفرها في القائد بسيره في الاتجاه الصحيح وضمان نجاحه في إدارته لهذا الصراع.

ولمعرفة أهمية المهارات في إدارة الصراع التنظيمي تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على مدى أهمية توفر مهارات إدارة الصراع لدى القادة بالمنظمة، من خلال تبني نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (11): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يوضح نموذج الدراسة تصورنا الخاص لنوع وطبيعة المهارات الواجب توفرها في القائد حتى يتمكن من إدارة الصراع التنظيمي بنجاح وفعالية، وقمنا بالتركيز على ثلاث مهارات أساسية وهي: معرفة الذات، الاتصال والعمل ضمن فريق.

ثانياً: منهجية الدراسة

بغية التعرف على المهارات الواجب توفرها لدى القائد من أجل ضمان إدارة ناجحة للصراع التنظيمي في المؤسسة والإجابة على إشكالية الدراسة يجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة، لذلك نحاول من خلال هذا الفرع توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح المنهج المتبع وكذا تقنية البحث المختارة وأداة جمع البيانات المعتمدة في الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

ويقصد بـ "منهج الدراسة" تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة تمكن من فهمها¹. فـ "المنهج" هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها. فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة².

وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، وللإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الاستكشافي والاختباري.

1. المنهج الاستكشافي: ويتعلق "الاستكشاف" بإيجاد نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج

مفاهيم جديدة في مجال نظري معين، وفي مجال دراستنا يتمثل الاستكشاف هنا في اكتشاف هيكل مفهومي نظري للمهارات الواجب توفرها لدى القائد من أجل تفسير وفهم مدى أهميتها في ضمان إدارة فعالة وناجحة للصراع التنظيمي. وغالبا ما يتحقق الاستكشاف من خلال تبني أسلوب الاستقراء الذي ينطلق من ملاحظة الجزئيات ثم يعممها بهدف الوصول إلى نظرية أو قاعدة عامة³، إلا أننا في هذه الدراسة لا يكمن هدفنا في تعميم النتائج والوصول إلى نظرية أو قواعد وقوانين عامة بقدر ما يكمن في إيجاد تفسيرات منطقية قادرة على إزالة الغموض حول أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة، أي يكفينا اقتراح إطار نظري صحيح وقوي مبني بإحكام وناتج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة ما من الدقة والعمق بينها، انطلاقا من الدراسات السابقة التي تساهم في تفسير الظاهرة، تظهر على شكل فرضيات والتي يتم اختبارها ومناقشتها لاحقا⁴.

2. المنهج الاختباري: ويتعلق "الاختبار" بتلك العمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري ما مع

الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير، أي هو وضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. فهو يقوم على أسلوب الاستنباط أو الافتراض الاستنباطي الذي ينطلق من القوانين أو الافتراضات ليستنبط منها الحقائق، فهو يعتمد على فكرة أساسية مفادها أنه إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة، فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة. أي أنه يبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثا عن البيانات لاختبار صحة الفرضيات⁵.

¹ - محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضيري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الاسكندرية، 1992، ص 46.

² - وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج: تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص 2.

³ - أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007، ص 86.

⁴ - عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 30.

⁵ - أحمد حسين الرفاعي، المرجع السابق، ص 86.

الفرع الثاني: تقنية البحث وأداة جمع البيانات

سيتم في هذا المطلب التعرف على تقنية البحث المستخدمة وأدوات جمع البيانات التي تتناسب مع الدراسة.

أولاً: تقنية البحث

تعد "تقنية البحث" وسيلة تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فإن التقنية تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع، والتي منها: دراسة الحالة، المقابلة، سبر الآراء، التجريب، تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات¹.

وقد اعتمدنا في دراستنا تقنية "دراسة الحالة" التي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات، تكون الدراسة منظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للحالة. يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة الحالة أن يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن كذلك لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالاً عديدة: بالمشاركة أو من دون مشاركة، مستترة أو مكشوفة. فالدراسة بالمشاركة تتطلب الاندماج في مجال حياة الأشخاص محل الدراسة مع مراعاة عدم التغيير، فهي لا تقتصر فقط على تقديم بيانات عن الوضع وإنما تهدف إلى الوصول إلى الفهم المعمق له، كما قد تكون الدراسة من دون مشاركة وذلك في حالة غياب شرط الاندماج في الظاهرة ويكتفي الباحث في هذه الحالة بجمع المعلومات دون التعايش مع المحيط المدروس².

ونظراً لتعذر العيش في وسط الأفراد محل الدراسة (الإداريين والأطباء) والبقاء معهم لمدة طويلة كي نشاركهم حياتهم اليومية بالمؤسسة اکتفينا بالدراسة من دون مشاركة.

ثانياً: أداة جمع البيانات

تعتبر "الأداة" عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها على عكس التقنية التي تدل على حقيقة معنوية، وقد اعتمدنا "الاستمارة" كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تعتبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها³.

¹ - وسيلة بن ساهل، المرجع السابق، ص 2.

³ - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ط 2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب لل نشر، الجزائر، 2006، ص 184.

³ - أحمد حسين الرفاعي، المرجع السابق، ص 181.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

ونميز وجود أربعة أنواع من الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة وهي:¹

- 1- **الأسئلة المفتوحة:** وهي الأسئلة التي لا تلزم المستجيب باختيار إجابة معينة من بين عدد من البدائل، بل تعطي له فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب فيها؛
- 2- **الأسئلة المغلقة:** وهي الأسئلة التي تكون الإجابة عنها باختيار بديل من البدائل التي يتيحها الباحث للمستجيب كالإجابة بنعم أو لا؛
- 3- **أسئلة الأوزان والقيم:** وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق تماما؛
- 4- **أسئلة الخيارات المتعددة:** وهي الأسئلة التي تستخدم للقضايا التي تتباين فيها الآراء.

وقد اعتمدنا في دراستنا النوع الثالث من الأسئلة، أما عملية إنجاز الاستمارة فقد مرت بالمراحل التالية:

- تم صياغة الاستمارة بناء على الإطار النظري ونموذج الدراسة؛
- عرضت الاستمارة على محكمين بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم وقياس مدى صدق الأداة؛
- تم إدخال التعديلات اللازمة على الاستمارة لاعتمادها؛
- بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قمنا بتوزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة المستهدف.

اشتملت الاستمارة على رسالة موجهة لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في إطارات المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة. بالإضافة إلى جزئين يتضمنان موضوع الدراسة ومعلومات أولية عن المبحوثين، والمتمثلة في:

- **الجزء الأول:** ويتعلق بالبيانات الشخصية عن المبحوثين، والذي يضم بدوره العبارات (1- 5) والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة.
- **الجزء الثاني:** ويتعلق بموضوع الدراسة، والذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة محاور أساسية:
 - أ. **المحور الأول:** يتعلق بمعرفة الذات كمهارة لإدارة الصراع التنظيمي، ويضم ثمانية عبارات؛
 - ب. **المحور الثاني:** يتعلق بالاتصال كمهارة لإدارة الصراع التنظيمي، ويضم بدوره تسع عبارات؛
 - ج. **المحور الثالث:** يتعلق بالعمل ضمن فريق كمهارة لإدارة الصراع التنظيمي، ويحتوي على تسع عبارات.

لقد تم اختيار "مقياس ليكرت" (Likert) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لتوازن درجاته، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد. ولقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس كالآتي:

¹ - موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 238 - 239.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

الجدول رقم (08): درجات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

ولقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي انطلاقا من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، وذلك عن طريق حساب المدى ($5 - 1 = 4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($5/4 = 0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (09): الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الوسط الحسابي	[4,20-5]	[3,40-4,19]	[2,60-3,39]	[1,80-2,59]	[1-1,79]

المصدر: من إعداد الطالب

ولقد اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ويسمى اختصارا (SPSS) نسخة (V 17). ولأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1) التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية؛
- 2) معامل الارتباط بيرسون (Pearson) من أجل التأكد من صدق للأداة؛
- 3) اختبار كولمجراف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي؛
- 4) اختبار (ألفا كرونباخ α) لقياس الثبات؛
- 5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة؛
- 6) اختبار (T) للعينة الواحدة (Test T pour échantillon unique) لاختبار الفرضية الرئيسية والفرعية منها؛
- 7) اختبار (T) للعينات المستقلة (Test T pour échantillons indépendants) لتحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير الجنس؛

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

(8) اختبار التحليل الأحادي (ANOVA à 1 factor) لتحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لبقية المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة).

الفرع الثالث: اختبار المطابقة وصدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: اختبار المطابقة

تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا؟ حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "بيانات المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "بيانات المجتمع لا تتبع التوزيع الطبيعي". فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) الذي يحدده الباحث فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف)

الرقم	المحور	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	توفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي	0.947	0.331
2	توفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي	0.631	0,820
3	توفر مهارة العمل ضمن فريق في إدارة الصراع التنظيمي	0.845	0.473

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V 17

ويوضح الجدول السابق نتائج هذا الاختبار حيث أن استخدام اختبار (Kolmogorov- Smirnov) بين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع المحاور، وهذا يدل على أن بيانات الأفراد المبحوثين تخضع للتوزيع الطبيعي. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

1. **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة والذي يقدر عددهم بخمسة محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستمارة وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد طوّرت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

2. **الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي (Internal Validity) مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

من خلال حساب معاملات الارتباط لبيرسون (Pearson) بين كل عبارة من عبارات محاور الاستلانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (11): معامل ارتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه

المحور	الرقم	العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول	01	تعمل على اكتشاف صفاتك الإيجابية ونقاط قوتك لتكتسب القدرة على علاج المشاكل والصراعات بين العاملين؛	0.640**
	02	معرفةك بأهمية الأدوار التي أنت مكلف بها تزيد من قدرتك على تحقيق الانسجام بين عامليك والحد من الصراعات بينهم؛	0.677**
	03	اكتشافك لسلبياتك يجعلك تحدد ما يجب تطويره في صفاتك وسلوكياتك حتى تتجح في إدارة علاقتك بالعاملين وعلاقة العاملين ببعضهم؛	0.696**
	04	تفهمك لطريقة تفكير واهتمامات العاملين الذين تتعامل معهم يجعلك تدرك درجة تأثيرك فيهم؛	0.366*
	05	تفهمك لأفكار العاملين أثناء تفاعلهم معهم يساهم في إعطائك الحلول المقترحة لخلافاتهم؛	0.645**
	06	تواصل تنمية قدراتك ومهاراتك لمواجهة اختلاف الآراء مع العاملين بهدوء وتمعن؛	0.474**
	07	تكون صادقا في إدارتك للصراعات بين العاملين ونتائجها سواء فشلت في معالجتها أو نجحت في ذلك؛	0.490**
	08	تفضل الاحتكام إلى رأي العاملين عند اختلافك معهم لاحترامك لما يقدمونه من أفكار جديدة أو نقد موجه لك؛	0.438**
المحور الثاني	01	تركز في تعاملك مع الصراع على الإصغاء الجيد للعاملين لفهم كافة أسباب الموقف؛	0.457**
	02	إصغائك الجيد لتفاصيل الصراع يبرز اهتمامك بالعاملين وبأهمية أقوالهم؛	0.733**
	03	بمكنتك الاقتراب من العاملين في إيجاد حل مناسب للصراعات التي بينهم؛	0.617**
	04	توصيل أفكارك واقتراحاتك في حل الصراع من دون تحريج أو تقليل لاحترام أي طرف دليل على مهارتك في التعامل مع المواقف؛	0.446**
	05	يعتبر الصراع بالنسبة لك فرصة لتنمية روح التنافس الايجابي والاختلاف البناء فيما بين الأطراف؛	0.524**
	06	لديك قدرتك على الإقناع في جعل أطراف الصراع تدعم حلولك المقترحة لحل الخلاف؛	0.697**
	07	خبرتك المهنية ومصداقيتك في التعامل مع العاملين تمكنك من كسب ثقتهم ودعم تفاعلهم الإيجابي؛	0.499**
	08	تهتم بالشرح المفصل لكل المواقف والظروف وتزويد العاملين بكافة المعلومات رغبة في تمكينهم من مساندتك في قراءة بوادر ومؤشرات الخلافات والحد منها قبل وقوعها؛	0.610**

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

الرقم	البيان	القيمة
09	يمكنك الاتصال المباشر مع العاملين لدفعهم لإنشاء بيئة يسودها النقاش البناء لتحقيق الأهداف والابتعاد عن الصراعات الشخصية السلبية.	0.680**
01	تعتبر فرق العمل أداة للقضاء على الصراعات الفردية وتنمية مهارات حل الصراعات والمشاكل بين العاملين والمجموعات؛	0.547**
02	تقوم بكشف وإظهار الصراع للعاملين وتزويدهم بالمعلومات لاحتوائه ومنع انتشاره؛	0.469**
03	توضح للعاملين أن الخلاف والصراع أمر طبيعي في أي فريق وأنه قد يكون سببا للوصول إلى أفكار جديدة؛	0.518**
04	تحدد أهداف ومسؤوليات كل طرف في الحد من الصراع وتوضيح أهمية الدور الذي يقوم به؛	0.583**
05	تلتزم أطراف الصراع بتحقيق الأهداف كشرط أساسي لاستمرارهم في العمل؛	0.432**
06	تحرص على عدم انحيازك لأي طرف في حل الصراع لعدم الإضرار بمصداقيتك كرئيس لفريق العمل؛	0.533**
07	تركز على سيادة الاحترام والتعاون وإحلال الثقة مكان الخوف لدى العاملين ضمن الفريق لتشجيعهم على المشاركة العفوية ومناقشة الآراء بدون إحراج؛	0.601**
08	تحدد مؤشرات معينة للتحقق من مساهمة الفريق في التفاعل الإيجابي والتأكد من انضباطهم مهنيا لتفادي انحرافهم عن الأهداف؛	0.575**
09	تحاول تجنب تضارب مصالح فريقك مع فرق العمل الأخرى بالمنظمة وتشجع على التعاون معهم بما يخدم الأهداف العامة.	0.441**

المحور الثالث

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 17 V

يتضح من عبارات كل من المحاور الثلاث أن جميع العبارات داخل كل محور دالة عند مستوى 0.01 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستمارة.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ α) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث بلغت قيمة α للاستمارة الكلية (0.839) وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة α بالنسبة لكل محور على حدا أعلى من النسبة المقبولة أيضا. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات α	عدد العبارات	المحاور
0.669	8	المحور الأول
0.755	9	المحور الثاني
0.652	9	المحور الثالث
0.839	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V 17

المطلب الثاني: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة -

يهدف هذا المطلب إلى عرض تقديم عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التطرق إلى نشأتها، التعريف بها، هيكلها التنظيمي وكذا التعرف على واقع الصراع التنظيمي فيها.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة -

أنشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق لـ 19 ماي 2007م، الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، والمعدل عام 2011 م، والذي نص على فصل واستقلالية هذه المؤسسة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر ببسكرة.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة -

سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على موقع المؤسسة، طبيعة نشاطها وعدد العاملين فيها.

1. **موقع المؤسسة:** تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان في جنوب غرب مدينة بسكرة بشكل عام، وفي شارع الحكيم سعدان بشكل خاص، وكانت في الأصل مستشفى عمومي، حيث كان هو الوحيد على مستوى تراب ولاية بسكرة. والذي أنشأ سنة 1885م من طرف الأخوات البيضاوات أثناء فترة الاحتلال الفرنسي. وتم تأميمه بعد استرجاع السيادة الوطنية على كامل التراب الوطني سنة 1972م، وحمل اسم الدكتور سعدان (أحمد شريف سعدان). وألحق بالقطاع الصحي للولاية ثم تحول بموجب المرسوم السالف الذكر إلى مؤسسة عمومية استشفائية. وتترع المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم سعدان على مساحة تقدر بـ 14 هكتار، إلا أن هذه المساحة تقلصت إلى 08 هكتار بسبب استغلال جزء كبير منها لبناء معهد التكوين شبه الطبي ومركب بن عبدون.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

2. طبيعة نشاط المؤسسة: وفق المادة 02 من المرسوم التنفيذي السابق، فإنه يمكن تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور حكيم سعدان بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي. وهي مهيكلة للتشخيص، والعلاج والاستشفاء، وإعادة التأهيل الطبي. تغطي الاحتياجات الصحية المتضمنة لها لسكان بلدية بسكرة والبلديات المجاورة لها. ويبلغ عدد العاملين بها من جميع الأسلاك 504 عامل، وتقدر سعتها بـ 240 سرير (حسب آخر إحصائية سنة 2013).

والمصالح الصحية التي ينتمي إليها أعضاء المجتمع والتي تقدم خدماتها للمرضى هي:

- 1- مصلحة أمراض القلب: وفيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال والآخر خاص بالنساء، وتعتبر قيد التأسيس (مازالت ملحقة تابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر ببسكرة)؛
 - 2- مصلحة الأمراض الصدرية: فيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال والآخر خاص بالنساء؛
 - 3- مصلحة طب الأطفال: والتي توفر عناية خاصة للأطفال من الناحية النفسية والغذائية؛
 - 4- مصلحة الطب الداخلي: فيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال والآخر خاص بالنساء؛
 - 5- مصلحة الأمراض العقلية: فيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال والآخر خاص بالنساء؛
 - 6- مصلحة الاستشفاء المنزلي؛
 - 7- مصلحة الأمراض المعدية: فيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال والآخر خاص بالنساء؛
 - 8- مصلحة الأورام السرطانية: تقدم العلاج اللازم في حالة الكشف المبكر عن المرض من أجل القضاء عليه واسترداد المريض لصحته، أما في الحالة الحرجة للغاية فإن الرعاية الصحية تتمثل في تقديم العلاج من أجل التخفيف من شدة الألم على المريض فقط؛
 - 9- مصالح مكملة: وفيها مصلحة الأشعة، الصيدلية والمخبر ومكتب الدخول لتسجيل حالات الانتساب وتحركات المرضى، الحالة المدنية (تسجيل الولادات والوفيات)؛
 - 10- المصلحة الاقتصادية: وفيها المطبخ، موزع الهاتف، المغسلة، حفظ الجثث، الصيانة، الأمن والمرآب.
3. عدد العاملين في المؤسسة: قامت إدارة المؤسسة بإحصائية سنة 2013، وكانت من نتائجها ما يلي:

الجدول رقم (13): عدد المرضى من 2008 إلى 2013

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد المرضى	8108	8884	8604	9474	9563	10960

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من وثائق مقدمة من المديرية الفرعية للموارد البشرية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

الجدول رقم(14): الأسلاك والترتب المتعلقة بالعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان

الوظيفة	السلك
متصرف مستشار، متصرف رئيسي، متصرف ومتصرف سلك مصالح الصحة؛	1. المتصرفون
ملحق إدارة رئيسي وملحق إدارة؛	2. ملحقو الإدارة
وثائقي أمين محفوظات؛	3. الوثائقيون أمناء المحفوظات
عون إدارة رئيسي وعون إدارة؛	4. أعوان الإدارة
محاسب إداري؛	5. المحاسبون الإداريون
عون حفظ البيانات؛	6. الكتّاب
تقني وتقني سام؛	7. التقنيون في الإعلام الآلي
مهندس دولة في الإعلام الآلي؛	8. المهندسون في الإعلام الآلي
مهندس في المخبر والصيانة؛	9. المهندسون
عامل مهني خارج الصنف، عامل مهني من الصنف الثاني وعامل مهني من الصنف الثالث؛	10. العمال المهنيون
سائق سيارة من الصنف الأول وسائق سيارة من الصنف الثاني؛	11. سائقو السيارات
ممارس متخصص رئيسي وممارس متخصص مساعد؛	12. الممارسون الطبيون
طبيب عام رئيسي للصحة العمومية؛	المتخصصون في الصحة العمومية
	13. الممارسون الطبيون العامون
	للصحة العمومية
طبيب عام للصحة الجوارية وصيدلي عام للصحة العمومية؛	14. الأطباء العامون للصحة الجوارية
جراح أسنان للصحة العمومية؛	15. الأطباء
ممرض متخصص للصحة العمومية؛	16. الممرضون للصحة العمومية
مختص في حفظ الصحة متخصص للصحة العمومية؛	17. المختصون في حفظ الصحة للصحة العمومية
مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية؛	18. مشغلو أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية
مخبري للصحة العمومية؛	19. المخبريون للصحة العمومية
مساعد اجتماعي للصحة العمومية؛	20. الشبه الطبيون
ممرض مؤهل؛	21. الممرضون للصحة العمومية
مساعد تمريض للصحة العمومية؛	22. مساعدو التمريض للصحة العمومية
نفساني عيادي للصحة العمومية؛	23. النفسانيون للصحة العمومية
عون وقاية مستوى أول وعون وقاية مستوى ثاني؛	24. الأعوان المتعاقدون
عامل مهني من مستوى أول بالتوقيت الكامل؛	25. الأعوان المتعاقدون (حارس)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

26. الأعران المتعاقدون	سائق سيارة مستوى أول بالتوقيت الكامل.
------------------------	---------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من وثائق مقدمة من المديرية الفرعية للموارد البشرية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة -

لقد عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تغيير سنة 2008 بغية تحديد جيد للوظائف وكذا أخذ كل الاعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، وكاستجابة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح لها بإعادة توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلاءم مع متغيرات المحيط الذي تعمل فيه، حيث تم تقسيم المؤسسة إلى أربع مديريات فرعية وعدة مكاتب تتمثل في:

1. المدير: يعين من طرف وزير الصحة، ويقوم بالمهام التالية:

(1) تسيير المؤسسة؛

(2) الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة؛

(3) تسيير الميزانية؛

(4) المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحياته؛

(5) القدرة على فرض العقاب ومنح المكافآت.

أ) مكتب التنظيم العام: ويضم مكتبين هما:

1- مكتب الأمانة: وتعتبر السلطة التنفيذية الأولى، تقوم باستقبال العاملين والعملاء

وتنظيمهم، كما تقوم بإصدار البريد واستقبال الوارد منه؛

2- مكتب التنظيم: هو ذو صلة مباشرة بالمدير، فهو الذي يلقي جميع المراسلات ويقوم

بمراقبة العمليات الصادرة والواردة.

ب) مكتب الاتصال: وهو عبارة عن وسيط بين إدارة المؤسسة ووزارة الصحة والسكان، وكذا مختلف

الإدارات الأخرى عن طريق شبكات الإعلام الآلي كالإنترنت والإنترنت.

2. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتضم ثلاث مكاتب هي:

أ. مكتب الميزانية والمحاسبة: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- إعداد وصولات الطلب؛

- إعداد الفواتير؛

- إعداد الميزانية؛

- حساب مصاريف المهام والعاملين.

ب. مكتب الصفقات: وتتمثل مهامه فيما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

- إعداد الوثائق والإجراءات الإدارية الخاصة بالصفقات؛
- إعداد دفاتر الشروط؛
- الإعلان عن المناقصات؛
- تنظيم الاجتماعات الخاصة بفتح وتقييم العروض؛
- كتابة وتسجيل محاضر فتح الأظرفة وتقييم العروض؛
- تسجيل الاتفاقيات والمناقصات.

ج. مكتب الوسائل والهيكل العامة: ينقسم هذا المكتب إلى:

- أعمال عامة: وتضم ما يلي:
 - مراقبة أعمال المقاولات؛
 - متابعة ومراقبة أعمال الترميم والبناءات الداخلية.
- أعمال الجرد: وتضم ما يلي:
 - تسجيل كل العتاد وترقيمه؛
 - متابعة تحركات العتاد بالمستشفى؛
 - مطابقة ما هو موجود فعلا بما هو موجود في المستشفى.

3. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وهي عبارة عن وسيط بين الإدارة وشبه الطبيين، وتقوم بما يلي:

- (1) إعداد برامج الأطباء وشبه الطبيين؛
- (2) دراسة احتياجات الطبيين وشبه الطبيين.

وتنقسم هذه المديرية إلى:

أ. مكتب الدخول: من مهامه:

- تسجيل دخول المريض مع كامل بياناته؛
- متابعة تحركات المريض شهريا وسنوياً؛
- تقديم التقارير الشهرية والسبوعية لوزارة الصحة؛
- تحويل المرضى إلى مؤسسات استشفائية أخرى؛
- تسجيل الوفيات داخل مصالح المؤسسة والتصريح بها لدى المصالح الحكومية؛
- الاحتفاظ بأرشيف المؤسسة.

ب. مكتب التعاقد وحساب التكاليف: من مهامه:

- حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة؛
- التعاقد مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالنسبة للمرضى المؤمنين للتكفل بمصاريفهم.

ج. مكتب تنظيم النشاطات الصحية وتقييمها وتنظيمها: من مهامه:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

- تنظيم مختلف النشاطات داخل مصالح المؤسسة؛

- توزيع العمال على المصالح حسب الاحتياجات؛

- تقييم نشاطات آخر مدة (شهريا وسنوياً).

4. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتنقسم إلى مكتبين هما مكتب صيانة

التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة، وتهتم بما يلي:

(1) المحافظة على مختلف التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة؛

(2) تصليح الآلات وتزويدها بالمواد اللازمة.

5. مديرية الموارد البشرية: وتقوم بتسيير شؤون العاملين بصفة عامة، أي تسخر جهودها لخدمة العاملين

في الجانب الطبي والإداري وتسيير الإداري والمالي. وتتركز مهامها فيما يلي:

(1) تقدير وإحصاء الاحتياجات الخاصة بالعاملين؛

(2) إنجاز المهام والتنسيق مع المصالح الإدارية والمركزية في عمليات التوظيف؛

(3) متابعة التقييم الدوري للعاملين؛

(4) تكوين ملفات العاملين الحاليين للتقاعد أو المقدمة استقالتهم؛

(5) متابعة تطورات الحالة المهنية؛

(6) تسيير الحياة المهنية للعاملين.

وتحتوي هذه المديرية على مكتبين هما:

أ) مكتب الموارد البشرية: يهتم بتسيير العاملين من الجانب الإداري والمالي، مثل ملفات العاملين

والتوظيف والتقاعد والترقية في الرتبة والدرجة، والرواتب الشهرية والمنح والعلاوات.

ب) مكتب التكوين: يقوم بالعمل على تكوين العاملين وتطوير قدراتهم العلمية والمهنية موازاة مع التطورات

التقنية والتكنولوجية الحديثة على شكل تكوين متواصل. ويكون داخلي (داخل المؤسسة) أو خارجي في

مؤسسات التكوين المتخصصة داخل التراب الوطني أو خارجه.

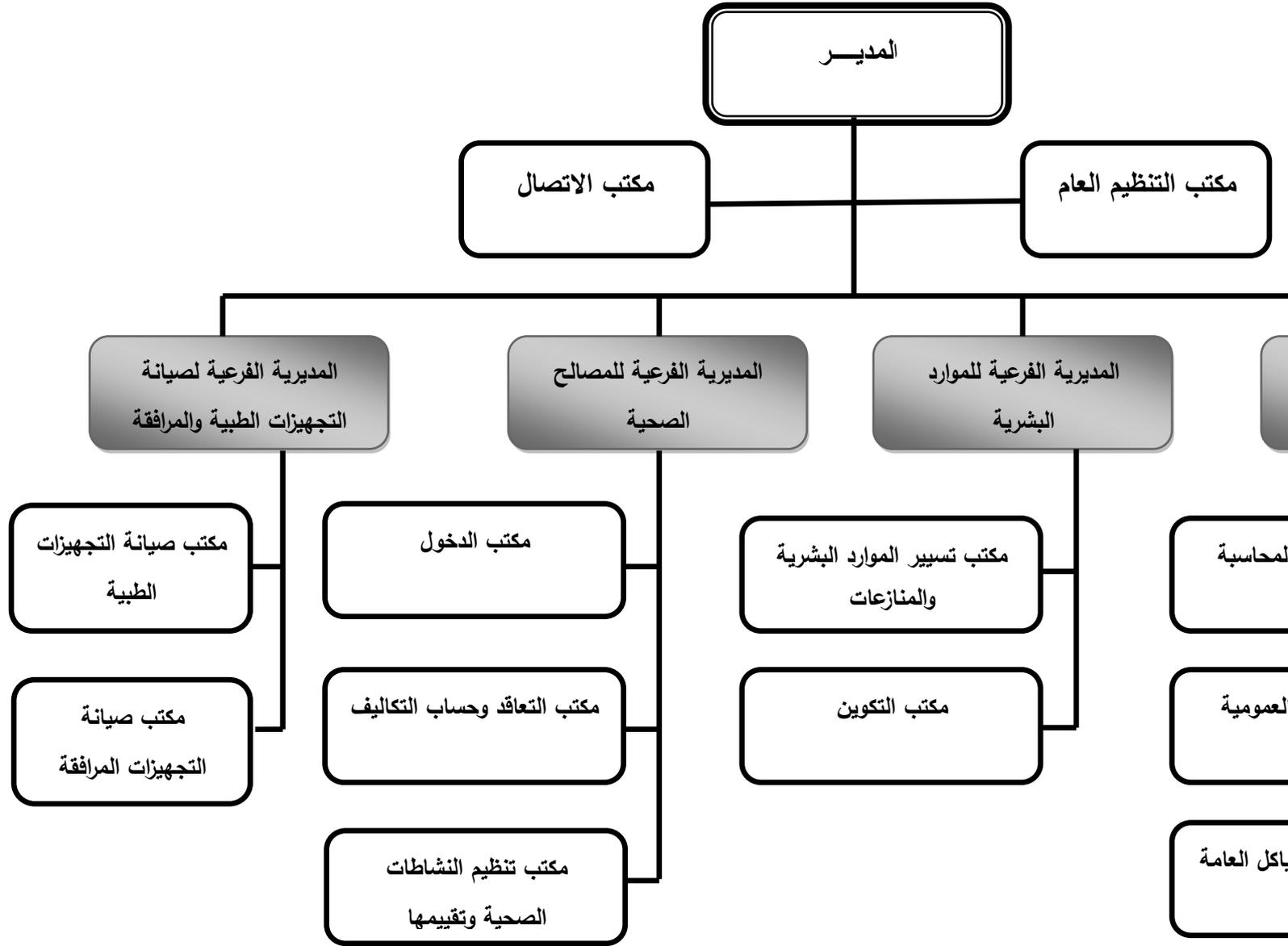
ولقيام هذه المديرية بمهامها تستعمل عدة وثائق إدارية مثل: شهادة العمل، بطاقة الحضور، سند عطلة، عقد

عمل، كشف تنقيط سنوي، كشف الراتب، وضعية الاستداع، أمر تحويل، طلب خصم من المرتب، جدول

إرسال، وصل استلام وحالة احتياجات مناصب العمل.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة.

الفرع الرابع: واقع ظاهرة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة عادية في المؤسسة، وتتعدد أسبابها وتختلف من موقف لآخر. أحيانا ينشأ صراع تنظيمي بين الموظفين الإداريين العاملين بالمؤسسة بسبب تعارض الأفكار فيما بينهم وتمسك كل طرف برأيه حتى ولو كان هذا الرأي غير صائب (الحكم عليه يكون من طرف محايد) لأحد منهما مما ينعكس سلباً على تسيير شؤون المؤسسة. كما ينشأ أيضاً الصراع بسبب تفاوت المستوى الثقافي والمؤهل العلمي شأنها في ذلك شأن مختلف الإدارات العمومية بغض النظر عن القطاع الصحي حيث يعتبر الموظفين الذين يملكون الخبرة المهنية لعدة سنوات ولكن ليس لديهم مستوى جامعي عالي من أهم أطراف الصراع التنظيمي بالمؤسسة الذي ينشأ بينهم وبين الموظفين الشباب الحاصلين على شهادات جامعية عليا الذين يسعون إلى تفجير طاقاتهم وتجسيد دراستهم النظرية لعدة سنوات في الواقع العملي وميدان الشغل. فيحدث الاصطدام بين أصحاب الأقدمية الذين يجبرون أولئك الموظفين الشباب على الرجوع إليهم لاستشارتهم وتلقي التوجيهات منهم في أداء المهام المعقدة نوعاً ما (يشبه إلى حد كبير احتكار للخبرة)، وإرغامهم على الالتزام بالإجراءات الروتينية للعمل، وعدم اللجوء إلى تطبيق ممارسات جديدة في العمل طالما أنها تحقق النتائج المرجوة من استعمالها.

ويحدث صراع تنظيمي في فئة الأطباء كذلك، وخاصة في المصالح الصحية فعندما يتم الوصول إلى نتيجة غير متوقعة (غير مطلوبة) مثل: إجراء تحاليل مخبرية لمريض فتأتي نتيجتها سلبية أي تنفي معاناته من ذلك المرض الظاهرة أعراضه على جسم المريض، وبمجرد تسلم الطبيب المشرف على هذه الحالة لهذه النتيجة ويجد التعارض بين نتيجة هذه التحاليل والأعراض التي يراها على المريض (فلكل مرض أعراض فيزيائية تظهر على جسم المريض وأخرى كيميائية تظهر من خلال إجراء التحاليل اللازمة لتثبيت صحة الأعراض السابقة). فيتصل هذا الطبيب إما برئيس المخبر للتأكد من هذه النتائج أو الاتصال مباشرة بالمخبري في الحالات المستعجلة أو المهدة لصحة المريض الذي قام بهذه التحاليل لإعادتها والتحقق منها، فيحدث صراع هنا بالنسبة للطبيب الذي يرى في المخبريين عدم تركيزهم الجيد في أداء مهامهم، وفي رئيس المخبر عدم مراقبته لما يقوم به العاملون لديه وحرصه على تفادي أخطاء العمل وخاصة في هذه المصلحة بالذات (المخبر). والمخبري يرى أنه قد تم الانتقاص من مهنيته والتشكيك في أداء مهامه كما هو مطلوب منه.

ونفس الأمر في قضية تحديد زمرة دم المريض، فالخطأ في تحديدها يستوجب استنفار جميع أعضاء المخبر والمصلحة الصحية المشرفة على المريض في الوقوف على هذه الحالة ومتابعتها جيداً، لأن الخطأ هنا يكلف الكثير وللجميع. فالمريض تكون صحته على المحك، والأطباء ينفون التقصير وينسبونه إلى المخبريين وكذلك العكس. بالإضافة إلى ما سبق ذكره، فإنه يحدث صراع بين الطبيب ومساعديه كالمريض في حالة التقصير في الاهتمام والمتابعة الصحية اللازمة للمريض (أغلب الشكاوى مقدمة من طرف المرضى تنتقد مستوى الخدمات الصحية المقدمة لهم) وخاصة فيما يخص تقديم برنامج تقديم الدواء وتسجيل كل يطرأ على حالته من تطور أو

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

تغير قد ينفعه أو يضره وإعلام الطبيب به فور حدوثه. وقد يتعرض الطبيب إلى صدام حاد وخطير بينه وبين طبيب يعمل بمؤسسة صحية أخرى تقوم بإرسال المريض إليه على الأنسب لعلاجهِ والإشراف على حالته، ولكن عندما يتسلم الطبيب هذه الحالة فيقارن بين ما هو مدون في السجل الخاص بهذا المريض والذي يمثل بطاقة تعريف له وبين ما هو ظاهر على جسمه، إحدى الحالات هنا كانت بسبب خطأ طبيب المؤسسة الأخرى بأن قام بحقن المريض بالمصل الذي لا يناسبه فتفاقت حالة المريض وازدادت سوءاً (ظهرت بقع من الدم عليه)، وهو الأمر الذي تفتن له طبيب المؤسسة محل الدراسة والمسئول على دخول المرضى فأمر بإرجاعه إلى المؤسسة الأولى وهددها بالمتابعة القضائية إذا لم تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للمريض والتأديبية للطبيب السابق.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

يشير "مجتمع الدراسة" إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نستخلص منها نتائج بحثنا عليها، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة عشوائياً من مجتمع الدراسة¹.

وفي دراستنا تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لكافة الإطارات في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بمدينة بسكرة، والبالغ عددهم (80) إطار هم من فئتي الأطباء والإداريين. ويعود سبب اختيار الإطارات فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا باعتبارهم المسؤولين بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة. وقد كان عدد الاستثمارات المسترجعة (52) استمارة، تم استبعاد (08) منها غير مكتملة البيانات، أما الاستثمارات الصالحة للتحليل فكانت (44) استمارة.

ويمكننا توضيح عدد أفراد المجتمع وأصنافهم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): عدد أفراد مجتمع الدراسة وتصنيفهم

المجموع	عدد الإطارات الإدارية	عدد الأطباء الأخصائيين	عدد الأطباء العامون
80	34	22	24

المصدر: من إعداد الطالب

ويتكون مجتمع الدراسة كما أشرنا سابقاً من فئتين أساسيتين هما:

الفرع الأول: فئة الأطباء

وتتضمن صنفين من الأطباء هما على التوالي:

¹ - موفق الحمداني وآخرون، المرجع السابق، ص 194.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

1. **ممارس مختص مساعد:** ويقصد به "طبيب أخصائي"، وهو في الأصل ممارس عام، فبعد أن تعلن الوزارة الصحة وبالتنسيق مع وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي (فتح مناصب للتكوين ما بعد التدرج) والمالية (فتح المناصب المالية) ومديرية الوظيف العمومي (مناصب عمل جديدة) عن فتح مناصب جديدة لتكوين الأطباء الأخصائيين وبإجراء مسابقة تطبيقية، يتقدم الممارس العام وبعد استيفائه لجملة من الشروط من بينها العمل بالمؤسسة الصحية لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات، بطلب ترشيح نفسه للاستفادة من هذا التكوين واجتياز هذه المسابقة.

وعند نجاحه يتم التحاقه بالإقليم الجغرافي الذي توجه له وزارة الصحة على حسب عدد المناصب المخصصة لذلك والقدرات الخاصة بكل إقليم ويسمى في هذه الحالة بـ "المقيم"، فيستفيد من دروس نظرية في الكليات الطبية بالجامعة تكون في السنتين الأولى والثانية عبارة عن تكوين في جذع مشترك عن العلوم الطبية، ثم في السنتين الثالثة والرابعة يتخصص في المجال الطبي الذي يناسبه ويستفيد من دروس تطبيقية (ميدانية) في المركز الاستشفائي الجامعي (CHU)، حيث يكون طيلة هذه السنوات الأربع يزاول نشاطه المهني به (استمرار أداء مهامه الطبية واستلامه راتبه والمكافآت الخاصة به)، وتحت إشراف أساتذة تعليم عالي يزودونه بما يحتاجه من معارف ترفع من مستواه الأكاديمي، فيتخرج بعدها وهو حاصل على شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS). وبعدها هذا كله توجهه وزارة الصحة حسب احتياجات الإقليم الجغرافي وقدراته من إمكانية توفر ذلك التخصص في مؤسساته الصحية، وبعد هذا التوجيه إجباري على كل الممارسين المختصين وهو ما يعرف بـ "الخدمة المدنية"، والتي تتميز فيها ثلاث حالات:

- أ. **المناطق الأولى:** وهي مقسمة من ولاية الجزائر العاصمة شمالا إلى ولاية باتنة جنوبا، وعلى الممارس المختص العمل في أحد مؤسساتها الصحية لمدة ثلاث سنوات؛
- ب. **المناطق الثانية:** وهي مقسمة من ولاية بسكرة شمالا إلى ولاية ورقلة جنوبا، وعلى الممارس المختص العمل في أحد مؤسساتها الصحية لمدة سنتين؛
- ج. **المناطق الثالثة:** وهي مقسمة من ولاية غرداية شمالا إلى ولاية تمنراست جنوبا، وعلى الممارس المختص العمل في أحد مؤسساتها الصحية لمدة سنة واحدة فقط.

وتعود الغاية من إجبار وزارة الصحة الممارسين المختصين على أداء الخدمة المدنية هو إكسابهم للخبرة المناسبة من خلال تفاعلهم المباشر مع المرضى من جهة، ومختلف العاملين أعضاء الأسلاك المشتركة من جهة أخرى. وبعد إتمام الممارس المختص لأداء الخدمة المدنية، يكون مخير إما الاستمرار بالعمل في قطاع الصحة العمومية واختيار المؤسسة الصحية التي يرغب في الانضمام إليها باقتراح ذلك على وزارة الصحة، أو التوجه إلى القطاع الخاص أو العمل الحر (فتح عيادة طبية خاصة به) بتقديم استقالته من منصبه إلى وزارة الصحة وانتظار أن تسلمه الموافقة والترخيص لذلك.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

2. ممارس عام: ويقصد به "طبيب عام"، يكون متحصل على شهادة البكالوريا بنفوق، سمحت له بدراسة مجال الطب بالجامعة ولمدة سبعة سنوات، فيتخرج حاصل على شهادة دكتوراه في الطب العام (DES). وبعد مزاولته للنشاط الطبي بالمؤسسة الصحية ولمدة ثلاث سنوات يثبت في منصبه كممارس عام، فيكون المعالج المباشر للمريض عند دخوله لأول مرة للمؤسسة الصحية لتشخيص حالته وتحديد مرضه، وإعطاءه الدواء وبرنامج المتابعة الطبية المناسبين له، وتكليف الممرضين ومساعدتهم بهذه المهام. وهذا في حالة ما إذا كان المرض عرضي وسطحي. أما إذا اتضح له أن المريض يعاني من متاعب صحية خطيرة أو أن المرض لم يحدد بعد، فإنه يقوم الممارس العام بإعداد تقرير استعجالي بتحويل هذا المريض إلى ممارس مختص (طبيب أخصائي) الذي يناسب حالته.

الفرع الثاني: فئة الإطارات الإدارية

وتضم المدراء الفرعيين والمتصرفين الرئيسيين العاملين بالمديريات الفرعية الثلاث بالمؤسسة، ويشملهم نفس التقسيم الإداري كما يلي:

1. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: ويتولى إدارتها ملحق إدارة رئيسي ويساعده في أداء مهامه:
 - 1.1 1 متصرف: يكون حاصل على شهادة ليسانس؛
 - 1.1 2 تقني سام في الإعلام الآلي: حاصل على شهادة ليسانس في ذلك التخصص؛
 - 1.1 3 ملحق إدارة: حاصل على شهادة البكالوريا بالإضافة إلى دراسة سنتين جامعتين؛
 - 1.1 4 عون إدارة رئيسي: حاصل على شهادة البكالوريا بالإضافة إلى دراسة سنة جامعية واحدة.
2. المديرية الفرعية للموارد البشرية: ويتولى إدارتها مختص في حفظ الصحة العمومية وهو مكلف من طرف وزارة الصحة بهذا المنصب، ويساعده في أداء مهامه:
 - 1.1 1 متصرف رئيسي: وهو حاصل على شهادة ماجستير؛
 - 1.1 2 متصرف: حاصل على شهادة ليسانس؛
 - 1.1 3 ملحق إدارة رئيسي: حاصل على شهادة ليسانس؛
 - 1.1 4 تقني سام في الإعلام الآلي: حاصل على شهادة ليسانس في ذلك التخصص.
3. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: ويتولى إدارتها مختص في حفظ الصحة العمومية، وهو مكلف من طرف الوزارة بهذا المنصب، ويساعده في أداء مهامه:
 - 1.1 1 ملحق إدارة: حاصل على شهادة البكالوريا بالإضافة إلى دراسة سنتين جامعتين.
4. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وهو خبير محاسبي، ويساعده في أداء مهامه:
 - 1.1 1 مدير مكتب الأجور: حيث كان تابع سابقا للمديرية الفرعية للموارد البشرية ثم ألحق بهذه المديرية، لدرائته بالجانب المحاسبي والمالي بشكل أفضل؛

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

2.1 تقني سامي في الإعلام الآلي: حاصل على شهادة ليسانس في ذلك التخصص.

الفرع الثالث: الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة

تم توزيع مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية لهم وفق ما يلي:

أولاً: الجنس

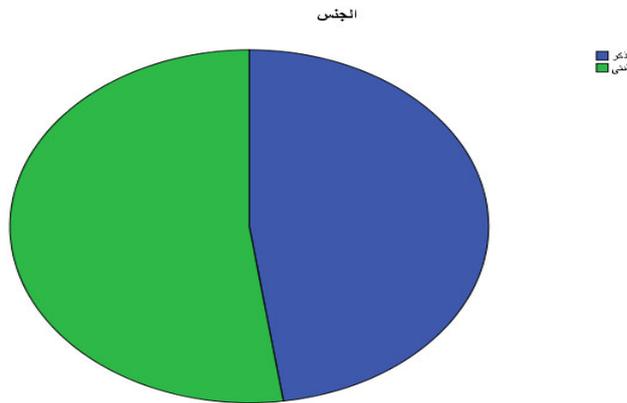
الجدول رقم (16): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
47.7 %	21	ذكر
52.3 %	23	أنثى
100 %	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 17

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم الإطارات إناث إذ تقدر نسبتهم بـ 52.3 % في مقابل 47.7 % من أفراد المجتمع كانوا ذكور، ومن ذلك يغلب على الإطارات العاملين في المؤسسة الطابع الأنثوي نظراً لطبيعة النشاط الخاص للمؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 17

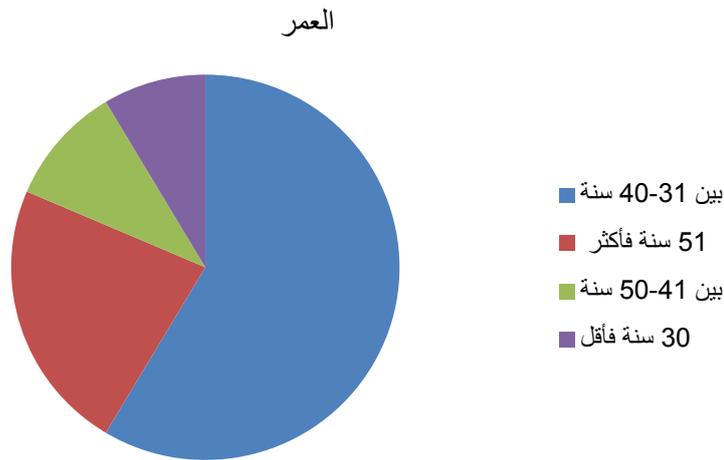
الجدول رقم (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
30 سنة فأقل	6	13.63 %
بين 31-40 سنة	20	45.45 %
بين 41-50 سنة	8	18.20 %
51 سنة فأكثر	10	22.72 %
المجموع	44	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 17

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الإطارات في المؤسسة أعمارهم ما بين 31-40 سنة بنسبة 45.5 %، بينما جاء في الترتيب الثاني الإطارات الذين أعمارهم 51 سنة فأكثر بنسبة 22.72 %، أما في الترتيب الثالث فجاءت الإطارات الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة بنسبة 18.20 %، وأخيراً جاءت الإطارات الذين أعمارهم 30 سنة فأقل. كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية الإطارات في المؤسسة من الفئة القادرة على مواجهة الصراع التنظيمي والتعامل معه. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 17

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم (18): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
18.2 %	8	جامعي
29.5 %	13	تقني سامي
29.5 %	13	ليسانس
2.3 %	1	ماجستير
9.1 %	4	دكتوراه في الطب العام
11.4 %	5	دراسات طبية متخصصة
100 %	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 17

يلاحظ من الجدول أن ما نسبته 29.5 % من الإطارات حاصلين على شهادة تقني سامي وهي مساوية للإطارات الحاصلة على شهادة ليسانس أيضا، تليها 18.2 % من الحاصلين على شهادة جامعي و 11.4 % من حملة شهادة الدراسات الطبية المتخصصة ونسبة 9.1 % من حاملي شهادة دكتوراه في الطب العام وأخيرا نسبة 2.3 % حاملي لشهادة ماجستير. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (15): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 17

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

رابعاً: الوظيفة الحالية

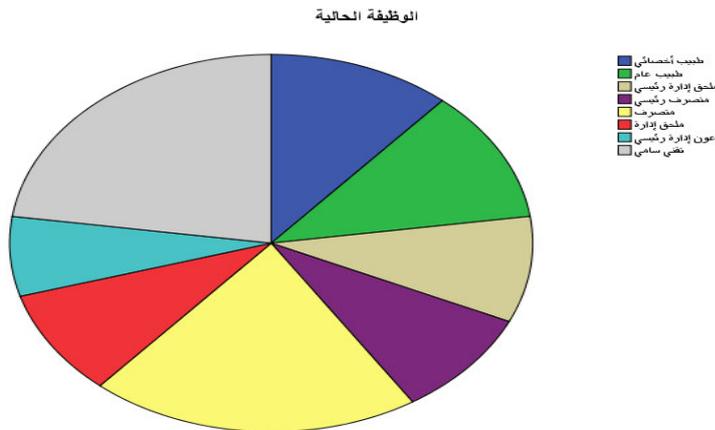
الجدول رقم (19): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
طبيب أخصائي	5	11.4 %
طبيب عام	5	11.4 %
ماحق إدارة رئيسي	4	9.1 %
متصرف رئيسي	4	9.1 %
متصرف	9	20.5 %
تقني سامي	4	9.1 %
ملحق إدارة	3	6.8 %
عون إدارة رئيسي	10	22.6 %
المجموع	44	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 17

يلاحظ من الجدول أن ما نسبته 22.6 % من الإطارات يشغلون وظيفة عون إدارة رئيسي، تليها 20.5 % من الشاغلين لوظيفة متصرف وتساوى كل من الأطباء الأخصائيين والأطباء العامون في الوظيفة بنسبة 11.4 % وكذلك الأمر للوظائف الثلاث التالية ملحق إدارة رئيسي، متصرف رئيسي وتقني سامي في الإعلام الآلي بنسبة 9.1 % وأخيراً جاءت نسبة 6.8 % في وظيفة ملحق إدارة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 17

خامسا: عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (20): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

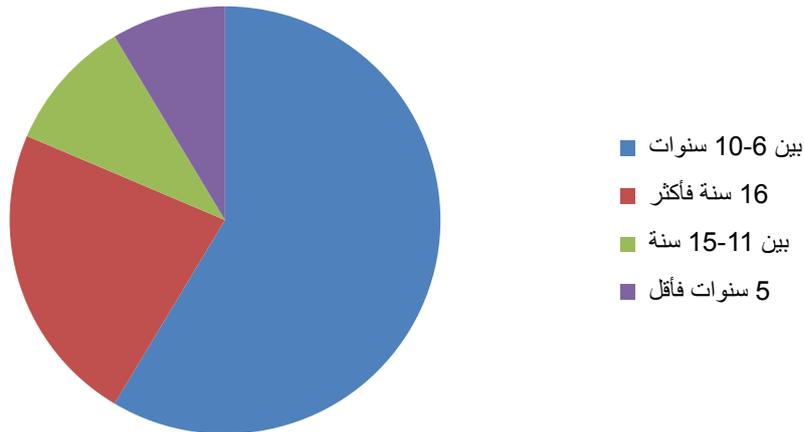
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	7	15.9 %
بين 6-10 سنوات	20	45.45 %
بين 11-15 سنة	8	18.20 %
16 سنة فأكثر	9	20.45 %
المجموع	44	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 17

يتضح من الجدول أن عدد سنوات الخبرة لغالبية أفراد الدراسة هو ما بين 6-10 سنوات إذ يشكل ما نسبته 45.45 % من إجمالي أفراد الدراسة، ثم يليها فئة سنوات الخبرة 16 سنة فأكثر بنسبة 20.45 % بينما تقدر نسبة الإطارات التي تتراوح خبرتهم بين 11-15 سنة 18.20 %. أخيرا جاءت نسبة 15.9 % من مجتمع الدراسة لديهم 5 سنوات فأقل خبرة وهذه النتيجة تدعم النتيجة السابقة (الخاصة بالعمر). والشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS V 17

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة وتفسير النتائج

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمحاور الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية، كما تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحقق عن جميع العبارات. وكذلك تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة من أجل اختبار الفرضيات وحساب قيمة (T) ومستوى المعنوية (Sig) المحققة لكل عبارات ومحاور الدراسة، واختبار (T) للعينتين المستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

المطلب الأول: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم التطرق إلى اختبار الفرضيات والتعرف على آراء أفراد الدراسة حول أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة بالمؤسسة. وفيما يلي تحليل لكل محور من محاور الدراسة.

الفرع الأول: نتائج الدراسة الكمية واختبار الفرضية الرئيسية

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : " لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتوفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ".

H_1 : " توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتوفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ".

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour échantillon unique) لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية الثلاث، وذلك كما هو مبين في الآتي.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة المحسوبة (Sig)
توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة	3.9974	0.3706	10.708*	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 17 V

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (3.9974)، وقيمة (T) 10.708 وهي موجبة أي أنها تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة (3.40) وجاء مستوى الدلالة المحسوبة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فكل هذا يدل على الاتجاه العام للأفراد المجتمع نحو الموافقة على كل عبارات الاستبيان، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه توجد أهمية لتوفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث للفرضية الرئيسية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

$H_0(1)$: " لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتوفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ."

$H_1(1)$: " توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتوفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ."

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على العناصر الواجب توفرها في مهارة معرفة الذات والتي بوجودها تتم إدارة الصراع التنظيمي. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

الجدول رقم (22): نتائج توفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الوسط احسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما						
01	التكرار	14	23	6	1	0	4.14	0.734	6.652	0.000	4	موافق
	النسبة %	31.8	52.3	13.6	2.3	0						
02	التكرار	19	22	2	1	0	4.34	0.680	9.178	0.000	1	موافق تماما
	النسبة %	43.2	50	4.5	2.3	0						
03	التكرار	19	21	2	1	1	4.27	0.845	6.848	0.000	2	موافق تماما
	النسبة %	43.2	47.7	4.5	2.3	2.3						
04	التكرار	9	29	4	2	0	4.02	0.698	5.914	0.000	7	موافق
	النسبة %	20.5	65.9	9.1	4.5	0						
05	التكرار	13	25	6	0	0	4.16	0.645	7.807	0.000	3	موافق
	النسبة %	29.5	56.8	13.6	0	0						
06	التكرار	5	28	8	2	1	3.77	0.803	3.079	0.004	8	موافق
	النسبة %	11.4	63.6	18.2	4.5	2.3						
07	التكرار	11	23	9	1	0	4.00	0.747	5.327	0.000	5	موافق
	النسبة %	25	52.3	20.5	2.3	0						
08	التكرار	12	23	6	3	0	4.00	0.835	4.765	0.000	6	موافق
	النسبة %	27.3	52.3	13.6	6.8	0						
		الإجمالي					4.08	0.413	11.054	0.000	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 17 V

تشير نتائج الجدول السابق إلى متوسط حسابي عام يبلغ 4.08 وانحراف معياري عام قدره 0.413، وكانت قيمة (T) المحسوبة 11.054 وهي موجبة حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

3.40 وكان مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات الباحثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا الموافقة على هذه العبارات.

حيث نجد أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى هي العبارة التي تدل على أن معرفة القائد بأهمية الأدوار المكلف بها تزيد من قدرته على تحقيق الانسجام بين العاملين والحد من الصراعات بينهم، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4.34 وانحراف معياري يقدر بـ 0.680، وكانت قيمة (T) 9.178 ومستوى المعنوية 0.000، وأن ما نسبته 50% من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 43.2% اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، بينما كانت النسبة ضئيلة جدا للعبارة لكل من اختار الحياد بـ 4.5% وعدم الموافقة بـ 2.3%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار عدم موافقة العبارة بشدة.

أما فيما يتعلق بالمرتبة الثانية فكانت للعبارة التي تنص على أن اكتشاف القائد لسلبياته يجعله يحدد ما يجب تطويره في صفاته وسلوكه حتى ينجح في إدارة علاقته بالعاملين وعلاقة العاملين فيما بينهم، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري قدره 0.845، وكانت قيمة (T) 6.848 ومستوى المعنوية 0.000، فإن توجه 47.7% من الباحثين كان نحو موافقة العبارة، و43.2% من الباحثين فتوجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، بينما كانت 4.5% من إجابات الباحثين توجهت نحو الحياد في هذه العبارة، وأخيرا نجد نسبة ضئيلة جدا ومتساوية للباحثين الذين اختاروا عدم الموافقة على هذه العبارة مع أولئك الذين اختاروا عدم الموافقة بشدة.

وجاءت المرتبة الثالثة للعبارة المتمثلة في أن تفهم القائد لأفكار العاملين أثناء تفاعله معهم يساهم في إعطائه الحلول المقترحة لخلافاتهم، جاءت بمتوسط حسابي قدره 4.16 وانحراف معياري 0.645، وكانت قيمة (T) 7.807 ومستوى المعنوية 0.000، فإن ما يقدر بـ 56.8% من الباحثين أكدوا موافقة العبارة، أما 29.5% أكدوا خيار الموافقة بشدة، بينما جاءت نسبة الباحثين الذين اختاروا الحياد 13.6%، وأخيرا نجد نسبة معدومة لكل من اختار عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

أما المرتبة الرابعة فهي للعبارة التي تعتبر القائد يعمل على اكتشاف صفاته الإيجابية ونقاط قوته ليكتسب القدرة على علاج المشاكل والصراعات بين العاملين، جاءت بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري 0.734، وكانت قيمة (T) 6.652 ومستوى المعنوية 0.000، في حين أن نسبة 52.3% من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 31.8% من الباحثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، تليها نسبة الباحثين الذين أكدوا على خيار الحياد للعبارة والتي تقدر بـ 13.6%، ثم تأتي نسبة ضئيلة جدا للباحثين الذين اختاروا عدم موافقة العبارة بـ 2.3%، في حين نجد نسبة معدومة للخيار الأخير الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

وكانت المرتبة الخامسة للعبارة التي تقول أن على القائد أن يكون صادقا في إدارته للصراعات بين العاملين ونتائجها سواء فشل في معالجتها أو نجاح في ذلك، فإنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري 0.747، وكانت قيمة (T) 5.327 ومستوى المعنوية 0.000، فكانت نسبة إجابات المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة 52.3%، تليها نسبة الإجابات التي أكدت موافقة العبارة بشدة بـ 25%، أما الذين اختاروا حياد هذه العبارة فكانت نسبتهم 20.5%، بينما جاءت نسبة إجابات المبحوثين الذي اختاروا عدم موافقة العبارة 2.3%، وأخيرا كانت النسبة معدومة للإجابات التي اختارت عدم موافقة العبارة بشدة.

أما فيما يتعلق بالمرتبة السادسة فهي للعبارة التي تتضمن أن القائد يفضل الاحتكام إلى رأي العاملين عند اختلافه معهم لاحترامه لما يقدمونه من أفكار جديدة أو نقد موجه له، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري 0.835، وجاءت قيمة (T) 4.765 ومستوى المعنوية 0.000، فكانت نسبة إجابات المبحوثين الذين اختاروا موافقة العبارة 52.3%، تليها نسبة الإجابات التي تؤكد على موافقة العبارة بشدة 27.3%، أما نسبة إجابات المبحوثين الذين اختاروا حياد العبارة فهي 13.6%، بينما جاءت نسبة ضئيلة للذين اختاروا عدم موافقة العبارة بـ 6.8%، وأخيرا جاءت النسبة معدومة لخيار عدم موافقة العبارة بشدة.

وكما نجد المرتبة السابعة للعبارة التي تؤكد على أن فهم القائد لطريقة تفكير واهتمامات العاملين الذين يتعامل معهم يجعله يدرك درجة تأثيره فيهم، والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.02 وانحراف معياري 0.698، وجاءت قيمة (T) 5.914 ومستوى المعنوية 0.000، فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 65.9%، تليها ما نسبته 20.5% من المبحوثين أكدوا خيار الموافقة بشدة، في حين نجد خيار الحياد نسبته أقل منهما بـ 9.1%، بينما نجد نسبة ضئيلة جدا للذين اختاروا عدم موافقة العبارة بـ 4.5%، وأخيرا جاءت نسبة معدومة لخيار عدم موافقة العبارة بشدة.

وأخيرا نجد المرتبة الثامنة للعبارة التي تقول أن مواصلة القائد لتنمية قدراته ومهاراته لمواجهة اختلاف الآراء مع العاملين بهدوء وتمعن، فقد جاء المتوسط الحسابي 3.77 والانحراف المعياري 0.803، وجاءت قيمة (T) 3.079 ومستوى المعنوية 0.004، وكانت إجابات المبحوثين الذين اختاروا موافقة العبارة بنسبة 63.6%، تليها نسبة المبحوثين الذين اختاروا الحياد في هذه العبارة بـ 18.2%، بينما جاءت الإجابات على خيار موافقة العبارة بشدة 11.4%، أما الذين اختاروا عدم موافقة العبارة فكانت 4.5%، وأخيرا جاءت نسبة الإجابات على خيار عدم موافقة العبارة بشدة ضئيلة جدا بـ 2.3%.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

$H_0(2)$: " لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتوفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ".

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

$H_1(2)$: " توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتوفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ."

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على العناصر الواجب توفرها في مهارة الاتصال والتي بوجودها تتم إدارة الصراع التنظيمي. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج توفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الوسط احسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما						
01	التكرار	16	22	5	1	0	4.20	0.734	7.272	0.000	1	موافق تماما
	النسبة %	36.4	50	11.4	2.3	0						
02	التكرار	14	20	7	3	0	4.02	0.876	4.717	0.000	5	موافق
	النسبة %	31.8	45.5	15.9	6.8	0						
03	التكرار	8	28	7	1	0	3.98	0.664	5.764	0.000	6	موافق
	النسبة %	18.20	63.6	15.9	2.3	0						
04	التكرار	11	26	5	2	0	4.05	0.746	5.742	0.000	2	موافق
	النسبة %	25	59.1	11.4	4.5	0						
05	التكرار	8	11	16	6	3	3.34	1.140	0.34-	0.733	9	محايد
	النسبة %	18.20	25	36.4	13.6	6.8						
06	التكرار	12	18	8	6	0	3.82	0.995	2.789	0.008	8	موافق
	النسبة %	27.3	40.9	18.20	13.6	0						
07	التكرار	14	22	4	4	0	4.05	0.888	4.821	0.000	3	موافق
	النسبة %	31.8	50	9.1	9.1	0						
08	التكرار	15	16	10	3	0	3.98	0.927	4.129	0.000	7	موافق
	النسبة %	34.1	36.4	22.7	6.8	0						
09	التكرار	16	16	10	2	0	4.05	0.888	4.821	0.000	4	موافق

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

						0	4.5	22.7	36.4	36.4	النسبة %	
موافق	/	0.000	6.998	0.513	3.94	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 17 V

تشير نتائج الجدول السابق إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3.94 وانحراف معياري عام قدره 0.513، وكانت قيمة (T) المحسوبة 6.998 وهي موجبة حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو 3.40 وكان مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا موافقة هذه العبارات.

فجد أن المرتبة الأولى كانت للعبارة التي تعتبر أن القائد يركز في تعامله مع الصراع على الإصغاء الجيد للعاملين لفهم كافة أسباب الموقف، جاءت بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري 0.734، وجاءت قيمة (T) 7.272 ومستوى المعنوية 0.000، في حين أن نسبة 50% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم على العبارة، أما ما نسبته 36.4% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار الحياد للعبارة والتي تقدر بـ 11.4%، ثم تأتي نسبة ضئيلة جدا للمبحوثين الذين اختاروا عدم موافقة العبارة بـ 2.3%، في حين نجد نسبة معدومة للخيار الأخير الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة.

وفيما يتعلق بالمرتبة الثانية فجاءت للعبارة التي تؤكد على أن توصيل القائد لأفكاره واقتراحاته في حل الصراع من دون تجريح أو تقليل لاحترام أي طرف دليل على مهاراته في التعامل مع المواقف، والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.05 وانحراف معياري 0.746، وجاءت قيمة (T) 5.742 ومستوى المعنوية 0.000، فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 59.1%، تليها ما نسبته 25% من المبحوثين أكدوا خيار الموافقة بشدة، في حين نجد خيار الحياد نسبته أقل منهما بـ 11.4%، بينما نجد نسبة ضئيلة جدا للذين اختاروا عدم موافقة العبارة بـ 4.5%، وجاءت نسبة معدومة لخيار عدم موافقة العبارة بشدة.

أما المرتبة الثالثة فهي للعبارة التي تقول أن خبرة القائد المهنية ومصداقيته في التعامل مع العاملين تمكنه من كسب ثقتهم ودعم تفاعلهم الإيجابي، فإنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري 0.888، وجاءت قيمة (T) 4.821 ومستوى المعنوية 0.000، فكانت نسبة إجابات المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة 50%، تليها نسبة الإجابات التي أكدت موافقة العبارة بشدة بـ 31.8%، أما الذين اختاروا حياد وعدم موافقة هذه العبارة فكانت نسبتهم متساوية وهي 9.1%، وأخيرا كانت النسبة معدومة للإجابات التي اختارت عدم موافقة العبارة بشدة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

وكذلك نجد المرتبة الرابعة للعبارة التي تقول أن القائد يعتمد على الاتصال المباشر مع العاملين لدفعهم لإنشاء بيئة يسودها النقاش البناء لتحقيق الأهداف والابتعاد عن الصراعات الشخصية السلبية، فإنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري 0.888، وجاءت قيمة (T) 4.821 ومستوى المعنوية 0.000، فكانت النسبة متساوية لإجابات المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة وموافقتها بشدة بـ 36.4%، تليها نسبة الإجابات التي أكدت حياد العبارة بـ 22.7%، أما الذين اختاروا عدم موافقة هذه العبارة فكانت نسبتهم 4.5%، وأخيرا كانت النسبة معدومة للإجابات التي اختارت عدم موافقة العبارة بشدة.

كما نجد المرتبة الخامسة للعبارة التي تدل على أن الإصغاء الجيد للقائد لتفاصيل الصراع يبرز اهتمامه بالعاملين وبأهمية أقوالهم، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري يقدر بـ 0.876، وجاءت قيمة (T) 4.717 ومستوى المعنوية 0.000، أن ما نسبته 45.5% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 31.8% اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، بينما كانت نسبة إجابات التي اختارت حياد العبارة 15.9% وعدم الموافقة بـ 6.8%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار عدم موافقة العبارة بشدة.

بينما جاءت المرتبة السادسة للعبارة التي تؤكد على أن قرب القائد من العاملين يمكنه من إيجاد حل مناسب للصراعات التي بينهم، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري قدره 0.664، وجاءت قيمة (T) 5.764 ومستوى المعنوية 0.000، فإن توجه 63.6% من المبحوثين كان نحو موافقة العبارة، و 18.20% من المبحوثين فتوجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، بينما كانت 15.9% من إجابات المبحوثين توجهت نحو الحياد في هذه العبارة، ونجد النسبة ضئيلة جدا للمبحوثين الذين اختاروا عدم الموافقة على هذه العبارة بـ 2.3%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار عدم موافقة العبارة بشدة.

أما فيما يتعلق بالمرتبة السابعة فهي للعبارة التي تتضمن أن القائد يهتم بالشرح المفصل لكل المواقف والظروف وتزويد العاملين بكافة المعلومات رغبة في تمكينهم من مساندته في قراءة بوادر ومؤشرات الخلافات والحد منها قبل وقوعها، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري 0.927، وجاءت قيمة (T) 4.129 ومستوى المعنوية 0.000، فكانت نسبة إجابات المبحوثين الذين اختاروا موافقة العبارة 36.4%، تليها نسبة الإجابات التي تؤكد على موافقة العبارة بشدة 34.1%، أما نسبة إجابات المبحوثين الذين اختاروا حياد العبارة فهي 22.7%، بينما جاءت نسبة ضئيلة للذين اختاروا عدم موافقة العبارة بـ 6.8%، وأخيرا جاءت النسبة معدومة لخيار عدم موافقة العبارة بشدة.

بينما جاءت المرتبة الثامنة للعبارة التي تتضمن امتلاك القائد القدرة على الإقناع في جعل أطراف الصراع تدعم الحلول التي يقترحها لحل الخلاف، فقد جاء المتوسط الحسابي 3.82 والانحراف المعياري 0.995، وجاءت قيمة (T) 2.789 ومستوى المعنوية 0.008، وكانت إجابات المبحوثين الذين اختاروا موافقة العبارة بنسبة 40.9%، تليها نسبة المبحوثين الذين اختاروا موافقة العبارة بشدة بـ 27.3%، بينما جاءت الإجابات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

على خيار الحياد 18.20%، أما الذين اختاروا عدم موافقة العبارة فكانت 13.6%، وأخيرا جاءت نسبة الإجابات معدومة على خيار عدم موافقة العبارة بشدة.

وأخيرا جاءت المرتبة التاسعة للعبارة المتمثلة في اعتبار القائد أن الصراع يمثل فرصة لتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بين الأطراف، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.34 وانحرف معياري 1.140، وجاءت قيمة (T) (- 0.34) ومستوى المعنوية 0.733، وهي العبارة الوحيدة في هذا المحور التي جاءت فيها قيمة (T) سالبة وقيمة (Sig) أكبر من (0.05)، ومع ذلك فهي لم تؤثر على الاتجاه العام للمحور في موافقة الأفراد المبحوثين على عبارات المحور الثاني. حيث نجد ما يقدر بـ 36.4% من المبحوثين أكدوا حياد العبارة، أما 25% أكدوا خيار موافقة العبارة، بينما جاءت نسبة المبحوثين الذين اختاروا الموافقة بشدة 18.20%، أما نسبة الإجابات على خيار عدم موافقة العبارة فهي 13.6%، وأخيرا نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0^{(3)}$: " لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتوفر مهارة العمل ضمن فريق في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ."

$H_1^{(3)}$: " توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتوفر مهارة العمل ضمن فريق في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ."

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على العناصر الواجب توفرها في مهارة الاتصال والتي بوجودها تتم إدارة الصراع التنظيمي. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

الجدول رقم (24): نتائج توفر مهارة العمل ضمن فريق في إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الوسط احسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما						
01	التكرار	10	22	8	4	0	3.86	0.878	3.501	0.001	6	موافق
	النسبة %	22.7	50	18.20	9.1	0						
02	التكرار	4	25	12	2	1	3.66	0.805	2.134	0.039	9	موافق
	النسبة %	9.1	56.8	27.3	4.5	2.3						
03	التكرار	12	23	5	3	1	3.95	0.939	3.918	0.000	5	موافق
	النسبة %	27.3	52.3	11.4	6.8	2.3						
04	التكرار	18	19	6	1	0	4.23	0.774	7.094	0.000	3	موافق تماما
	النسبة %	40.9	43.2	13.6	2.3	0						
05	التكرار	11	19	11	0	3	3.80	1.047	2.505	0.016	7	موافق
	النسبة %	25	43.2	25	0	6.8						
06	التكرار	10	25	9	0	0	4.02	0.664	6.218	0.000	4	موافق
	النسبة %	22.7	56.8	20.5	0	0						
07	التكرار	15	26	1	2	0	4.23	0.711	7.720	0.000	2	موافق تماما
	النسبة %	34.1	59.1	2.3	4.5	0						
08	التكرار	9	18	14	2	1	3.73	0.924	2.349	0.023	8	موافق
	النسبة %	20.5	40.9	31.8	4.5	2.3						
09	التكرار	19	19	5	1	0	4.27	0.758	7.634	0.000	1	موافق تماما
	النسبة %	43.2	43.2	11.4	2.3	0						
		الإجمالي					3.97	0.432	8.771	0.000	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 17 V

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

تشير نتائج الجدول السابق إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3.97 وانحراف معياري عام قدره 0.432، وكانت قيمة (T) المحسوبة 8.771 وهي موجبة حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو 3.40 وكان مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور، لكن أغلبية أفراد المجتمع أكدوا موافقة هذه العبارات.

حيث جاءت المرتبة الأولى للعبارة التي تعتبر أن القائد يحاول تجنب تضارب مصالح فريقه مع فرق العمل الأخرى بالمنظمة ويشجع على التعاون معهم بما يخدم الأهداف العامة، فإنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري 0.758، وجاءت قيمة (T) 7.634 ومستوى المعنوية 0.008، فكانت النسبة متساوية لإجابات المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة وموافقتها بشدة بـ 43.2%، تليها نسبة الإجابات التي أكدت حياد العبارة بـ 11.4%، أما الذين اختاروا عدم موافقة هذه العبارة فكانت نسبتهم ضئيلة جدا بـ 2.3%، وأخيرا كانت النسبة معدومة للإجابات التي اختارت عدم موافقة العبارة بشدة.

بينما كانت المرتبة الثانية للعبارة التي تعتبر أن القائد يركز على سيادة الاحترام والتعاون وإحلال الثقة مكان الخوف لدى العاملين ضمن الفريق لتشجيعهم على المشاركة العفوية ومناقشة الآراء بدون إحراج، فإنها جاءت بمتوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري 0.711، وجاءت قيمة (T) 7.720 ومستوى المعنوية 0.000، فكانت نسبة إجابات المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة 59.1%، تليها نسبة الإجابات التي أكدت موافقة العبارة بشدة بـ 34.1%، أما الذين اختاروا عدم موافقة هذه العبارة فكانت نسبتهم 4.5%، بينما كانت النسبة ضئيلة جدا للذين اختاروا حياد العبارة بـ 2.3%، وأخيرا كانت النسبة معدومة للإجابات التي اختارت عدم موافقة العبارة بشدة.

وفيما يتعلق بالمرتبة الثالثة فهي للعبارة التي تؤكد على قيام القائد بتحديد أهداف ومسئوليات كل طرف في الحد من الصراع وتوضيح أهمية الدور الذي يقوم به، والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.23 وانحراف معياري 0.774، وجاءت قيمة (T) 7.094 ومستوى المعنوية 0.000، وقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 43.2%، تليها ما نسبته 40.9% من المبحوثين أكدوا خيار الموافقة بشدة، في حين نجد خيار الحياد نسبته أقل منهما بـ 13.6%، بينما نجد نسبة ضئيلة جدا للذين اختاروا عدم موافقة العبارة بـ 2.3%، وأخيرا جاءت نسبة معدومة لخيار عدم موافقة العبارة بشدة.

ونجد في المرتبة الرابعة العبارة التي تتضمن حرص القائد على عدم انحيازه لأي طرف في حل الصراع لعدم الإضرار بمصداقيتك كرئيس لفريق العمل، فقد جاء المتوسط الحسابي 4.02 والانحراف المعياري 0.664، وجاءت قيمة (T) 6.218 ومستوى المعنوية 0.000، وكانت إجابات المبحوثين الذين اختاروا موافقة العبارة بنسبة 56.8%، تليها نسبة المبحوثين الذين اختاروا موافقة العبارة بشدة بـ 22.7%، بينما جاءت الإجابات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

على خيار الحياد 20.5%، وأخيرا جاءت نسبة الإجابات معدومة على خيار كل من عدم موافقة العبارة وعدم موافقتها بشدة.

أما فيما يتعلق بالمرتبة الخامسة فهي للعبارة التي تؤكد قيام القائد بتوضيح للعاملين أن الخلاف أو الصراع أمر طبيعي في أي فريق وأنه قد يكون سببا للوصول إلى أفكار جديدة، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري قدره 0.939، وجاءت قيمة (T) 3.918 ومستوى المعنوية 0.000، فإن توجهه 52.3% من المبحوثين كان نحو موافقة العبارة، و27.3% من المبحوثين فتوجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، بينما كانت 11.4% من إجابات المبحوثين توجهت نحو الحياد في هذه العبارة، ونجد النسبة المبحوثين الذين اختاروا عدم الموافقة على هذه العبارة بـ 6.8%، في حين نجد النسبة ضئيلة جدا لخيار عدم موافقة العبارة بشدة 2.3%.

وكانت المرتبة السادسة للعبارة التي تعتبر أن فرق العمل أداة للقضاء على الصراعات الفردية وتنمية مهارات حل الصراعات بين العاملين والمجموعات، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري 0.878. وجاءت قيمة (T) 3.501 ومستوى المعنوية 0.001، في حين أن نسبة 50% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته 22.7% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا على خيار الحياد للعبارة والتي تقدر بـ 18.20%، ثم تأتي نسبة ضئيلة للمبحوثين الذين اختاروا عدم موافقة العبارة بـ 9.1%، ونجد نسبة معدومة للخيار الأخير الذي يشير إلى عدم الموافقة بشدة.

بينما جاءت المرتبة السابعة للعبارة التي تدل على أن القائد يركز على سيادة الاحترام والتعاون وإحلال الثقة مكان الخوف لدى العاملين ضمن الفريق لتشجيعهم على المشاركة العفوية ومناقشة الآراء بدون إحراج، جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري 1.047، وجاءت قيمة (T) 2.505 ومستوى المعنوية 0.016، في حين أن نسبة 43.2% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها على العبارة، وتساوت نسبة المبحوثين الذين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة والذين اختاروا الحياد بـ 25%، تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا على عدم موافقة العبارة بشدة والتي تقدر بـ 6.8%، في حين نجد نسبة معدومة للخيار الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة.

وكذلك المرتبة الثامنة للعبارة التي تعتبر أن القائد يحدد مؤشرات معينة للتحقق من مساهمة الفريق في التفاعل الإيجابي والتأكد من انضباطهم مهنيا لتقادي انحرافهم عن الأهداف، فجاءت بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري 0.924، وجاءت قيمة (T) 2.349 ومستوى المعنوية 0.023، فكانت نسبة إجابات المبحوثين الذين اختاروا موافقة العبارة 40.9%، تليها نسبة الإجابات التي تؤكد على حياد العبارة 31.8%، أما نسبة إجابات المبحوثين الذين اختاروا موافقة العبارة بشدة فهي 20.5%، بينما جاءت نسبة الذين اختاروا عدم موافقة العبارة 4.5%، وأخيرا جاءت النسبة ضئيلة جدا لخيار عدم موافقة العبارة بشدة 2.3%.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

وأخيرا نجد في المرتبة التاسعة العبارة التي تدل على قيام القائد بكشف وإظهار الصراع للعاملين وتزويدهم بالمعلومات لاحتوائه ومنع انتشاره، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري يقدر بـ 0.805، وجاءت قيمة (T) 2.134 ومستوى المعنوية 0.039، أن ما نسبته 56.8% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 27.3% اتجهوا نحو حياد العبارة، بينما كانت نسبة إجابات التي اختارت موافقة العبارة بشدة 9.1% وعدم الموافقة بـ 4.5%، في حين نجد نسبة ضئيلة جدا لخيار عدم موافقة العبارة بشدة 2.3%.

الفرع الثاني: تحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية

1. تحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير الجنس

لتحديد هذه الفروق تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (T Test pour échantillons indépendants) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار (T) لتحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
1.887*	0.218	0.05

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 17 V

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن قيمة T (1.887) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.218) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة تعزى للجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

2. تحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير العمر

لتحديد هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 factor) والنتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير العمر

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
العمر	30 سنة فأقل	3.8981	0.38223	1.594	0.206
	بين 31-40 سنة	4.0692	0.31556		
	بين 41-50 سنة	4.1587	0.39462		
	51 سنة فأكثر	3.6154	/		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS 17 V

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في ممارسة مهارات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.594) ومستوى الدلالة المحسوب (0.206) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى ممارسة مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة وهذا من وجهة نظر الباحثين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

3. تحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

لتحديد هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 factor) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
المؤهل العلمي	جامعي	3.7404	0.23598	1.689	0.161
	تقني سامي	4.1834	0.39228		
	ليسانس	3.9467	0.25779		
	ماجستير	4.2308	/		
	دكتوراه في الطب العام	4.0288	0.51828		
	دراسات طبية متخصصة	3.9974	0.37006		

المصدر: SPSS 17 V المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في ممارسة مهارات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.689) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.161) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى ممارسة مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة وهذا من وجهة نظر الباحثين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

4. تحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير الوظيفة الحالية

لتحديد هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 factor) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

الجدول رقم (28): نتائج اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق للفرضية الرئيسية لمتغير الوظيفة الحالية

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الوظيفة الحالية	ممارس مختص مساعد	3.9846	0.49450	0.850	0.554
	ممارس عام	4.0231	0.44903		
	ملحق إدارة رئيسي	4.3558	0.23579		
	متصرف رئيسي	3.8846	0.26831		
	متصرف	3.8932	0.32338		
	ملحق إدارة	3.8942	0.25391		
	عون إدارة رئيسي	3.8462	0.30528		
	تقني سامي	4.0731	0.43076		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V 17

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في ممارسة مهارات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.850) ومستوى الدلالة المحسوب (0.554) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الوظيفة الحالية في مستوى ممارسة مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة وهذا من وجهة نظر المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

5. تحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

لتحديد هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 factor) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار (ANOVA) لاختبار الفروق للفرضية الرئيسية لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	3.9305	0.36731	0.722	0.545
	بين 6-10 سنوات	4.0659	0.37862		
	بين 11-15 سنة	4.1731	0.02720		
	16 سنة فأكثر	4.0983	0.37006		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V 17

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في ممارسة مهارات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

قيمة (F) المحسوبة (0.722) ومستوى الدلالة المحسوب (0.545) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى ممارسة مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة وهذا من وجهة نظر المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

المطلب الثاني: تفسير النتائج

نحاول في هذا المطلب تفسير النتائج المتحصل عليها في المطلب السابق.

الفرع الأول: توفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (21) وجدنا أن معرفة الذات تعتبر مهارة أساسية تساهم في إدارة الصراع التنظيمي بنجاح في المؤسسة، فنجد أن القائد يعمل على اكتشاف صفاته الإيجابية ونقاط القوة الكامنة لديه ليكتسب القدرة على علاج المشاكل بين العاملين. ومعرفة بأهمية الأدوار التي هو المكلف بها يزيد من قدرته على تحقيق الانسجام بين العاملين والحد من الصراعات بينهم من خلال امتلاكه للخبرة القيمة التي تضمن له توفير المؤهلات المناسبة لتعويض غياب العاملين واستغلاله للمكانة والاحترام التي يحظى بها من طرف العاملين الجدد الذين يتبعون كل أوامره وأهمها الحفاظ على تكامل الفريق والحد من الصراعات بين أعضاءه.

ومن ناحية أخرى، فإن القائد يكشف سلبياته الناتجة عن أخطائه لتحديد ما يجب تطويره في صفاته وسلوكه حتى ينجح في إدارة علاقته مع العاملين وعلاقة العاملين فيما بينهم. ومن خلال تفهمه لأفكار العاملين أثناء التفاعل معهم يستطيع القائد أن يقترح حلول مناسبة لأطراف الصراع بشكل طوعي أو بتدخل طرف مساعد يعرض القائد في حل المشكل شرط أن يحظى بالثقة من طرف هؤلاء الأطراف. أما إذا كان المشكل خطير ولا يمكن تصحيحه فيتم إقصاء أو تحويل الطرف المتسبب في ذلك حفاظا على تماسك العاملين.

ويفضل القائد مواصلة تنمية قدراته ومهاراته لتكون لديه درجة عالية من الثقة بالنفس تسمح له باحتواء أطراف الصراع التنظيمي، وما يجعله يكون صادق في أغلب مواقفه ويعترف بالفشل في التعامل مع الصراع إذا اقتضى الأمر ذلك. بالإضافة إلى لجوءه للاحتكام إلى رأي العاملين خاصة إذا اتفقت الأغلبية على رأي معين ولو كان هذا الرأي مخالف رأيه، وهو ما يوفر للعاملين مساحة للتعبير وإبداء آرائهم واقتراحاتهم مستقبلا.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (4.0881)، وقيمة (T) 11.054 وهي موجبة حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو 3.40، وكان مستوى

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة

المعنوية 0.000، وهو يدل على الاتجاه العام للأفراد المجتمع نحو الموافقة على عبارات المحور الأول، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_{01}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{11}) التي تنص على أنه توجد أهمية لتوفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرع الثاني: توفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (22) وجدنا أن الاتصال يعتبر مهارة أساسية يساهم في إدارة الصراع التنظيمي بنجاح في المؤسسة، من خلال تركيز القائد في تعامله مع الصراع على الإنصات الجيد للعاملين للتحقق والتأكد من صحة أقوالهم وآراءهم وما يريدون الوصول إليه لاقتناعه بأنه أنسب أسلوب لإمام بمختلف جوانب الصراع، ومن ثم يقوم بتوصيل أفكاره بطريقة سلسلة دون تسبب أو شدة. فهو يستغل خبرته ومكانته لدى العاملين في ضمان السير معه في الخط بشكل إيجابي ونشر الثقة فيما بينهم.

كذلك فإن تواصل القائد بصفة مباشرة مع العاملين يسمح له بتشكيل علاقات غير رسمية معهم تساعدهم في بناء الثقة وإجراء حوار إيجابي معهم أثناء تعامله مع الصراع، وبالتالي يتمكن من تفادي الصراعات الشخصية والسلبية التي قد تحدث بين العاملين. ومن أهم ما يساعد القائد على ذلك هو اقترابه من العاملين ما يضمن له البقاء في مجال الوقاية من الصراع أحيانا وتقديم الحل المناسب له متى ما وقع هذا الصراع وتمت معالجته.

لكن اتضح أن القائد لا يقدم إلا المعلومات التي يرى أنه سيتم استيعابها من طرف العاملين خوفا من سوء استغلالها أو تحمل خسائر مادية عالية (ارتفاع التكاليف، ضياع الوقت، ..) وهذا بسبب تباين المستوى العلمي للعاملين وخبرتهم العملية كذلك. ويستطيع القائد أن يقنع العاملين بالحل الذي قدمه لهم وينال دعمهم المطلق لذلك وخاصة إذا تضمن هذا الحل أفكار جديدة مبدعة وخلاقة.

وأخيرا تبين أن القادة بهذه المؤسسة لا يرون أن الصراع التنظيمي ذو نتائج إيجابية أبدا، وأنهم يقومون بإدارته بشكل حتمي لإزالة أي عائق قد يقف أمام تحقيق أهداف المنظمة. أما استنارته أو تحفيزه إذا كان في درجة ضعيفة فهذا أمر يستحيل القيام به، وهم بهذا السلوك يكونون من مؤيدي النظرة التقليدية للصراع التنظيمي.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (3.9419)، وقيمة (T) 6.998 وهي موجبة حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو 3.40، وكان مستوى المعنوية 0.000، وهو يدل على الاتجاه العام للأفراد نحو الموافقة على عبارات المحور الثاني، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_{02}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{12}) التي تنص على أنه توجد أهمية لتوفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرع الثالث: توفر مهارة العمل ضمن فريق في إدارة الصراع التنظيمي

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (23) وجدنا أن العمل ضمن فريق يعتبر مهارة أساسية يساهم في إدارة الصراع التنظيمي بنجاح في المؤسسة، من خلال اعتبار القائد لفرق العمل أنها أداة تساهم في القضاء على الصراعات الفردية وتنمية مهارات حل الصراعات بين أعضاء فريقه، من خلال قيام القائد بكشف وإظهار الصراع للعاملين وتزويدهم بالمعلومات لاحتوائه ومنع انتشاره، ومن ثم التوضيح لهم أن الخلاف أمر طبيعي في أي فريق وأنه قد يكون سببا للوصول إلى أفكار جديدة، مع تحديد أهداف ومسؤوليات كل طرف في الحد منه وتوضيح أهمية الدور الذي يقوم به.

وكذلك يلزم القائد جميع الأطراف بتحقيق الأهداف كشرط أساسي لاستمرارهم في العمل، مع الحرص على أن لا ينحاز لأي طرف في حل الصراع لعدم الإضرار بمصداقيته كرئيس لفريق العمل، بالإضافة إلى التركيز على سيادة الاحترام والتعاون وإحلال الثقة مكان الخوف لدى العاملين ضمن الفريق لتشجيعهم على المشاركة العفوية ومناقشة الآراء بدون إحراج، وتحديد مؤشرات معينة للتحقق من مساهمة فريقه في التفاعل الإيجابي والتأكد من انضباطهم مهنيا لتفادي انحرافهم عن الأهداف، مع العمل على تجنب تضارب مصالح فريقه مع فرق العمل الأخرى بالمنظمة، بل ويشجع على التعاون معهم بما يخدم الأهداف العامة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (3.9974)، وقيمة (T) 8.771 وهي موجبة حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو 3.40، وكان مستوى المعنوية 0.000، وهو يدل على الاتجاه العام للأفراد نحو الموافقة على عبارات المحور الثالث، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_{03}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{13}) التي تنص على أنه توجد أهمية لتوفر مهارة العمل ضمن فريق في إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الخلاصة

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بأن هناك أهمية كبيرة للمهارات التي يساهم توفرها في إدارة الصراع التنظيمي بنجاح.

فمهارة معرفة الذات لها أهمية كبيرة في إدارة الصراع التنظيمي من خلال وجود فهم وتحكم كبير للقائد فيما يملكه من مؤهلات ونقاط قوة تمكنه من مواجهة هذا الصراع والتعامل معه بشكل مباشر ومفتوح. كما وجدنا أيضا أن لمهارة الاتصال أهمية كبيرة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة بربط خطوط اتصال حيوية تضمن للقائد نشر الثقة بينه وبين العاملين وبدرجة عالية، كذلك مهارة العمل ضمن فريق تبرز أهميتها في جعل إدارة الصراع التنظيمي فعالة بالمؤسسة من خلال التأكيد على شرطي التعاون والتكامل بين القائد والعاملين أثناء تفاعلهم.

أي أن هذه الدراسة تؤكد بأن هناك علاقة كبيرة بين توفر المهارات الثلاث المدروسة مهارة معرفة الذات، مهارة الاتصال ومهارة العمل ضمن فريق ومدى مساهمتها في نجاح إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة.

تعتبر عملية إدارة الصراع التنظيمي من العمليات الإدارية التي يغلب عليها طابع الغموض والتعقيد وذلك نظرا لتشابه مفهوم الصراع مع العديد من المفاهيم الأخرى ذات صلة كالمنافسة، الأزمة... بالإضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال (من التقليدية مروراً بالعلاقات الإنسانية إلى الحديثة). إلا أنها في العموم تشير إدارة الصراع التنظيمي إلى عملية مخططة تقوم على مهارات إدارية مميزة ووفق أساليب وإستراتيجيات وتقنيات عمل تمكن القادة من التعامل مع الصراع الحتمي بهدف الحفاظ على ديناميكية العمل في المنظمة واستمراره وللتعامل مع عوامل ومتطلبات تطوير الأداء داخل المنظمة.

وتزداد أهمية عملية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات في ظل الظروف البيئية المتغيرة بزيادة قدرتها في قيام القادة بالتحكم في الصراع وتوجيه نتائجه لجعل بيئة العمل متوازنة من خلال وضع الحدود للصراعات التي تسمح بتعزيز النتائج الجيدة وأن تعالج بعض الصراعات التي تكون ذات آثار سلبية. لذلك أصبح نجاح وفعالية هذه الإدارة مرتبط بعدة عوامل أو مهارات، والتي اتضحت من خلال أن معرفة الذات تعتبر من المهارات الأساسية لإدارة الصراع التنظيمي بنجاح من خلال جعل القائد أكثر قدرة على السيطرة على نفسه والتحكم في حياته المهنية، وكذا القدرة على توجيه مشاعره واستجاباته إيجابيا بما يضمن أفضل سيطرة وإدارة للظروف والأحداث.

ويعتبر الاتصال أيضا من المهارات الأساسية لإدارة الصراع التنظيمي بنجاح ذلك أن الاتصال يتم من خلال أبعاد تتمثل في الإصغاء والإنصات من أجل الحصول على المعلومات، تحسين العلاقات وحل المشاكل، واحترام شعور الأطراف وتحريك رغبتهم، الإقناع والتوجيه وتدريب الأطراف على التعامل مع الصراع.

وأن العمل ضمن فريق يعتبر من المهارات الأساسية المطلوب توفرها لإدارة الصراع التنظيمي بنجاح ذلك أن العمل في فريق يجعل مظاهر التأكيد على النفوذ تختفي وتكون القرارات مستندة فيها إلى معلومات وحقائق يلتزم بها الجميع، والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشارك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن أي عضو في فريق العمل. ويكون القائد قد حقق عدة مزايا، ولعل من أهمها جمع أعضاء ذوي خلفيات وتوجهات مختلفة كي تتفاعل معا في حل المشكلات واتخاذ القرارات، فيم الوصول إلى اختبارات واستنتاجات أكثر مما يمكنه تحصيله إذا ما كل عضو يعمل بطريقته الخاصة، إذ أنه ليس هناك شك في أن التعاون في الفريق يعطي نتائج أكثر مما يستطيع مجموع أعضائه أن يعطوه كل عضو يعمل لوحده.

وانطلاقا مما سبق، حاولنا دراسة عملية إدارة الصراع التنظيمي من خلال إتباعنا المنهج الاستكشافي والاختباري، واستخدام تقنية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة (إطارات المؤسسة) وتوصلنا أثناء تحليل وتفسير إجاباتهم إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

1. توجد أهمية لتوفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي الثلاث (معرفة الذات، الاتصال والعمل ضمن فريق)

لدى القادة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا من وجهة نظر الباحثين؛

2. أن القادة بهذه المؤسسة يعتبرون من مؤيدي النظرة التقليدية للصراع التنظيمي؛

3. وصول القادة بالمؤسسة محل الدراسة إلى مستويات عالية في استخدام بعض جوانب مهارة معرفة الذات ومن ثم مهارة العمل ضمن فريق ومهارة الاتصال بدرجة أقل؛

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض بعض الاقتراحات التي نحاول من خلالها تقديم مساهمة بسيطة لزيادة نجاح إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، والتي نوردتها فيما يلي:

- 1) ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإطارات ذوي المهارات العالية مما تضمن لها إدارة ناجحة للصراع التنظيمي تصب في مسعى تحقيق الأهداف العامة لها؛
- 2) تغيير القادة من نظرتهم للصراع التنظيمي بأنه ذو نتائج سلبية بحتة بالإطلاع على أحدث الأبحاث والدراسات التي تخص هذا المجال؛
- 3) برمجة دورات تدريبية للقادة بالمؤسسة لتطوير مهاراتهم وتعلم كل ما هو جديد يساهم في إدارتهم للصراع التنظيمي بنجاح؛
- 4) ضرورة الاستخدام الواسع لعامل الثقة والتعاون لتشجيع الإطارات بالمؤسسة على الاتصال وتكوين فرق العمل مع العاملين.

ومع ذلك ورغم ما تم التوصل إليه من نتائج، إلا أنه توجد مجموعة من الحدود التي يجب ذكرها. فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جداً، إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (مثل المقابلة).

ومع ذلك، فإن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية**، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007.
2. أحمد سيد مصطفى، **إدارة البشر: الأصول والمهارات**، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، القاهرة، 2002.
3. أحمد ماهر، **تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
4. إحسان دهب جلاب، **فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة**، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
6. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. رضا صاحب أبو حمد وسنان كاظم الموسوي، **الإدارة: لمحات معاصرة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
8. سيد هارون جمعه، **الصراع**، فرع الإسكندرية والبحيرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، الإسكندرية، 2002.
9. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
10. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، **البحث العلمي**، دار المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
11. محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
12. محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضير، **الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه**، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1992.
13. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
14. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
15. مدحت أبو النصر، **فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
16. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
17. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
18. موفق الحمداني وآخرون، **مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
19. هيربرت آيه سايمون وجيمس جي مارش، **المنظمات**، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مركز البحوث، الرياض، 2001.

2- الرسائل والأطروحات

1. ابتسام يوسف محمد مرزوق، إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مذكرة ماجستير: تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
2. أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير: تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2008.
3. أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
4. أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
5. الحميدي محمد ضيدان، تقدير الذات وعلاقته بالسلوك العدواني: لدى طلبة المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير: تخصص الرعاية والصحة النفسية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
6. أنجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2008.
7. أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية- قطاع غزة، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
8. حنان عبد العزيز، نمط التفكير وعلاقته بتقدير الذات: دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة بشار، مذكرة ماجستير: تخصص الإرشاد النفسي والتنمية البشرية، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، تلمسان، 2012.
9. خالد بن محمد إبراهيم الوهبي، دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية: دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية، مذكرة ماجستير: تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
10. ذكريات أحمد محمد مرتجى، دور المشرف في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة تربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
11. رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

12. صلاح بن سمار الجابري، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة المدينة المنورة، مذكرة ماجستير: تخصص العلوم الإدارية، الرياض، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
13. ظافر عائض القحطاني، برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، مذكرة ماجستير: تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
14. عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
15. عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم: دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، مذكرة ماجستير: تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
16. فانتة جميل محمد بيبي، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، مذكرة ماجستير: تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2007.
17. فهد بن محمد الذويبي، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور: دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم، مذكرة ماجستير: تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
18. كنان فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، مذكرة دكتوراه: تخصص الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008.
19. محمد حامد العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير: تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
20. محمد كريم خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
21. محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، نابلس، 2013.
22. منير حسن أبو زعيتر، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة تربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
23. موافق أحمد شحاتة العجارمة، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، مذكرة ماجستير: تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012.

24. ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، مذكرة ماجستير: تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
25. وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج: تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.
26. يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة، 2011.

3- المجلات، الملتقيات والمؤتمرات

1. أحمد علي صالح ومحمد ذيب الأبيض، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2013.
2. بثينة حسين علي الطائي، أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد التاسع، المجلد الأول، الموصل، 2008.
3. رحيمة شرقي ونجاة بوساحة، بيداغوجية المقاربة بالكفاءات في الممارسة التعليمية، ملتقى التكوين بالكفاءات في التربية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، دون ذكر السنة.
4. شادي زين الدين وآخرون، دليل إرشادي حول إدارة النزاعات التنظيمية داخل المؤسسات الرسمية خطوة... خطوة، مشروع تعزيز الشراكة بين السلطة والجمهور بالشراكة مع وزارة الداخلية ووزارة النقل والمواصلات، تمويل: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2010.
5. شهرزاد محمد شهاب، أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة الدراسات التربوية، العدد الثامن، تدريسية، معهد إعداد المعلمين، نينوى، تشرين الأول، 2009.
6. ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، جامعة بغداد، بغداد، 2009.
7. محمد قويدري وسملالي يحيضية، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 25-27 أبريل 2005.
8. محمود حسن جمعة، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالي، بغداد، 2011.
9. مقراش فوزية وأطفي جوهرة، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة: دراسة تطبيقية في مؤسسات الاتصال بولاية بسكرة وجيجل، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21/22 فيفري 2012.
10. مهدي فاطمة الزهراء وقيابلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية مهارات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، قسم

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012.

4- التقارير والمحاضرات

1. أمل راشد الحمدان، المهارات اللازمة للقيادة التربوية، قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2012.
2. زياد بركات، علاقة مفهوم الذات بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة وعلاقتها ببعض المتغيرات، برنامج التربية، جامعة القدس المفتوحة، طولكرم، 2009.
3. عبد الله حكمت النقار، أخلاقيات القيادة والقيادة التحولية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المائية، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، 2010.
4. علي حسون الطائي وعلياء جاسم الجبوري، دور القيادة التحولية في تمكين فرق العمل: دراسة شخصية في شركة المشاريع النفطية بوزارة النفط، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Afzalur M. Rahim, *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict: Center for Advanced Studies in Management*, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 03, Bowlilng Green, UK, 2002.
2. Allison R. C., *Maslow's Theory of Motivation & Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis*, School of Social Welfare, University of California, Berkeley, 03 December 2008.
3. Andrea Lai, *Transactional-Transformational Leadership Theory*, AHS Capstone Projects, Part of the Social & Behavioral Sciences Commons, Frunklin W. Olin College of Engineering, 2011.
4. Bass, B. M., *Leadership & Performance Beyond Expectation*, Free Press, New York, 1985.
5. Bums, J. M., *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.
6. Colin Ash, *Social-Self-Interest*, Department of Economics, University of Reading, 2003.
7. Daniel Eckstein, *A Review of 200 Birth-Order Studies: The Journal of Individual Psychology*, Vol. 66, No. 4, University of Texas Press, Austin, Texas, Winter 2010.
8. Gill, R. & Edwards, G., *Transactional & Transformational Leadership: Across hierarchical levels in UK manufacturing organizations*, Organization Development Journal, 33 (1), University of the West of England, Bristol, 2012.
9. Guidelines for AKDN's work with CSOs, *Skills in Managing Organisations: Governing and Managing Organizations*, No 2, AKDN Civil Society Programme, Toronto, 14 June 2004.
10. Jalal R. M. & al, *Transformational Leadership & Job Satisfaction*, Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, University Utara Malaysia, Sintok, Kedah, American Journal of Economics, Special Issue, June 2012.
11. Jane E. M. & Kevin E. K., *Safety Leadership: A Longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes*, Journal of Occupational & Organizational Psychology, 82, UK, 2009.
12. Joseph Seltzer & al, *Introduction to Developing Management Skills*, CBA Department of Management, La Salle University, West Omney, Philadelphia, 1995.

13. Kenneth W. Thomas & Ralph H. Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Profile and Interpretive Report*, PAT SAMPLE, Jane Trainer: Acme, Inc. March 2, 2010.
14. Kim Lian Lee, *An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees Satisfaction*, International Journal of Business and Management, No. 1, Jalan Menara Gading, Faculty of Management & Information Technology, University College Sedaya International, Kuala Lumpur, September 2008.
15. Malcolm Kushner, *Conflict in Organizations*, p17. Adapted by permission from Kenneth W. Thomas, "Toward Multi-dimensional Values in Teaching: The Examples of Conflict Behaviors", Academy of Management Review, 1977.
16. Managing Conflict with Your Boss, *Why Managing Conflict Is Important*, Center for Creative Leadership, 2002.
17. Marcos Cortez Campomar & al, *Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives*, EJBO: Electronic Journal of Ethics and Organization Studies, Vol. 10, No. 01, School of Economics, Business Administration and Accounting, University of São Paulo (FEA/USP and FEARP/USP), 2005.
18. Pekka Aula & Kalle Siira, *Organizational Communication and Conflict Management Systems: A Social Complexity Approach*, Nordicom Review 31-1, Department of Social Science, University of Helsinki, 2010.
19. Peter L. Molloy, *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture: Aquarius Consulting*, March 30, 1998.
20. Philippe ROCHAT, *Five levels of self-awareness as they unfold early in life*, Consciousness & Cognition 12, Department of Psychology, Emory University, North Kilgo Circle, Atlanta, 2003.
21. Rahim, M. Afzalur, *Managing Conflict in Organizations*, Ed, Quorum Books, Westport, London, 2001.
22. Schepers, J. M. & al, *The behavioural & Personality Correlates of Transactional & Transformational Leadership*, Programme Leadership in Performance & Change, SA Journal of Human Resource Management, 1 (2), Department of Human Resources, Rands Afrikaans University, Aukland Park, 2006.
23. Vijay K. Verma, *Conflict Management, From The Project Management Institute Project Management Handbook*, Ed: Jeffery Pinto, 1998.
24. Zeljko Turkalj & al, *Conflict Management in Organization*, Faculty of Economics in Osijek, J.J. Strossmayer University In Osijek, No. 010-0101427-0837, 2008.

Websites

- 1) James Manktelow & Amy Carlson, *Resolve conflict effectively*, p 01. Website: http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_81.htm, 2013- 11- 11 at 16:30 Algeria.
- 2) Farlex, *Transformational Leadership & Organizational Commitment: The case of Turkey's hospitality industry*, The Free Library, <http://www.thefreelibrary.com/>, on 08-03-2014, at 15:30 Algeria.
- 3) Jeffrey Froyd, *Understanding Conflict and Conflict Management*, The Foundation coalition: an agent of change, p 01, web site at: <http://www.foundationcoalition.org>.
- 4) Grande Lum, *6 Steps to Managing Conflict*, website at: <http://www.accordence.com/resources/thought-leadership/articles-whitepapers/6-steps-to-managing-conflict/>, 2013- 12- 20 at 17:00 Algeria.
- 5) George McDowell & Al, *Management Models for Resolving Conflict in the Workplace*, TNU, 2007, From website: http://www.westbrookstevens.com/conflict_Resolution.htm, 2013- 12- 20 at 20:10 Algeria.

- 6) Henry I. Tosi, March J. & H. Simon, *Organizations*, pp 98-99. From website: http://www.sagepub.com/upm-data/27411_7.pdf, 2014- 01- 01, at 14:45 Algeria
- 7) Paul Plotczyk, *4 Easy Steps to Resolve Conflict on the Job*, Systems Affiliates International, Inc, website at: <http://www.wsa-intl.com/279-all-articles/4-easy-steps-to-resolve-conflict-on-the-job/>, 2013- 12- 20 at 17:10 Algeria.
- 8) Tomi Wahlstrom, *Why is Managing Conflict is Important?*, Lead Consultant, OTAVALA Consulting, Website: http://otavala.com/yahoo_site_admin/assets/docs/Why_is_Managing_Conflict_so_Important.6075405.pdf 2013-12-18 at 17:10 Algeria.
- 9) Vincent Planz, *How to Resolve Organizational Conflict, The Blog: learn, to win*, Posted on February 19, 2013, From website: <http://blog.intelligent.ly/2013/02/organizational-conflict/> , 2013- 12- 20 at 17:00 Algeria.
- 10) *Why the study of conflict is important*, Website: http://www.cios.org/encyclopedia/conflict/Asignificance1_dailylife.htm, 2013-12-18 at 20: 00 Algeria.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	النظرة الحديثة للصراع التنظيمي	01
21	تفاعلات سلوك العامل	02
22	نافذة جوهاري	03
30	مراحل ظاهرة الصراع التنظيمي	04
40	مراحل إدارة الصراع التنظيمي وفقا لنموذج رحيم	05
43	نموذج رحيم لإدارة الصراع التنظيمي	06
45	نموذج هاريجل لإدارة الصراع التنظيمي	07
47	نموذج توماس وكلمان لإدارة الصراع التنظيمي	08
64	العلاقة بين المدراء والقادة	09
74	نموذج وصفي سلوكي لخصائص القائد المبدع	10
112	نموذج الدراسة	11
126	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان	12
131	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	13
132	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	14
133	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	15
134	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة الحالية	16
135	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	17

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	01
24	العلاقة بين الصراع التنظيمي على مستوى الوحدات الإدارية وأداء المنظمة	02
65	المقارنة بين القائد والمدير	03
66	المقارنة بين قوة الشخصية وقوة الموقع الوظيفي	04
71	المقارنة بين القائد التبادلي والقائد التحويلي	05
72	الإطار التكاملي للقيادتين التبادلية والتحويلية	06
101	الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل	07
116	درجات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	08
116	الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي	09
117	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف)	10
118	معامل ارتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه	11
120	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	12
121	عدد المرضى من 2008 إلى 2013	13
122	الأسلاك والرتب المتعلقة بالعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان	14
128	عدد أفراد مجتمع الدراسة وتصنيفهم	15
131	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	16
132	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	17
133	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	18
134	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة الحالية	19
135	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	20
136	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	21
138	نتائج توفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي	22
141	نتائج توفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي	23
145	نتائج توفر مهارة العمل ضمن فريق في إدارة الصراع التنظيمي	24

148	نتائج اختبار (T) لتحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير الجنس	25
148	نتائج اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة لمتغير العمر	26
149	نتائج اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة للمؤهل العلمي	27
150	نتائج اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق للفرضية الرئيسية لمتغير الوظيفة الحالية	28
150	نتائج اختبار (ANOVA) لاختبار الفروق للفرضية الرئيسية لعدد سنوات الخبرة	29

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	آية قرآنية
	إهداء
	شكر وتقدير
	مخلص
أ- ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي	
11	تمهيد
32-12	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي
12	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره
12	الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
14	الفرع الثاني: التمييز بين الصراع التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه
16	الفرع الثالث: التطور التاريخي للصراع التنظيمي
19	المطلب الثاني: خصائص الصراع التنظيمي ومستوياته
19	الفرع الأول: خصائص الصراع التنظيمي
19	الفرع الثاني: مستويات الصراع التنظيمي
25	المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي وأسبابه
25	الفرع الأول: أنواع الصراع التنظيمي
27	الفرع الثاني: أسباب الصراع التنظيمي
29	المطلب الرابع: مراحل الصراع التنظيمي وآثاره
29	الفرع الأول: مراحل الصراع التنظيمي
31	الفرع الثاني: آثار الصراع التنظيمي
52-32	المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي وأساليبها
33	المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

33	الفرع الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي
34	الفرع الثاني: أهمية إدارة الصراع التنظيمي
35	المطلب الثاني: مراحل إدارة الصراع التنظيمي
40	المطلب الثالث: أساليب ونماذج إدارة الصراع التنظيمي
40	الفرع الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
43	الفرع الثاني: نماذج إدارة الصراع التنظيمي
49	المطلب الرابع: معايير وأسس فعالية أساليب إدارة الصراع التنظيمي
49	الفرع الأول: معايير أساليب إدارة الصراع التنظيمي
50	الفرع الثاني: أسس فعالية أساليب إدارة الصراع التنظيمي
51	الفرع الثالث: تحفيز الصراع التنظيمي
53	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مهارات إدارة الصراع التنظيمي	
55	تمهيد
83-56	المبحث الأول: ماهية المهارات القيادية
56	المطلب الأول: مفهوم المهارات
56	الفرع الأول: تعريف المهارات
59	الفرع الثاني: أهمية المهارات
60	المطلب الثاني: مفهوم القيادة
60	الفرع الأول: تعريف القيادة
62	الفرع الثاني: أهمية القيادة
63	الفرع الثالث: خصائص القيادة
63	المطلب الثالث: مفهوم القائد والأنماط القيادية
63	الفرع الأول: تعريف القائد
67	الفرع الثاني: مفهوم الأنماط القيادية
75	المطلب الرابع: أنواع المهارات القيادية
75	الفرع الأول: المهارات الإنسانية
76	الفرع الثاني: المهارات الذاتية

79	الفرع الثالث: المهارات الإدارية
80	الفرع الرابع: المهارات الفنية
81	الفرع الخامس: المهارات الفكرية
107-83	المبحث الثاني: توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة
83	المطلب الأول: توفر مهارة معرفة الذات لدى القائد
83	الفرع الأول: ماهية معرفة الذات
87	الفرع الثاني: الأبعاد والعوامل المؤثرة في معرفة الذات
88	الفرع الثالث: أهمية توفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي
91	المطلب الثاني: توفر مهارة الاتصال لدى القائد
91	الفرع الأول: ماهية الاتصال
93	الفرع الثاني: أهداف وعناصر الاتصال
95	الفرع الثالث: أهمية توفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي
100	المطلب الثالث: توفر مهارة العمل ضمن فريق لدى القائد
100	الفرع الأول: ماهية فريق العمل
102	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في فريق العمل وتركيبته
105	الفرع الثالث: أهمية توفر مهارة العمل ضمن فريق في إدارة الصراع التنظيمي
108	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة	
110	تمهيد
135-111	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة
111	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
111	الفرع الأول: نموذج ومنهجية الدراسة
114	الفرع الثاني: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات
117	الفرع الثالث: اختبار المطابقة وصدق وثبات أداة الدراسة
120	المطلب الثاني: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة -
120	الفرع الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة -
120	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة -

123	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة -
127	الفرع الرابع: واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة -
128	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة
128	الفرع الأول: فئة الأطباء
130	الفرع الثاني: فئة الإطار الإداري
131	الفرع الثالث: الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة
153-136	المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة وتفسير النتائج
136	المطلب الأول: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة
136	الفرع الأول: نتائج الدراسة الكمية واختبار الفرضية الرئيسية
148	الفرع الثاني: تحديد الفروق للفرضية الرئيسية بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية
151	المطلب الثاني: تفسير النتائج
151	الفرع الأول: توفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي
152	الفرع الثاني: توفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي
153	الفرع الثالث: توفر مهارة العمل ضمن فريق في إدارة الصراع التنظيمي
154	خلاصة الفصل
156	خاتمة
158	قائمة المراجع
165	قائمة الأشكال
166	قائمة الجداول
168	قائمة المحتويات
الملاحق	

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة	مكان العمل
.1	د. شنشونة محمد	أستاذ محاضر أ	قسم العلوم التجارية
.2	د. جوهرة أقطي	أستاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير
.3	أ. صورية زاوي	أستاذ مساعد أ	قسم علوم التسيير
.4	أ. شيراز حايف سي حايف	أستاذ مساعد أ	قسم علوم التسيير
.5	أ. صباح بنوناس	أستاذ مساعد أ	قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملحق رقم (2): الاستبيان في صورتها النهائية

قسم علوم التسيير - LMD -

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

الاستبيان

موجه لإطارات المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - ولاية بسكرة -

السادة والسيدات الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد؛

الاستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة تحت عنوان "أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة" وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في مجال تسيير الموارد البشرية (LMD) بجامعة محمد خيضر بسكرة. ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال وما لمساندتكم من أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم.

ونحيطكم علماً بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم حسن التعاون معنا وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطالب: محمد أمين خان

الأستاذ المشرف: د. وسيلة بن ساهل

السنة الجامعية: 2013 - 2014

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نهدف من خلال هذه البيانات إلى الإطلاع على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات المؤسسات بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج، لذلك الرجاء وضع الإشارة (X) أمام العبارة المناسبة، وتعبئة الفراغ بما يناسبك، وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: 30 سنة فأقل بين 31-40 سنة بين 41-50 سنة 51 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: جامعي تقني سامي ليسانس ماجستير دكتوراه في الطب العام شهادة الدراسات الطبية المتخصصة
- 4- الوظيفة: ممارس مختص مساعد ممارس عام ملحق إدارة رئيسي متصرف رئيسي متصرف ملحق إدارة عون إدارة تقني سامي
- 5- عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل بين 6-10 سنوات بين 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

التعريف الإجرائي لبعض مصطلحات الدراسة:

1. الصراع: (Conflict) هو اختلاف وتعارض في الأفكار يحدث بين العاملين بالمؤسسة نتيجة لاختلاف الأفكار، وبتزايد بالتفاعل فيما بينهم مساهما بذلك في تغيير واقع المؤسسة بشكل إيجابي أو سلبي.
2. إدارة الصراع: (La Gestion de Conflit) هي عملية تسمح للقائد بتشخيص الصراع والتعرف على أسبابه والعمل على التحكم فيه من أجل زيادة إيجابياته وتقليل سلبياته وتحقيق الأهداف المطلوبة.

الجزء الثاني: يرجى منك وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك.

المحور الأول: توفر مهارة معرفة الذات في إدارة الصراع التنظيمي						
الرقم	العبارات المفسرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-	تعمل على اكتشاف صفاتك الإيجابية ونقاط قوتك لتكتسب القدرة على علاج المشاكل والصراعات بين العاملين؛					
2-	معرفةك بأهمية الأدوار التي أنت مكلف بها تزيد من قدرتك على تحقيق الانسجام بين عامليك والحد من الصراعات بينهم؛					
3-	اكتشافك لسليباتك يجعلك تحدد ما يجب تطويره في صفاتك وسلوكك حتى تتجح في إدارة علاقتك بالعاملين وعلاقة العاملين ببعضهم؛					
4-	فهمك لطريقة تفكير واهتمامات العاملين الذين تتعامل معهم يجعلك تدرك درجة تأثيرك فيهم؛					
5-	تفهمك لأفكار العاملين أثناء تفاعلهم معهم يساهم في إعطائهم الحلول المقترحة لخلافاتهم؛					
6-	تواصل تنمية قدراتك ومهاراتك لمواجهة اختلاف الآراء مع العاملين بهدوء وتمعن؛					
7-	تكون صادقاً في إدارتك للصراعات بين العاملين ونتائجها سواء فشلت في معالجتها أو نجحت في ذلك؛					
8-	تفضل الاحتكام إلى رأي العاملين عند اختلافك معهم لاحترامك لما يقدمونه من أفكار جديدة أو نقد موجه لك؛					
المحور الثاني: توفر مهارة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي						
الرقم	العبارات المفسرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-	تركز في تعاملك مع الصراع على الإصغاء الجيد للعاملين لفهم كافة أسباب الموقف؛					
2-	إصغائك الجيد لتفاصيل الصراع يبرز اهتمامك بالعاملين وبأهمية أقوالهم؛					
3-	يمكنك الاقتراب من العاملين في إيجاد حل مناسب للصراعات التي بينهم؛					
4-	توصيل أفكارك واقتراحاتك في حل الصراع من دون تجريح أو تقليل لاحترام أي طرف دليل على مهارتك في التعامل مع المواقف؛					
5-	يعتبر الصراع بالنسبة لك فرصة لتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بين الأطراف؛					

