



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
-جامعة محمد خيضر بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 01/PG/D/LMD/SOC/16

عنوان الأطروحة:

الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة ولاية المسيلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

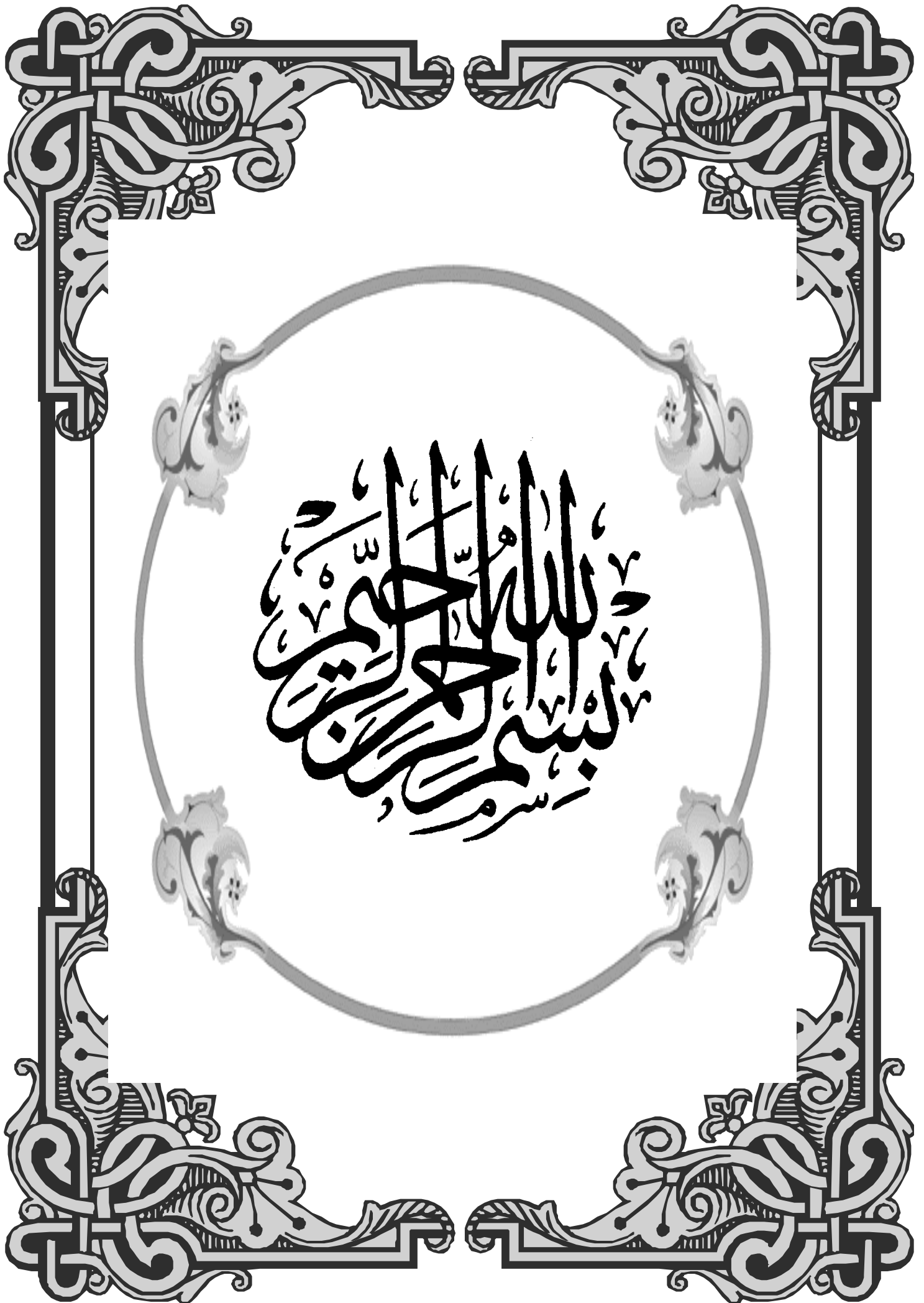
من إعداد الطالب:

علي شريف يوسف.

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د زرفة بلقواس	محمد خيضر بسكرة	رئيسا
أ.د غربي صباح	محمد خيضر بسكرة	مشرفا ومقررا
أ.د صبطي عبدة	محمد خيضر بسكرة	مناقشا
د. صولة فيروز	العربي تبسي تبسة	مناقشا
د. جمود سعيدة	زيان عاشور الجلفة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



شكر وعرافان

أحمد الله تعالى حق حمده أولاً وآخراً، وأشكره على وافر نعمه ظاهراً وباطناً، وأُتِنِّي
بعد شكر الله بالشكر الجزيل والامتنان الدائم ما حييت إلى والدي ووالدي اللذي
غرسا حب العلم وإجلال العلماء بداخلي، وإنِّي لأدعو الله العليّ القدير أن يمد في
عمرهما ويحفظهما ويسدد علي دروب الخير خطاهما.

وبإقّة شكر وتقدير وعرافان بالفضل الدائم لسه تابعت هذا البحث منذ بروز
فكرته وحتى الانتهاء منه لسعادة الأستاذة الدكتورة / غربي صباح المشرفة على هذه
الرسالة لما بذلته من جهود مخلصّة، ولما أسدته لي من توجيهات سديدة وإرشادات
مفيدة، ولحرصها الشديد ودقتها المتناهية لإخراج هذه الرسالة بصورة متقنة، وفون
كل ذلك لما قابلتني به من رحابة صدر ومائة خلس، وتواضع العلماء الأجلاء فجزاها
الله خير الجزاء وجعل ذلك في موازيره أعمالها.

كما أقدم شكري لكل من ساعدني بتوجيهاته وبما لديه من علم

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة ، وفق منهج وصفي تحليلي ، وتم تحديد أبعاد أنماط القيادة الحديثة لتشمل: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية، بينما تم قياس إدارة الصراع التنظيمي (المتغير التابع) من خلال ثلاث أبعاد، لتشمل: استراتيجية التنافس، استراتيجية التكامل، استراتيجية التعاون.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة ، والبالغ عددهم 466 عامل، موزعين على ثلاث مستويات (طبقات)، الإطارات 62، أعوان التحكم 252، أعوان التنفيذ 152، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغ إجمالي حجمها 140 عاملاً، موزعين على الإطارات 18، أعوان التحكم 76، أعوان التنفيذ 46، وزعت عليها استبانات تم استردادها كلها وبنسبة 100%.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن للقيادة التحويلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التنافس بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة.
- أن للقيادة التبادلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التكامل بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة.
- أن للقيادة التشاركية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التعاون بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة.

Summary

This study aimed To clarify the role of modern leadership styles in managing organizational conflict In the cement company "Lafarge" in Hammam El Dula, in M'sila According to a descriptive analytical approach The dimensions of modern leadership styles are defined To include: Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Participatory Leadership While managing the organizational conflict (dependent variable) was measured through three dimensions, to include: competition strategy, integration strategy, and cooperation strategy.

The study population consisted of the employees of the cement company "Lafarge" in Hammam Al-Dhala 'in Al-Msila, who numbered 466 workers, distributed on three levels (layers), the tires 62, the control personnel 252, the implementation agents 152, and a stratified random sample of the workers was chosen. Its total volume reached 140 workers, distributed among 18 tires, 76 controllers, 46 enforcement personnel, and distributed questionnaires, all of which were recovered at a rate of 100%.

The study found the following results:

- That the transformational leadership has a role in managing the organizational conflict using the competitive strategy of the cement company "Lafarge" in Hammam Al-Dhala in Al-Msila.
- That the reciprocal leadership has a role in managing the organizational conflict by using the integration strategy of the cement company "Lafarge" in Hammam Al-Dhala in Al-Msila.
- That the participatory leadership has a role in managing the organizational conflict by using the cooperation strategy of the cement company "Lafarge" in Hammam Al-Dhala in Al-Msila.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
IV-I	فهرس المحتويات
viii-v	فهرس الجداول وفهرس الأشكال
02	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
06	1-تحديد مشكلة الدراسة
08	2- فرضيات الدراسة
09	3- مبررات اختيار موضوع الدراسة
10	4- أهمية الدراسة
11	5- أهداف الدراسة
11	6- تحديد مفاهيم الدراسة
19	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: أنماط القيادة الحديثة "رؤية سوسيوتنظيمية"	
40	تمهيد
41	1- القيادة التحويلية
41	1- عناصر القيادة التحويلية
43	2- القائد التحويلي والقائد التقليدي
45	3- خصائص القائد التحويلي
47	4- وظائف ومهام القائد التحويلي.
50	5- أبعاد القيادة التحويلية
53	6- أنماط القيادة التحويلية
56	II- القيادة التبادلية
56	1-عناصر القيادة التبادلية
56	2- القائد التبادلي والقائد التقليدي
57	3- خصائص القائد التبادلي

فهرس المحتويات

58	4- وظائف ومهام القائد التبادلي
58	5- مميزات القيادة التبادلية
59	6- أبعاد القيادة التبادلية
61	7- أنماط القيادة التبادلية
62	III- القيادة التشاركية
62	1- ماهية القيادة التشاركية
62	2- أنماط القيادة التشاركية
64	3- القائد التشاركي والقائد التقليدي
65	4- أساليب القيادة التشاركية
66	5- خصائص القيادة التشاركية
67	6- أبعاد القيادة التشاركية
70	7- أهداف القيادة التشاركية
71	8- الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية
72	9- القيادة الإدارية في ضوء الفكر التنظيري (الكلاسيكي)
81	10- المداخل الحديثة والمعاصرة للقيادة
88	11- واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الصناعية الجزائرية
95	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي "رؤية سوسيونتظيمية"	
97	تمهيد
99	1-الصراع التنظيمي، الأنواع، الخصائص
99	1- أهمية الصراع التنظيمي
100	2-خصائص الصراع التنظيمي
101	3-أسباب الصراع التنظيمي
106	4-مستويات الصراع التنظيمي
107	5- أنواع الصراع التنظيمي
113	6-مراحل الصراع التنظيمي
116	II- الصراع التنظيمي، تطوره، وظائفه
116	1- تشخيص الصراع التنظيمي
116	2-إمكانية إثارة الصراع التنظيمي

فهرس المحتويات

118	3-سوسولوجيا الصراع التنظيمي
122	4-وظائف الصراع التنظيمي
123	5- تطور الصراع التنظيمي
126	6- دور الإدارة في التحكم في الصراع التنظيمي
127	7-مهارة إدارة الصراع التنظيمي في بيئة العمل
127	8- إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي
135	9- الآثار السلبية للصراع التنظيمي
136	10- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي
137	11-واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية
144	خلاصة
الفصل الرابع: أنماط القيادة الحديثة في ظل أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	
147	تمهيد
148	I- أنماط القيادة الحديثة في ظل أبعاد إدارة الصراع التنظيمي
148	1- القيادة التحويلية ومنطلقات استخدام استراتيجية التنافس
148	- التنافس بدل الصراع "النموذج الياباني"
150	- الاستثارة الفكرية والتنافس بدل الصراع
150	2- القيادة التبادلية وتضمن استخدام استراتيجية التكامل
152	- المكافأة الموقفية وترسيخ فكرة التكامل بدل الصراع
152	- التفاوض لتحقيق التكامل بدل الصراع
153	- تحفيز العامل لتحقيق قمة الأداء بدل الصراع
154	- العامل مسؤول "قمة التحفيز"
155	3- القيادة التشاركية وتضمن مبدأ استخدام استراتيجية التعاون
157	- المشاركة والتحالف كاستراتيجية للتعاون بدل الصراع
160	- العلاقات الإنسانية وأنسنة بيئة العمل بدل الصراع
162	II- المقاربة النظرية السوسولوجية
الجانب الميداني	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
169	تمهيد
170	1-منهج الدراسة

فهرس المحتويات

170	2- مجالات الدراسة
173	3- العينة وخصائصها الدراسية
180	4- أدوات جمع البيانات
183	5- أساليب المعالجة الإحصائية
185	خلاصة.
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج	
187	تمهيد
188	I- عرض البيانات
188	1- عرض بيانات الفرضية الأولى
204	2- عرض بيانات الفرضية الثانية
218	3- عرض بيانات الفرضية الثالثة
232	II- تحليل ومناقشة وتفسير النتائج
232	1- نتائج الفرضية الأولى
235	2- نتائج الفرضية الثانية
239	3- نتائج الفرضية الثالثة
244	III- النتيجة العامة
246	IV - الاقتراحات والتوصيات
249	خاتمة
252	قائمة المصادر والمراجع
267	قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	السلوك القيادي التحويلي من جهتي (باس) و (بيرنز)	01
44	سلوك القائد التقليدي مقابل سلوك القائد التحويلي	02
57	خصائص سلوك القائد التبادلي والتقليدي	03
61	خصائص نمطي القيادة التبادلية والتحويلية	04
62	مجالات العمل الأساسية للقيادة التشاركية	05
64	سلوك القائد التشاركي والتقليدي	06
84	الفروق الجوهرية بين القائد الكارزمي و التقليدي	07
125	وجهات النظر للصراع من خلال المدارس الثلاث	08
134	أساليب التعامل مع الصراع والحالات ومدى ملائمتها	09
173	مجتمع البحث	10
175	توزيع مفردات البحث حسب الجنس	11
176	توزيع مفردات البحث حسب العمر	12
176	توزيع مفردات البحث حسب الحالة العائلية	13
177	توزيع مفردات البحث حسب الأقدمية المهنية في الشركة	14
178	توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي	15
179	توزيع مفردات البحث حسب الوضعية المهنية	16
183	محاور أسئلة الاستمارة	17
188	العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى اهتمام الرئيس بالتغيير على المدى الطويل	18
189	العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى عمل الرئيس على تحسين الوضع الراهن	19
190	العلاقة بين اعتبار الرئيس محل قدوة وثقة ومدى تعاون العامل مع زملائه في العمل	20
192	العلاقة بين قيام الرئيس بتفويض المسؤوليات للمرؤوسين ومدى تعاون العامل مع زملائه في العمل	21
193	العلاقة بين الرؤية المستقبلية لدى الرئيس والعمل على تغيير الوضع الراهن ومدى تعاون العامل مع زملائه في العمل	22
195	العلاقة بين عمل الرئيس على تحسين الوضع الراهن ووجود عمال في نفس المستوى التعليمي	23
196	العلاقة بين كون الرئيس محل قدوة وثقة ومدى تشجيعه لعمل المرؤوسين وازديادهم	24

فهرس المحتويات

	إبداعا	
198	العلاقة بين عمل الرئيس على إرشاد مرؤوسيه في حل مشكلات العمل وسياسة تشجيع المنافسة في العمل التي ينتهجها	25
199	العلاقة بين عمل الرئيس على تشجيع مرؤوسيه على الإبداع والابتكار ومدى تصرف المرؤوسين بحيوية وسرعة فائقة في حل بعض مشكلات العمل	26
201	العلاقة بمدى تميز الرئيس بالرزانة والواقعية وتكليف المرؤوسين بمهام أخرى في حالة نشوب صراع بينهم وبين زملائهم في العمل	27
202	العلاقة بمدى اعتبار الرئيس ومن خلال قراراته أنه يفكر بطريقة أخلاقية ولجونه لقوة سلطته ومركزه في حال نشوب صراع بين العاملين في الشركة	28
204	العلاقة بمدى تشجيع الرئيس لمرؤوسيه وبناء الثقة بينهم وعلاقته بكيفية تدخله لحل الصراع بين العاملين ونجاحه في ذلك عن طريق إجراء حوار بين الطرفين المتصارعين	29
206	العلاقة بمدى تشجيع الرئيس لمرؤوسيه وبناء الثقة بينهم وعلاقته بكيفية اهتمامه بالعلاقات الإنسانية والعمل على ترسيخها بين العاملين داخل الشركة	30
207	العلاقة بمدى قيام الرئيس بتحفيز مرؤوسيه وتبيان لهم العائد والمنفعة ومدى كفاءته ونجاحه في معالجة الصراعات بين العاملين داخل الشركة	31
208	العلاقة بمدى قيام الرئيس بتسليط العقاب على مرؤوسيه في حالة عدم قيامهم بمهامهم ومدى سعيه لعقد صلح بين الأطراف المتصارعة	32
210	العلاقة بمدى قيام الرئيس بتحقيق الرضا لمرؤوسيه من خلال الحوافز المقدمة لهم ومدى كفاءته ونجاحه في معالجة الصراعات بين الأطراف المتصارعة في الشركة	33
211	العلاقة بمدى قيام الرئيس بتحفيز مرؤوسيه وتبيان لهم العائد والمنفعة ومدى إصغائه لأطراف الصراع بشكل جيد	34
212	العلاقة بمدى قيام الرئيس بتحفيز مرؤوسيه وتبيان لهم العائد والمنفعة ومدى نجاحه في إدارة الصراع بين العاملين عن طريق إجراء الحوار بين الطرفين المتصارعين.	35
213	العلاقة بمدى قيام الرئيس بتشجيع مرؤوسيه وبناء الثقة بينهم ومدى إصغائه لأطراف الصراع بشكل جيد	36
215	العلاقة بمدى قيام الرئيس بتقديم مكافآت إلى مرؤوسيه لقاء أدائهم أعمالهم ومدى اعتماده على سياسة تشجيع المنافسة	37
216	العلاقة بمدى أهمية الوقت عند الرئيس ومحاسبته لكل شخص تأخر في إنجازهِ	38

فهرس المحتويات

	للأهداف المسطرة ومدى تعامله مع مختلف الخلافات بشكل مرن	
218	العلاقة بمدى أهمية الوقت عند الرئيس ومحاسبته لكل شخص تأخر في إنجازه للأهداف المسطرة ومدى استشارته للعاملين في أمور العمل	39
219	العلاقة بمدى عدالة الرئيس في تقديم الحوافز والمكافآت ومدى استشارته للعاملين في أمور العمل	40
220	العلاقة بمدى عمل الرئيس على إشراك مرؤوسيه في صنع القرار ومدى إسهامه بالأفكار والاقتراحات في حال مواجهة العاملين مشاكل في العمل	41
222	العلاقة بمدى حرص الرئيس على تبادل الآراء مع مرؤوسيه ومدى استشارتهم في أمور العمل	42
223	العلاقة بمدى عمل الرئيس على إشراك مرؤوسيه في صنع القرار ومدى تدخله وقدرته في حل النزاعات بينهم عن طريق دراسة الأسباب وتقديم الحل المقبول	43
225	العلاقة بمدى عمل الرئيس على مناقشة الأهداف مع المرؤوسين واختيار أساليب العمل الخاصة بهم لتحقيق الأهداف ومدى إيجابيته في تدخله لحل النزاعات بين العاملين	44
226	العلاقة بمدى قيام الرئيس بتفويض المرؤوسين لاتخاذ ما يرونه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف ومدى طلب المرؤوسين المساعدة من رئيسهم	45
227	العلاقة بمدى تصرف المرؤوسين بحيوية وسرعة فائقة في حل بعض مشكلات العمل ومدى استشارة الرئيس مرؤوسيه في أمور العمل	46
228	العلاقة بمدى تصرف الرئيس بالمرونة في التعامل مع المرؤوسين ومدى تلقي العامل المساندة والدعم من الرئيس وباقي الزملاء في حالة مواجهته لمشكلة خارج مكان العمل	47
230	العلاقة بمدى تصرف المرؤوسين بحيوية وسرعة فائقة لحل بعض مشكلات العمل ومدى قيام الرئيس بتقديم الأفكار والاقتراحات للعامل في حال مواجهته مشكلة في العمل	48

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
43	عناصر القيادة التحويلية	01
52	أبعاد القيادة التحويلية والقيمة المضافة التي تحققها	02
53	أنماط القيادة التحويلية	03
73	مداخل القيادة	04
86	نظرية فروم - جاجو للقائد المشارك	05
107	العلاقة بين مستوى الصراع وأهداف المنظمة	06
108	أنواع الصراع التنظيمي	07
110	الصراع بين الأفراد	08
111	العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة	09
113	نشأة الصراع	10
115	مراحل الصراع التنظيمي	11
120	المجال الاجتماعي للعصبيات التنظيمية	12
129	أساليب حل الصراع حسب نموذج بليك وموتون	13
131	نموذج رحيم لحل الصراع	14

مقدمة

مقدمة:

عرف العصر الحالي تطورات متسارعة في جميع ميادين الحياة خاصة مع التطور التكنولوجي والعلمي مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والذي غير مجرى حياة البشرية، وأثر على كل مناحي الحياة، وأتفق الكثير من الباحثين والدارسين أن هذا العصر هو عصر المنافسة الشديدة، وعصر التقلب والتغيير، وأصبحت قيادة التغيير من التحديات الكبرى التي تواجهها منظمات العصر الحالي، كما أن فاعلية ونجاح المنظمات يعتمد على قوة وقدرة قادتها في إحداث التغيير ومواجهة جميع الظروف والمتغيرات المحيطة.

وباعتبار القيادة فنا وعلما ومهنة في الوقت ذاته، فهي بالتأكيد ظاهرة إنسانية وجدت وولدت وتكونت ونمت وتطورت بوجود الكائن البشري، وساهمت بشكل كبير في بناء حضارات عبر الزمن، وهي في الحقيقة موضوع جذب وعناية من قبل المفكرين والفلاسفة والباحثين والعلماء من خلال مسميات شتى.

وباعتبار المنظمة بناء اجتماعي يحوي أهم العمليات الاجتماعية، هاته الأخيرة التي تبنى من خلال علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية التي يقيمونها العمال فيما بينهم، من خلال عمليات التفاعل المعقدة التي تحمل في طياتها عوامل التأثير والتأثير، والتي تنتج بعض الظواهر الاجتماعية كالتعاون، المنافسة، التحالف والصراع، والتي تستدعي الدراسة والتقصي لمعرفة آثارها ودورها في المنظمة.

ومن بين أهم هذه الظواهر وأعقدها وأكثرها انتشارا في المنظمات ظاهرة الصراع، والتي تعتبر ظاهرة قديمة حديثة في أن واحد، وجدت بوجود الإنسان، ولكن اختلفت الرؤى في دراستها وتفسيرها وتحليلها، فأصحاب المدرسة التقليدية يعتبرون الصراع ظاهرة سلبية تؤدي إلى تدمير الفرد والمنظمة، إذ لا منفعة منها، أما أصحاب المدرسة الحديثة فيعتبرونه عاملا إيجابيا ومؤشر دال على تطور المنظمة، يجب إثارته،

ويعتبرونه محركا نشطا للمنظمة وأداة تغيير، لكن ينبغي على كل منظمة أن تعمل جاهدة على حسن إدارته بما يخدم مصالحها واستقرارها.

وهذا يتطلب وجود مورد بشري ذكي وكفاء، أو بالأحرى وجود قيادة مدربة وماهرة في النفس الوقت تعي بمسؤولياتها، وهي قادرة على إدارة وتحويل هذا الصراع بما يخدم المنظمة ويحقق أداءا فعالا لها.

ونظرا لأهمية موضوع أنماط القيادة الحديثة وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية إضافة إلى محدودية الدراسات والأبحاث السوسيولوجية حول هذا الموضوع، خاصة في المجتمع الجزائري، وقع اختيارنا لهذا الموضوع، سعيا منا لدراسته والتقصي حوله.

وعليه فإن الجهد ينصب في مسعاه إلى الكشف عن الدور بين أبعاد كلا المتغيرين المستقل والتابع في ضوء فرضيات الدراسة التي جاءت لتعكس وتقيس وتختبر ذلك في إطار ستة فصول، والتي تتداخل لتشكّل خطوات بحثية في سلسلة من الحلقات المتصلة والمطلوبة في البحث العلمي لتحقيق هدف الدراسة، وهو الكشف عن دور أنماط القيادة الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، والتي هيكلية وفق ما يأتي:

- الفصل الأول، والذي ناقش موضوع الدراسة من حيث طرح إشكالياتها وفرضياتها، وكذا أهمية وأسباب اختيارها، إضافة إلى ذكر أهداف الدراسة، ليتم بعدها تحديد أهم مفاهيم الدراسة، ليختم الفصل بالتطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الراهنة.

- أما الفصل الثاني فقد خصص للحديث عن كل ما يتعلق بأدبيات المتغير المستقل والمتمثل في أنماط القيادة الحديثة من حيث التطرف إلى القيادة التحويلية من خلال العناصر: التحويلي والتقليدي، خصائص القيادة التحويلية، الوظائف، الأبعاد، الأنماط، لنتطرق بعدها إلى القيادة التبادلية من خلال: العناصر، القائد التبادلي والتقليدي، الخصائص، إضافة إلى تناول الوظائف والمهام، المميزات، وكذا الأبعاد، والأنماط، لنعرج

بعد ذلك على القيادة التشاركية من خلال التطرق إلى أهم العناصر المرتبطة بها والتمثلة في، الأنماط، القائد التشاركي والتبادلي، الأساليب، والخصائص، الوظائف والمهام، الأبعاد، الأهداف، الصعوبات، ليتم بعدها الحديث عن المقاربة النظرية للقيادة الإدارية، متناولين المداخل الحديثة والمعاصرة للقيادة الإدارية، ونختم بالتطرق إلى جانب مهم في الدراسة والتمثل في التعرّيج عن واقع القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محاولين قراءة هذا الواقع والوقوف عليها في ضوء أدبيات القيادة.

- أما الفصل الثالث فقد خصص للمتغير التابع، والتمثل في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تناولنا فيه أنواع الصراع التنظيمي، من حيث المستويات، والأسباب، والخصائص، والأهمية، المراحل، والوظائف، إضافة إلى الحديث عن سوسيولوجيا الصراع، محاولين تشخيصه، وطرح الأثر السلبية والإيجابية له، وكذا دور الإدارة في التحكم فيه، وكيفية تطوره، والنظرة الحديثة له، لنتناول بعدها أهم الاستراتيجيات والأساليب المستخدمة في إدارة الصراع، وفي الأخير تم تناول واقع هذا الصراع التنظيمي في المؤسسة الوطنية.

- في حين جاء الفصل الرابع كحلقة وصل بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تم من خلاله الربط بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع في ضوء المقاربة النظرية التي تم اعتمادها في الدراسة الراهنة.

- أما الفصل الخامس فهو كحلقة وصل بين الجانب الامبريقي والنظري، وليبين الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث التعرض للمنهج المختار في دراستنا، وأسباب اختياره، والأدوات التي اعتمدها الدراسة في التنقيب عن ميدان الدراسة وجمع بياناتها، بعدها تناول مجالات الدراسة، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية، وفي الأخير أنهينا الفصل بالتطرق وبتقديم الخلفية الاجتماعية والثقافية للعينة.

- وفي الفصل السادس والأخير، تم التطرق إلى مناقشة معطيات وبيانات الفرضية الأولى والثانية، وبعدها الثالثة، بعدها الوصول إلى تقديم نتائج الدراسة، وفي الأخير الوصول إلى النتيجة العامة للدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1- تحديد مشكلة الدراسة

تضم المؤسسة مجموعة من الأقسام المتكاملة وظيفيا تسعى لتحقيق أهداف وفقا لاستراتيجيات معدة ومسطرة، معتمدة في ذلك على مجموعة من العناصر المادية من: مواد أولية، رؤوس أموال، آلات، فضلا عن القوى العاملة المتمثلة في المورد البشري، الذي يعد موردا هاما من موارد المنظمة وأصلا من أصولها، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة المؤهلة والماهرة، وهو حجر الزاوية في العملية الإدارية وغاية ورأس مال أي منظمة وأي مجتمع.

ونجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه، وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة.

والتنظيم لا يظل في حالة ثبات وسكون دائمين، فبالرغم أن هذا النسق موجهها للقيام بكامل وظائفه بفعالية، إلا أن هذا النسق لا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية عند قيامه بواجباته، تلك حقيقة لا يمكن إنكارها أو التقليل من أهميتها.

فظاهرة الصراع في المنظمة من أخطر المشكلات التنظيمية التي تواجهها التنظيمات الحديثة وهي حقيقة تنمو وتتطور باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كالتناقض بين الأدوار التي يقوم بها كل فرد والتباين بالأهداف، وعدم وضوح الصلاحيات... الخ، وكلها تعد بمثابة مؤثرات ومؤشرات قادرة على خلق الصراع بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور حالة الصراع المنظمي بين الأفراد والجماعات.

وقد حظي موضوع الصراع التنظيمي اهتماما معتبرا من قبل العديد من المهتمين والباحثين من مختلف الاتجاهات الفكرية، والتي كل واحدة منها تنظر له من زاوية تختلف عن الأخرى من حيث الطرح والتفسير والقضايا التي لها علاقة به وخاصة فيما يتعلق

بانعكاساته وبدوره، في سلوك الأفراد والمنظمات، فيرى أصحاب الاتجاه التقليدي للصراع على أنه حالة من عدم الاستقرار، ويعتبرونه ظاهرة مرضية تؤثر على سيرورة المنظمة وعلى أدائها. لذا يرون من الضروري تجنبه ومحاربتة والقضاء عليه في حال بروزه، كما أنهم يتجاهلون أية فوائد ترجى منه سواء على المدى القريب أو البعيد، والذي قد ينتج من عدم وجود فرص للأفراد بالتعبير عن رغباتهم وما يشعرون به من عدم الرضى ما يزيد من استيائهم، وكلما تم تجاهلهم ومحاولة كبت ذلك الصراع كانت النتائج أسوء. لأنه في الكثير من الحالات يسمح الصراع للأفراد بطرح مشاكلهم والتنفيس عن غضبهم.

ويرى أصحاب النظرية التفاعلية للصراع من زاوية مختلفة تماما عن النظرة التقليدية، فقد اعتبروا وجوده شرطا ضروريا لاستفزاز التنظيم قصد البحث الدائم عن التغيير والتطوير وتغيير الأفكار السائدة والتي تعد سمة من أهم سمات المنظمات الناجحة، لأن بوجوده يتم القضاء على الجمود والروتين الذي هو السمة الغالبة على المؤسسات الوطنية، ولكن هذا لا يعني أن يصل الصراع إلى مستويات متقدمة وعالية لأنه عندئذ يصبح وسيلة لإعاقة أهداف وتطلعات المنظمة، كما أن لإدارة المنظمة دور كبير في الحد من الصراع وتكيفه لخدمتها، وقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية بمعالجة الصراع واثره السلبية بشكل كبير، وكان للدراسات النظرية والميدانية إسهام فعال بهذا الخصوص، من خلال النتائج الإيجابية التي توصلت إليها من خلال بحوثها في هذا المجال خاصة منها الحديثة.

وإذا تم التمعن في الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية على مستوى المؤسسات الوطنية، نجد أنها كثيرة البرامج قليلة النتائج، والسبب في ذلك يعود إلى غياب النضج لدى الطبقة القيادية المسيرة، حيث كانت تتخذ مجموعة من القرارات المتعلقة بالترقيات والتوظيف دون الاعتماد على اعتبارات موضوعية، كما أن هناك كبح للإبداع والمبادرة، وسد قنوات الاتصال واحتكار المعلومة، فضلا عن غياب العدالة في المعاملات والمحسوبية في التوظيف والمعاملة، وغياب الصرامة في تطبيق القانون من طرف بعض

المسيرين ذوي المستويات الإدارية العليا، ما تولد عنه إحباط لدى العاملين وأثر سلبي على مناخ العمل داخل هاته المؤسسات، وخلق الكثير من الصراعات من الصعب إخمادها وإدارتها والتحكم فيها.

يتعين على المؤسسات تهيئة مناخ تنظيمي سليم خالي من الصراعات وبالأحرى توفير كل الإمكانيات لمواجهة أي صراع محتمل من شأنه أن يعيق عملها، وهذا يتطلب بدوره وجود قيادة إدارية جادة تعمل مع مختلف الفئات الفاعلة لتقزيم هاته الصراعات والحد منها حتى تستطيع أن تحقق الاستقرار والرقي لتلك المؤسسات، وانطلاقاً من هذا الطرح يمكن وضع التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بشركة الإسمنت "لافارج" حمام الضلعة بالمسيلة؟

التساؤلات الفرعية التالية:

- التساؤل الأول:

ما دور القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التنافس؟

- التساؤل الثاني:

ما دور القيادة التبادلية في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التكامل؟

- التساؤل الثالث:

ما دور القيادة التشاركية في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التعاون؟

2 - فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

لأنماط القيادة الحديثة دور في إدارة الصراع التنظيمي بشركة الإسمنت "لافارج" حمام الضلعة بالمسيلة.

- الفرضيات الفرعية:

- للقيادة التحويلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التنافس.

- للقيادة التبادلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التكامل.
- للقيادة التشاركية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التعاون.

3- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

من أهم مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- إبراز دور الأنماط القيادية الحديثة الفعالة في الحد من الصراع داخل شركة الإسمنت "لافارج" حمام الضلعة بالمسيلة، وهذا ما يحتم ضرورة تحليله وتفسيره كظاهرة تنظيمية تفرض نفسها في حقل من حقول البحث السوسيوتنظيمي.

- الميل الشخصي لهذه الدراسة، محاولة منا إعطاء طابع سوسيلوجي لهذا النوع من المواضيع، الذي لقي اهتماما كبيرا من قبل الدارسين في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي محاولين دراسته من زاوية أخرى وفق أبعاد ومؤشرات تكشف عن شواهد أمبريقية تفتح المجال لحقائق جديدة.

-النقص الملاحظ في الدراسات من قبل الباحثين والدارسين بمختلف تخصصاتهم حسب اطلاع الباحث وكما هو معلوم أن تفشي هاته الظواهر السلبية يحد من أداء المورد البشري وينعكس بالضرورة على أداء المؤسسة الجزائرية.

- التعرف على مفهوم إدارة الصراع التنظيمي الذي يعد من المواضيع المعاصرة التي لم يتم تأخذ حقها من الدراسة والتمحيص في الدراسات والأبحاث العلمية عامة والسوسيلوجية خاصة.

-انطلاقا من كون المورد البشري ركيزة أساسية في أي تنمية هذه الأخيرة التي لا يمكن أن تتحقق في أي تنظيم يسوده مناخ مليء بالصراعات والمعوقات التي تحد من أداء هذا المورد البشري.

4- أهمية الدراسة

تهتم هذه الدراسة بإحدى المهارات الأساسية والضرورية لنجاح المنظمة وهي إدارة الصراع التنظيمي، حيث أن القدرة على إدارة الصراع والتخفيف من حدته هي إحدى العوامل الهامة في توضيح الفارق بين الحفاظ على المستوى المطلوب أو تدنيه.

نظرا لمحدودية البحوث الأكاديمية المتصلة بموضوع الصراع التنظيمي وقلة الدراسات الميدانية التي تبرز أهمية هذا الموضوع في مجال السلوك التنظيمي حسب اطلاع الباحث.

كما تكتسي هذه الدراسة أهمية، كونها محاولة للتعرف على بعض العمليات الشخصية والأنماط السلوكية التي من خلالها تتم معالجة الصراعات التي تنشأ داخل المنظمات.

وأثبتت الكثير من الدراسات أن مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسة الجزائرية ظل العامل خاضعا لسيطرة قيادة بيروقراطية مكبلة بقيود المركزية المفرطة، ما ترتب عنها من سلبيات، من انخفاض روح المبادرة والإبداع وغياب العدالة في المعاملات، إضافة إلى عدم توفر الخبرة الكافية لإدارة وتسيير جماعات العمل، حيث ظلت بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرار بسبب عدم وجود قنوات اتصال بين العمال من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، ما أدى إلى حدوث صراعات لا حصر لها خاصة بين العمال والإدارة.

كما تكتسي هذه الدراسة أهمية كونها تهدف إلى إبراز دور أنماط القيادة الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. والذي قد يكون له تأثير على سلوك العاملين وعلى مستويات التزامهم التنظيمي وكفاءة أدائهم ونشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم والتحكم والسيطرة على مختلف الصراعات التنظيمية

أما الأهمية العلمية فتتمثل في إمكانية استفادة القيادات الإدارية والإطارات بالشركات الوطنية من النتائج التي ستصل إليها الدراسة، في فهم مصادر الصراع

التنظيمي وطرق مواجهته والتخفيف منه وجعله وظيفيا داخل هاته الشركات ومن ثم المحافظة على توازنها واستقرارها من خلال توفير مناخ صحي يؤدي في النهاية إلى زيادة فعالية الأداء.

5- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى ابراز ووصف والكشف عن الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بإحدى المؤسسات الجزائرية " شركة الإسمنت "للافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة. ولا يتحقق هذا الا بالتحقق والكشف عن:

- مدى مساهمة القيادة التحويلية في ترسيخ واستخدام الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التنافس بشركة الإسمنت "للافارج" حمام الضلعة بالمسيلة.
- دور القيادة التبادلية في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التكامل بشركة الإسمنت "للافارج" حمام الضلعة بالمسيلة.
- دور القيادة التشاركية في مواجهة والحد من الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التعاون بشركة الإسمنت "للافارج" حمام الضلعة بالمسيلة.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

إن أي خطوة مهمة لأي بحث علمي يتطلب تحديد المفاهيم العلمية تحديدا دقيقا وحيث تعتبر أحد الطرق المنهجية في تصميم جميع البحوث، والتي كلها تتحرى بالموضوعية والدقة، لكونهما خاصيتان تميزان العلم من غيره.

فالمفهوم هو تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة

بينهما.¹

فوضع تعريفات واضحة ومحددة تحديدا محكما بالضرورة يؤدي إلى إزالة كل غموض، وعليه فمن الضروري تناول هذه المفاهيم وتمحيصها بما يخدم هذا الموضوع

¹ - مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وأخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص158.

وأبعاده ومؤشراته للتقرب أكثر والاحاطة به. ومن أهم المفاهيم المركزية في هذه الدراسة:

- القيادة: يعتبر مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم تتاولا في مجالات مختلفة، لذا تعددت تعريفاته بتعدد اهتمامات الباحثين والدارسين بمختلف مشاربهم وانتماءاتهم الفكرية والبحثية ومجال اختصاصهم، نهيك على أن هذا المفهوم في تطور مستمر بتطور الابحاث والدراسات في مجال العلوم الادارية والنفسية والسوسيولوجية وغيرها من مجالات البحث.

فيرى فيدلر أن القيادة هي "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره"².

كما تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية إنسانية ثقافية تتمثل في مسؤولية القائد اتجاه الجماعة كآدميين، للتوفيق بين أهداف مرؤوسيه وأهداف المنظمة لتعزيز البناء الاجتماعي للمنظمة، فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني تقوم على علاقات وروابط اجتماعية مشتركة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، عن طريق الاختيار الواعي لوسائل وأساليب حل مشكلات الاندماج الداخلي جماعيا، لضبط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في بناء سلوكهم التنظيمي.³

كما أن القيادة عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم⁴.

²-F.E ,A Theory of leadership Effectiveness,N,Y:Mcgraw Hill,1967,pp.362-363.

³- يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2010، ص8.

⁴- صيد حاتم، الأنماط القيادية الممارسة من طرف قادة الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعتي مسيلة وسطيف، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، العدد6، جانفي2014.

- النمط القيادي: هو السلوك المميز لتصرفات القائد داخل التنظيم، لذلك يعرف بأنه: سلوك إنساني يميز تصرفات القادة عندما يكونون أعضاء في أي تنظيم، ويختلف عن تصرفاتهم خارج التنظيم.⁵

مفاهيم متداخلة مع مفهوم القيادة:

الإدارة: يقوم في إطارها الأتباع بإطاعة الأوامر والتعليمات لوجود قوة شرعية لكن ليس بالضرورة تنفيذها، أما القيادة فهي قوة التأثير في الآخرين لوجود سمات شخصية في القائد، تجعل من الأتباع إطاعة الأوامر وتنفيذها، لذلك يعتبر الفرد القائد ليس بالضرورة مديراً.

- الرئاسة: يعتقد الكثير أن القائد هو الرئيس لكون أن هاذين المفهومين متقاربين في ما بينهما، لذا من الأحسن تحديد الفروق بينهما من خلال ما يلي:⁶

القيادة تظهر تلقائياً داخل الجماعة وهي محل تنافس من قبل أعضائها، فالأفراد هم من يختارون القائد ويخلعونه في نفس الوقت.

أما الرئاسة فهي تقوم نتيجة لنظام، فالرئيس يختار الهدف دون الرجوع إلى الجماعة، وفي المقابل نجد أن هناك تباعد بين الرئيس والجماعة، حيث يحاول الرئيس استخدام هذا التباعد مستنداً إلى السلطة والسيطرة كوسيلة للسيطرة على الجماعة والرئيس الناجح هو الذي يحمل صفات الرئيس والقائد معاً.

- السلطة: هي إصدار الأوامر واتخاذ القرارات مستندة إلى أساس التنظيم والقرارات الرسمية، حيث بذلك تمنح للرئيس السلطة الشرعية بشرط أن تكون واضحة يفهمها المرؤوسين، أما القائد فلا يهتم بسلطته وسيطرته قدر ما يهتم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وكذا الاهتمام بالجانب الإنساني للمرؤوسين الذي يعتبر من الأولويات.

⁵- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

⁶- محمود داود الربيعي وآخرون، علم الإدارة وفن القيادة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018، ص269.

- القيادة التحويلية:

يعتبر اكتساب المعرفة ضرورة ملحة تفرضها التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وبما أن الفكر الإداري الحديث أو ما يسمى بالإدارة الحديثة تهتم بالعنصر البشري باعتباره ركيزة أساسية لأي تنمية، كان لابد من تشجيع هذا المورد الثمين والارتقاء به نحو الأفضل.

ويعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة، حيث أسهم الكثير من المفكرين والباحثين خاصة في الحقل الإداري لتقديم مفهوم واضح وشامل لهذا النوع من الأنماط الحديثة للقيادة، ومن بين هاته التعاريف نجد:

- **القائد التحويلي:** هو "القائد الذي يرفع إدراك ووعي التابعين، ويحركهم لما هو أبعد من منافعهم الذاتية وذلك لخير الجماعة، المنظمة، المجتمع أو الوطن".⁷

أشار "وارن بينيس" أن القائد التحويلي هو الذي يستطيع أن يغير المنظمة التي ليس لها حلم ولا روح ولا رؤية⁸

كما يرى بيرنز أن القيادة التحويلية " عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى النهوض لكل منهما إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية".⁹

واعتبر "تيشي وديفانا" أن القيادة التحويلية تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز، وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في

نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.¹⁰

⁷ - بيتر ج. نورثاوس، القيادة الإدارية، النظرية والتطبيق، ترجمة، صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، ص187.

⁸ Warren G.Bennis and Robert Townsend, Reinventing Leadership, Strategies to Empower organization. Harper Collins Publisher, New York, 2005, P91.

⁹ الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي، مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد الحادي والعشرين، 2001، ص16.

¹⁰ - أسامة خير، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص95.

ويرى الهواري "أن القائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية، كما يروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات كما يبعث ويستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بقضاياهم الأساسية، ويزيد من ثقة التابعين في أنفسهم، وبذلك يجعلهم حريصين على تغيير أهدافهم والتطلع إلى التقدم وتنمية ذاتهم.¹¹ والجدول التالي يبين السلوك القيادي التحويلي من وجهتي (باس) و(بيرنز)

القائد التحويلي من وجهة Bass	القائد التحويلي من وجهة Burns
*إن ارتفاع رغبات وحاجات المرؤوسين على هرم ماسلو (MasLow)، يعني زيادة الأداء بشكل طبيعي.	*يزداد أداء المرؤوسين في المستويات الأعلى من هرم ماسلو (MasLow)
*يمكن أن تؤثر القيادة التحويلية إيجاباً أو سلباً بحسب اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين.	*تؤثر القيادة التحويلية إيجاباً على المرؤوسين والمنظمة.
*إن عملية القيادة مؤلفة من هيكلين (تحويلي وتبادلي) وأن القادة يمكن أن يعملوا في درجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم.	*يشكل السلوك القيادي التحويلي والتبادلي نهايتين قطبيتين لسلسلة متصلة من الصعب التقاؤهما في نقطة محددة.

جدول رقم (01)¹²: السلوك القيادي التحويلي من وجهتي (باس) و(بيرنز)

Source: The Researcher, according to: Avolio, B. J., & Boas, S. (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment". *Academy of Management Journal*, 45(4), p. 735

القيادة التبادلية: يرى الكثير من الباحثين في الفكر الإداري المعاصر أن القيادة التحويلية ليست بديلاً للقيادة التبادلية، حيث أعتبر الكثير منهم ومن خلال أعمالهم في الثمانينات من هذا القرن أهمية القيادة التبادلية في تحقيق الاستقرار لمنظمات الأعمال، ومن بين هؤلاء الباحثين: (بيرنس)، (أندرو)، (ميلر)، (كوهن)، (سودر) و(ميرفي).

وتعتبر القيادة التبادلية "سلوك يقوم من خلاله القائد بتوجيه المرؤوسين وتوضيح الأدوار والمسؤوليات لهم قصد تحقيق النتائج المرجوة مقابل الحصول على مكافآت".

¹¹ سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل: من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية، ط4، القاهرة، 2009، 128-129.

¹² Avolio, J., & Boas, S. (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment". *Academy of Management Journal*, 45(4), p. 735.

وقد وردت عدة تعاريف لنمط القيادة التبادلية، نذكر منها:

- النمط القيادي التبادلي، عبارة عن علاقة تبادلية طرفاها القائد وتابعيه، حيث يتوقع كل منهما منفعة من الآخر بحيث يتم تقديم الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال، وربط الأداء الوظيفي بمكافآت للأداء المرضي وتسليط عقوبات للأداء غير المرضي¹³.

كما هو" توجيه مجهودات التابعين باتجاه المهام وتحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها التابعين نتيجة تقيدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها والمجدولة أو المحددة مسبقا لهم"¹⁴.

- وتعرف القيادة التبادلية "بأنها القيادة التي يقوم من خلالها القائد بعقد صفقات مع التابعين لأجل الحصول على مردود له قيمة"¹⁵.

- القيادة التشاركية:

يرى عسكر" بأنها النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في جميع المجالات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة"¹⁶.

أما القرشي فيرى "بأنها نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد ومشاركته في صنع القرار وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين"¹⁷.

¹³-Cori.Moore, Leadership in the cooperative extension system: An examination of Leadership Styles and Skills of state directors and administrators, unpublished PH.D the sis,university of Florida ,2003,p23.

¹⁴- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2005، ص445.

¹⁵- كمال لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، ط1، 2011، ص96.

¹⁶- عسكر عبد العزيز محمد، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص09.

¹⁷- القرشي عبد الله فهد، ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامهما في حل مشكلات الإدارة بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2013، ص15.

القيادة التشاركية وفق نموذج بلانشرد¹⁸: هي قيام القائد وأتباعه بالمشاركة في صياغة القرار بطريقتين هما تبادل الآراء وتسهيل العمل من قبل القائد، حيث تتوفر لدى التابع الرغبة والقدرة والمعلومات اللازمة لأداء المهام.

كما تعرف القيادة التشاركية بأنها "أسلوب عمل مشترك بين القائد والمرؤوسين، يهدف إلى فهم وتشخيص المشكلات ودعم الجهود لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية ويعد هذا النمط من أهم أنماط القيادة لأنه يقوم على الانفتاح والتفاعل الإيجابي والتعاون المستمر بين القائد ومرؤوسيه، حيث يشركهم في تحديد وتحقيق الأهداف، كما يعمل على إحداث تغيير مرغوب في سلوك المرؤوسين وفي طرق تفكيرهم ودراسة الحاجات والإمكانيات المتوفرة وحسن توظيفها للتوصل إلى خلق أفراد مبدعين".¹⁹

والقيادة التشاركية تقوم أساسا على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع تقديم لهم كل الحوافز، ومساعدتهم والاستفادة من كل طاقاتهم قصد مواجهة كل المشكلات التي تواجههم.

التعريف الإجرائي للنمط القيادي الحديث: في دراستنا هاته يعتبر سلوك إنساني يمثل التأثير في الآخرين من خلال القيادة التحويلية، التبادلية والتشاركية قصد إدارة مختلف الصراعات بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة.

الصراع اصطلاحا: عرفه حسين عبد الحميد: "بأن المنافسة تأخذ في العادة مظهرا سلميا، أما إذا اشتدت وطأة التنافس واتخذت موقفا عدائيا سميت صراعا أو نزاعا، والصراع

¹⁸ - حاتم دحلان، التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية، المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات، مجلة رؤى التربوية، العدد 21، مركز قطان، 2003، ص 133.

¹⁹ - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 48.

أقوى درجات التنافس وأشدّها عنفاً، وهو رفض لعملية التعاون، والصراع عملية اجتماعية تحدث عن قصد وتعتمد بين طرفين أو أكثر، أو بين جماعات²⁰.

التنظيم:

لغة: مصدر فعل نظم، والنظم التأليف وضم بشيء إلى آخره، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم²¹.

اصطلاحاً: يشير مصطلح التنظيم إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل المصنع، الجامعة، المستشفى... الخ، فعبارة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة، سواء كانت ذات طابع صناعي، فلاح، أو إداري شريطة أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها، لتحقيق أهداف مشتركة²².

يرى ريتشارد هال بأن التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبياً ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم، وعلى التنظيم نفسه، وعلى المجتمع²³.

الصراع التنظيمي: تعريف خليل محمد حسن الشماع: "هو حالة عدم التوازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات"²⁴

إدارة الصراع: وهو العملية التي من خلالها يتم التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده²⁵.

²⁰ - حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 213.

²¹ - الفيروز أبادي، مجد الدين بن يعقوب، القاموس المحيط، دار إحياء التراث العربي، ط2، بيروت، 2003، ص 1071

²² - بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 13-14.

²³ - ريتشارد هال، المنظمات، هيكلها، عملياتها ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 82-83.

²⁴ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 296.

²⁵ - زياد المعشر، الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات المروسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(01)، 2005، ص 49.

استراتيجية إدارة الصراع: هي مختلف الأساليب السلوكية التي يستخدمها الأطراف الفاعلة، للتعامل مع مواقف الصراع، سعياً لفهمه وإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة للنقاش.

التعريف الإجرائي: يشمل هذا المفهوم في دراستنا كل النشاطات والعمليات الشخصية ومختلف السلوكيات التي تقوم بها القيادة الحديثة في عملية إدارة الصراع بشركة الإسمنت "لأفارج" بالمسيلة، وتضم مختلف الظواهر السلوكية كالتنافس، التكامل والتعاون، سعياً لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة للنقاش.

7: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من أهم العناصر التي تنير طريق الباحث في حل مشكلته البحثية، لما لها من إسهامات سواء في التوجيه وفهم الموضوع أكثر وضبط متغيراته، أو تفيد في التحليل والمقارنة، ان الهدف من عرض الدراسات السابقة يكمن في أن الباحث يكون خلفية عن الموضوع المراد البحث فيه، وأختار الباحث مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشراتها، وسوف يتم عرضها وفق تسلسلها الزمني، بدءاً بعرض الدراسات التي لها علاقة بالمتغير المستقل، أنماط القيادة الحديثة، تليها عرض الدراسات التي لها علاقة بالمتغير التابع، إدارة الصراع التنظيمي، وسيتم تناولها كالتالي:

الدراسة الأولى: دراسة فاطمة علي بلقاسم الفرجاني (2014²⁶)

والموسومة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب"، أجريت في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعماء، هدفت الباحثة من ورائها الى إختبار صدق الفرضيات التالية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة التحويلية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لإختلاف كليات العلوم النظرية، وكليات العلوم التطبيقية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم النظرية، وكليات العلوم التطبيقية.

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لدى تحديد المواهب في الكليات محل الدراسة.

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على جذب المواهب في الكليات محل الدراسة.

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإحتفاظ بالمواهب في الكليات محل الدراسة.

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة المواهب في الكليات محل الدراسة، هدفا منها التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب في الكليات بجامعة بنغازي، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي داخل كلية (الآداب، الاقتصاد، الحقوق، العلوم، الهندسة، الطب البشري)، والذي بلغ 1300 عضو- إختارت منها عينة طبقية عشوائية قدرت ب(290) مفردة وأستخدمت الباحثة إستمارة الإستقصاء لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة مايلي:

²⁶- فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب، دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2014.

- أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بشكل إجمالي وكل بعد من أبعادها في الكليات محل الدراسة حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تقع في المدى المتوسط من المقياس، وأنها لاتصل إلى المستوى الذي يتطلبه العمل في بيئة تنافسية وأن درجة ممارسة الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية مرتبة تنازليا كما يلي: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالفردية، التحفيز الإلهامي.

- أن تطبيق إدارة المواهب بشكل إجمالي وكل بعد من أبعادها في الكليات محل الدراسة حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تقع في المدى المنخفض من المقياس ولا ترقى إلى المستوى المناسب ولا تحقق تطلعات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاهتمام بالفردية لدى أعضاء هيئة التدريس يعزى لاختلاف كليات العلوم النظرية وكليات العلوم التطبيقية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد إدارة المواهب المتمثلة في تحديد المواهب وجذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس يعزى لاختلاف كليات العلوم النظرية وكليات العلوم التطبيقية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة المواهب مجتمعة وعلى كل أبعادها منفردة المتمثلة في تحديد المواهب وجذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتنمية المواهب بالكليات محل الدراسة وأن بعد التحفيز الإلهامي هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا على إدارة المواهب وأبعادها الأربعة.

الدراسة الثانية: دراسة سرى إبراهيم محمد العابد(2014)²⁷، تحت عنوان "دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية"، جامعة الجنان، كلية الدراسات العليا، أجريت هذه الدراسة في إطار التحضير لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

هدفت هاته الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الأنماط القيادية الحديثة وتعزيز الجودة الشخصية ومستوى تحقيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف إلى دور، والتعرف على دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشاملة للإداريين، وأثر ذلك في تطبيق الجودة الشاملة للمصارف التجارية الأردنية، وأختبرت صدق الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية الأولى: لا تسهم الأنماط (القيادة التحويلية-القيادة التبادلية-القيادة الأخلاقية) في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين في المصارف الأردنية.

-الفرضية الرئيسية الثانية: لا تسهم الأنماط القيادية في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف الأردنية.

-الفرضية الرئيسية الثالثة: لا تسهم تنمية الجودة الشخصية عند الإداريين في تطبيق الجودة الشاملة في المصارف الأردنية.

ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات موزعة على ثلاث محاور رئيسية، تم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي المصارف التجارية الأردنية، بمجموع (352) موظفاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن مستوى تطبيق الأنماط القيادية الحديثة في المصارف التجارية الأردنية كان متوسطاً، وجاء نمط القيادة التحويلية أولاً، يليه نمط القيادة الأخلاقية، وأخيراً نمط القيادة التبادلية.

²⁷سرى إبراهيم محمد العابد، دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية،(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2014.

- أن مستوى تعزيز الجودة الشخصية للإداريين في المصارف التجارية الأردنية متوسطة، وجاء بعد الصفات الشخصية الإيجابية بالمرتبة الأولى، في حين جاء بعد التواصل الفعال في المرتبة الأخيرة.

- أن مستوى تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية متوسط، وجاء بعد تحسين العمليات المصرفية في المرتبة الأولى، في حين جاء بعد تكوين فرق العمل في المرتبة الأخيرة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (التحويلية، الأخلاقية، التبادلية) على تعزيز الجودة الشخصية للإداريين بالمصارف التجارية الأردنية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (التحويلية، الأخلاقية، التبادلية) في تحقيق الجودة الشاملة بالمصارف التجارية الأردنية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الجودة الشخصية (الصفات الشخصية الإيجابية، العلاقات الإنسانية الجيدة، التواصل الفعال، الأداء الفائق في العمل) في تحقيق الجودة الشاملة بالمصارف التجارية الأردنية.

الدراسة الثالثة: دراسة وسيلة عامر (2014-2015)²⁸ الموسومة بـ "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري-دراسة حالة مجمع صيدال، تتمحور هذه الدراسة حول دراسة قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بالتطبيق على مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر.

تكون مجتمع البحث من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال، والبالغ عددهم 1300 إطاراً، وأختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية من المستويات الدنيا والوسطى، بلغ إجمالي حجمها 169، وزعت عليها إستبيانات، استرجع منها 135، صالحة للتحليل

²⁸ - وسيلة عامر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

الإحصائي بنسبة قدرها 80%، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمت صياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(a = 0.05)$ للقيادة التحويلية بأبعادها (الحفز الإلهامي - الإستثارة الفكرية - التأثير المثالي - الاهتمام الانساني بالفرد) على الابداع الاداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(a = 0.05)$ للقيادة التبادلية بأبعادها (المكافئة المشروطة - الادارة بالاستثناء النشطة - الادارة بالاستثناء الساكنة) على الابداع الاداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(a = 0.05)$ للقيادة التشاركية بأبعادها (التفويض - الاتصال - العلاقات الانسانية - التحفيز - المشاركة) على الابداع الاداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(a = 0.05)$ للقيادة الأبوية بأبعادها (القائد الخير - القائد الأخلاقي - القائد المتسلط) على الابداع الاداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(a = 0.05)$ بين إستجابات أفراد العينة حول الابداع الاداري لدى العاملين تعزى الى المتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - مدة الخدمة في المؤسسة - مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي - التخصص) بمجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن القادة الإداريين بمجمع صيدال يمارسون نمط القيادة التحويلية، التشاركية والتبادلية بدرجات متقاربة، أكبر بكثير من ممارستهم للنمط القيادي الأبوي.

- هناك علاقة إرتباطية طردية موجبة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، وكانت أقوى علاقة إرتباطية بالنسبة للقيادة التحويلية.

- أن نمط القيادة التحويلية هو النمط الذي تحصل على أعلى متوسط حسابي من بين الأنماط الأخرى، كما أن قادة صيدال لصناعة الأدوية يتبعون أسلوب نمط القيادة التشاركية والأبوية.

- أن أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) يؤثران إيجابيا على إبداع العاملين.

الدراسة الرابعة: دراسة بوعلاق نوال (2014-2015)²⁹ الموسومة بـ "دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها"، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونلغاز، صوميفوس، الإسمنت، الأنابيب) تبسة، وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

حيث هدفت الباحثة في دراستها إلى التعرف على دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، وقد تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور القيادة في إدارة التغيير وماهي طرق تفعيلها؟، وتفرع عن هذا التساؤل أسئلة فرعية هي كالتالي:

- ما هو واقع إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟

- ماهي الصعوبات والتحديات التي تواجه الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة التغيير؟

- ماهي السبل التي تنتهجها المؤسسة من أجل تفعيل دور قيادة التغيير؟

²⁹ - بوعلاق نوال، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونلغاز، صوميفوس، الإسمنت، الأنابيب) تبسة، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014.

- ماهي الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وكيف يؤثر كل نمط في إدارة التغيير؟، وقد صاغت الباحثة الفرضيات التالية:

- يوجد لدى القيادة الإدارية إدراك بأهمية التغيير في مؤسسات (سونلغاز، صوميفوس، الأنابيب، الإسمنت).

- تلعب القيادة دورا فعالا في نشر ثقافة التغيير في مؤسسات (سونلغاز-صوميفوس-الأنابيب-الإسمنت).

- ينتهج القائد مجموعة من السبل من أجل تفعيل قيادته التغييرية.

- تتعدد الأنماط القيادية في المؤسسة ويختلف تأثير كل نمط فيها على إدارة التغيير.

تتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفي 04 مؤسسات من مناطق متفرقة من ولاية تبسة البالغ عددهم 155 مؤسسة، وأختارت الباحثة عينة الدراسة بطريقة عشوائية وقد تم توزيع 200 استبيان على العمال والموظفين بمعدل 50 استبيان لكل مؤسسة، حيث استعيد منها 195 استمارة أي بمعدل 97.5% من إجمالي الاستمارات المرسله، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها هذا في الجانب النظري، حيث تمت دراسة إدارة التغيير، وكذا وصف وتحليل نظريات القيادة الإدارية بمراحلها المختلفة، ودراسة السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين، كما اعتمدت الباحثة في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة.

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد قامت بقياس المتغيرين بواسطة قياس مستخدم في دراسة سابقة، استهدفت قياس مفهوم التغيير التنظيمي ومفهوم القيادة وهو مركب على شكل مفهرس تم تصميمه ليناسب مع طبيعة المتغيرين المذكورين أعلاه.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة مايلي:

- يوجد لدى القيادة الإدارية إدراك بأهمية التغيير في المؤسسة.

- القيادة تلعب دورا فعالا في نشر ثقافة التغيير في المؤسسة.

- القائد ينتهج مجموعة من السبل من أجل تفعيل قيادته التغييرية.

- تعتمد الأنماط القيادية في المؤسسة ويختلف تأثير كل نمط فيها على إدارة التغيير

الدراسة الخامسة: دراسة بنوناس صباح (2015-2016)³⁰ تحت عنوان "أثر أنماط

القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي"، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، تمت

هاته الدراسة قصد نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة .

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على

الالتزام التنظيمي، من خلال طرح تساؤل رئيسي يتمثل في التالي: هل هناك أثر لأنماط

القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة؟،

ولتضمن معالم الوضوح تم بلورة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من وجهة نظر العاملين بالقطاع البنكي لولاية

بسكرة؟

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة؟

- هل هناك أثر لنمط القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي

لولاية بسكرة؟

- هل هناك أثر لنمط القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي

لولاية بسكرة؟

³⁰ - بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- هل هناك أثر لنمط قيادة عدم التدخل على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) في القطاع البنكي لولاية بسكرة؟، وكانت فرضيات الدراسة كالتالي:
الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى معنوية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية المسيلة.
الفرضيات الجزئية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.
الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك، سواء الخاصة أو العامة والبالغ عددهم بالترتيب 23 و229 أي بمجموع: 252 عامل.

قامت الباحثة بتوزيع 229 استمارة في القطاع العام، وتم استرجاع منها 138، وتوزيع 23 استمارة مع استرجاع 18 استمارة منها، كما لاحظت الباحثة عدم التزام بعض المبحوثين بالإجابة على جميع فقرات الاستمارة، مما تقلص عدد الاستمارات القابلة للتحليل إلى 137.

واستخدمت في دراستها هاته المنهج الوصفي، لكونه الأنسب في مثل هاته الدراسات.

ولأجل جمع البيانات الضرورية لهاته الدراسة استعانت الباحثة بالأدوات التالية:

الاستمارة: تعتبر أداة رئيسية في جمع البيانات، تم تصميمها انطلاقاً من الفرضيات والتساؤلات، تحتوي على 45 سؤالاً.

المقابلة: اعتمدت الباحثة على المقابلة لجمع البيانات، باعتبار المقابلة من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

وقد توصلت هاته الدراسة إلى جملة من النتائج، هي كالتالي:

- أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان متوسطاً.

- أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان متوسطاً.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى دلالة 0,05.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى دلالة 0,05.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى دلالة 0,05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى دلالة 0,05.

الدراسة السادسة: دراسة ناصر قاسيمي (2005)³¹، الموسومة بـ: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، حيث تطرق الباحث من خلال دراسته هاته إلى أسباب حدوث الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية الإدارية داخل التنظيمات الإدارية، حيث تم طرح التساؤلين التاليين:

- ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الجزائري؟

- كيف يؤثر الصراع في فعالية التسيير هذا التنظيم؟

ولأجل ذلك تم صياغة الفرضيات التالية:

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.

- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة ظاهرة الصراع، - كلما تجانست الخصائص الاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

اختار الباحث مجتمع بحثه لجميع الموظفين لولاية الجزائر العاصمة ودائرة حسين داي، وكذا بلدية جسر قسنطينة، باعتبارهم أكثر كثافة سكانية، لكن الباحث لم يتحصل على العدد الإجمالي لمجتمع بحثه، بسبب عدم حصوله على ترخيص لإجراء الدراسة الميدانية.

لكون الباحث لم يتحصل على ترخيص رسمي لإجراء دراسته الميدانية، وعدم امتلاكه قاعة بيانات كافية حول مجتمع بحثه، فقد لجأ لاستخدام العينة عن طريق الصدفة أو ما تسمى بالعينة في المكان، ولقد بلغت عينة الدراسة 202، موزعين على النحو التالي:

- ولاية الجزائر العاصمة: 96 مبحوث.

³¹ - ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

-دائرة حسين داي:57مبحوث.

-بلدية جسر قسنطينة:49 مبحوث.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومجموعة من الأدوات تتمثل في:

-استمارة الاستبيان: مكونة من 48 سؤالاً.

-المقابلة: استعان الباحث بأداة المقابلة من خلال المقابلة نصف الموجهة.

وتوصلت دراسة الباحث ناصر قاسمي للنتائج التالية:

-هناك عدة أسباب للصراع ومن مظاهره: تقسيم العمل، الحوافز، غياب العدالة في الرقابة، العلاقات الإنسانية، عدم تقدير الجهود، كثرة ضغوط العمل ومنها: كثرة العمل، الرقابة الرسمية وغير الرسمية، الضغوط الناجمة عن الوشاية والتبليغ عن التأخر والغياب وعدم إنجاز العمل، التهميش، إضافة إلى المفاجآت التي يواجهها الموظفون يومياً، وكرد فعل على ذلك يتحرك الأفراد والجماعات بدافع المصالح المشتركة في إطار عصبية من خلال إحداث سلوكيات أهمها: التأخر عن العمل، تأخير العمل، العطل المرضية، المواجهة المباشرة، الغياب عن الاجتماعات، سبب إثارتها لأسباب الصراع والتوتر.

-أن الفاعلية لها عدة أبعاد تؤثر فيها سلباً أو إيجاباً متعلقة بالتنسيق، القائد، الاتصال، العلاقات الإنسانية، كذلك وجود عوامل أخرى مرتبطة بالخبرة والكفاءة والوسائل والوقت، وسير القرار وطبيعته، واحترام الإجراءات القانونية وعدم تعقدها، وعدم طول الإجراءات مما يفتح المجال لمختلف التأويلات وبالتالي الصراعات الناتجة عن ذلك.

الدراسة السابعة:

دراسة سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة³²(2007)، تحت عنوان "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية -تصور مقترح-".

سعت هذه الدراسة للتعرف على الصراع التنظيمي وأساليب إدارته من قبل مديرو المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المثارة في الإشكالية، وهي:

- ما طبيعة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته كما توضحه الدراسات العلمية؟
- ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مدراء المدارس الثانوية بالمملكة السعودية من وجهة نظر المعلمين والمدراء؟
- ما التصور المقترح لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية؟

أجريت الدراسة على عينة قدرها 673 مفردة، تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع البحث المقدر إجمالاً بـ 35295 مفردة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لجمع المعلومات مكونة من قسمين، القسم الأول خصص للمعلومات العامة والقسم الثاني خصص لأساليب إدارة الصراع، مكون من 46 أسلوب، يحتوي على 06 محاور، وقد توصل الباحث من خلال دراسته هاته إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية هو أسلوب التعاون يليه حل الوسط، ثم أسلوب المجاملة، ثم أسلوب استخدام السلطة، يليه أسلوب اللجوء لإدارة التربية، وفي الأخير أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي.

³² - سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية -تصور مقترح-، مذكرة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007.

- الأساليب التالية (استخدام السلطة، المجاملة، التجنب، اللجوء إلى إدارة التربية) تمارس بدرجة متوسطة من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

- عدم وجود أسلوب يمارس من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بدرجة ضعيف، لإدارة الصراع التنظيمي.

الدراسة الثامنة: دراسة "رفيق قروي" (2009-2010)³³، الموسومة بـ "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصومة، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات، باتنة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار، عنابة، 209-2010.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ماهي طبيعة علاقة العمل التي تميز المؤسسة في إطار الخصومة؟، حيث تفرعت منه أسئلة فرعية تتمثل في التالي:

- ماهي طبيعة العلاقات المهنية والاجتماعية السائدة، وظروف العمل وانعكاسها على نوعية الانشغالات العمالية في ظل الخصومة؟

- ماهي طبيعة المطالب العمالية، وكيف يتم التعبير عنها في ظل الخصومة؟

- ما هو الدور الذي تلعبه النقابة في الدفاع عن مصالح العمال في ظل الخصومة؟

وللإجابة على تلك التساؤلات، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- تعكس صراعات العمل الكثير من الحقائق المرتبطة بطبيعة المناخ التنظيمي، في ظل خصومة المؤسسات الاقتصادية.

³³- رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصومة، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات (غير منشورة)، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار، عنابة، 209-2010.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى: يرتبط الصراع العمالي بطبيعة الظروف المهنية في ظل الخصوصية.

الفرضية الثانية: تتأثر صراعات العمل بنوعية العلاقات المهنية السائدة في ظل الخصوصية.

الفرضية الثالثة: تزداد التوترات العمالية بتزايد انسداد القنوات الاتصالية في ظل الخصوصية.

وللتحقق من فرضيات الدراسة، تم إجراء الحصر الشامل، لأن عدد العاملين بمؤسسة نقاوس للمصبرات لا يتعدى 147 عاملاً، وبذلك فإن الباحث سعى لأخذ كافة مفردات الدراسة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليه هاته الدراسة ما يلي:

-يرتبط الصراع العمالي بطبيعة الظروف المهنية في ظل الخصوصية، فهذه الفرضية محققة بصورة كلية، على اعتبار وجود كافة الظروف التي من شأنها أن تجعل العمال في حالة تدمر واستياء.

-تتأثر صراعات العمال بنوعية العلاقات المهنية السائدة في ظل الخصوصية، وبذلك فإن هذه النظرية قد تحققت جزئياً.

-تتزايد التوترات العمالية بتزايد انسداد القنوات الاتصالية في ظل الخصوصية، لذلك فقد تحققت هذه الفرضية جزئياً.

توظيف الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

تعتبر من الدراسات التي ساعدتنا في التعرف أكثر على أبعاد أنماط القيادة الحديثة من خلال بعد النمط التحويلي (القيادة التحويلية)، وضبط مؤشراتته.

كما تم الاستعانة بها في إثراء الدراسة سواء من جانبها النظري أو الميداني، من خلال تفكيك بعد نمط القيادة التحويلية.

الدراسة الثانية:

تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا، خاصة في المتغير المستقل أنماط القيادة الحديثة، حيث سهلت علينا وقربتنا أكثر من فهم موضوعنا، من حيث تناول أبعاد المتغير المستقل أنماط القيادة الحديثة والمتمثلة في: القيادة التحويلية والتبادلية، التي تطرقت لهما دراستنا، مما سهل علينا فهم الموضوع ورسم الخطوط العريضة والمطلوبة لتناوله.

الدراسة الثالثة:

دراسة وسيلة عامر ثرية وقريبة من دراستنا، حيث تم الاستعانة بها في فهم موضوع دراستنا، خاصة في الجزء المتعلق بأنماط القيادة الحديثة (المتغير المستقل)، من خلال أبعاده (القيادة التحويلية، التبادلية، التشاركية)، كما استقدتنا من هذه الدراسة في:

- الجانب النظري من خلال تعميق الرؤية وفهم أكثر لأبعاد الدراسة.

- تحديد مصطلحات البحث وفهمها أكثر.

- الجانب الميداني، من خلال الاستعانة بها في بناء أسئلة استمارة الاستبيان.

- الاعتماد عليها في عملية التحليل الكيفي للجداول وإجراء عمليات المقارنة مع دراستنا.

- الاستعانة بها في عملية تحليل النتائج.

الدراسة الرابعة:

- أمدتنا هذه الدراسة بأفكار مبدئية حول القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- الاستعانة بها جزئياً في إعداد أسئلة الاستمارة.
- تحديد مفاهيم الدراسة، خاصة أنماط القيادة.
- الاستعانة بها في تحليل نتائج بعض العبارات الخاصة بالدراسة وخاصة التي لها علاقة بأبعاد ومؤشرات القيادة.

الدراسة الخامسة:

- أفادتنا دراسة بنوناس صباح في تعميق الرؤية أكثر حول القيادة الإدارية في المؤسسات الوطنية سواء كانت خدمية أو إنتاجية، كما كان لها دور في:
- إبراز أهمية وضرورة دراسة دور القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية، كسلوك يستوجب البحث والتعمق فيه، وكذا التطرق إلى أبعاده ومؤشراته.
- إثراء الجانب النظري المتعلق بمحور نمط القيادة.
- مكنتنا من فهم وتحديد مصطلحات دراستنا خاصة التي تخص المتغير المستقل (القيادة).
- الاستفادة منها في عملية التحليل وتفسير البيانات.

الدراسة السادسة:

- دراسة ناصر قاسيمي من الدراسات الهامة، لأنها تطرقت لموضوع الصراع في الإدارة الجزائرية، فهي ظاهرة تستوجب الدراسة، لأجل إبراز أهم سلبياتها وإيجابياتها، وقد أفادتنا هذه الدراسة في:
- إثراء الجانب النظري وخاصة في ما يتعلق بالمتغير التابع، إدارة الصراع التنظيمي، حيث أصبح لدينا فهم معمق لهذا المتغير .
- كما ساعدتنا في تحديد مفاهيم الدراسة (المتغير التابع).
- الاستعانة بها جزئياً في إعداد أسئلة الاستمارة، من خلال ضبط المؤشرات.

-أفادتنا في التحليل الكيفي للجداول وإجراء مقارنة مع دراستنا.

-تم الاعتماد عليها جزئيا في تحليل النتائج.

الدراسة السابعة:

رغم أن هذه الدراسة أجريت في مؤسسة تربوية، إلا أننا أفدتنا كباقي الدراسات الأخرى، في إثراء الجانب النظري، من خلال طريقة طرحها للموضوع في جزئها المتعلق بإدارة الصراع التنظيمي، من حيث تناول أهم أساليبه وطرق إدارته للتحكم فيه والحد منه.

الدراسة الثامنة:

تعد دراسة "رفيق قروي من الدراسات الهامة، في مجال تخصص الباحثين خلال طرحه لموضوع في غاية الأهمية، وهو أشكال الصراع في ظل الخصوصية، وخص بذلك الطبقة العمالية، وقد أفادتنا هذه الدراسة في:

-معرفة طبيعة المناخ التنظيمي في المؤسسات الخاصة .

-الاستفادة من الجانب النظري لهذه الدراسة، خاصة في الجزء المتعلق بأشكال الصراع التنظيمي في ظل الخصوصية.

-الاطلاع على أشكال الصراع المتعددة للعمال في المؤسسات الوطنية في ظل الخصوصية والاطلاع على طبيعة علاقات العمل، والظروف المهنية للعاملين، ودور العملية الاتصالية في المؤسسة.

-أفادتنا في تحديد أبعاد دراستنا والمتعلقة بالمتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي).

- الاستفادة منها في بناء أسئلة استمارة الاستبيان.

الفصل الثاني:
أنماط القيادة الحديثة
"رؤية سوسيو تنظيمية"

تمهيد:

القيادة مصطلح جديد قديم يمتد إلى آلاف السنين ،فالقائد هو ذلك المزيج بين الكاريزما والتأثير الشخصي، وأصبح تطور ونمو المنظمات يعتمد بشكل أساسي على قدرة قادتها على التأثير في الآخرين، كما يقال أن المنظمة الكفوة هي القادرة على استغلال وتوجيه جميع جهود العاملين وتسخيرها لتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي عصرنا الحالي وفي المنظمات الحديثة مفهوم مصطلح القيادة مختلفا تماما عن السابق ،حيث أنها كانت قديما قائمة على القوة وعلى الخصائص الشخصية للقائد، أما حديثا فأصبحت قيادة المعرفة، والمستقبل، يقول نابليون " لا يستطيع أحد أن يقود أفرادا دون أن يقوم بتوضيح المستقبل"، كذلك أصبحت قيادة الإجماع، من خلال العلاقات الاجتماعية والثقة المتبادلة مع الأفراد العاملين، وفي هذا الشأن يقول توفيق رمزي: إذا عملت عن طريق سلطتك فأنت رئيس، وإذا عملت بنفوذك وتأثيرك وإشرافك فأنت قائد". إن نجاح وتفوق القادة في المنظمات يتطلب توفير لهم مناخ سليم كي يستمروا في تحقيق الإبداع، التجديد، التطوير، والتغيير نحو الأفضل، وهذا من خلال العمل مع مختلف الفئات الفاعلة ،كما يتوجب عليهم اكتساب مهارات وتمييزها ،لكي يستطيعوا التأثير في الآخرين وتحفيزهم لأجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وفي هذا الفصل حاولنا أن نتطرق إلى القيادة التي عبرت عنها الأنماط القيادية الجديدة من خلال التطرق أولا إلى القيادة التحويلية من خلال الحديث عن المفهوم، الخصائص، العناصر، الأنماط، الوظائف، الأبعاد وغيرها، تليها يتم التطرق إلى النمط الثاني من القيادة الحديثة ألا وهو النمط التبادلي، حيث يتم التطرق إلى المفهوم، الخصائص، العناصر، الأنماط، الأبعاد، الوظائف، بعدها نتطرق إلى القيادة التشاركية من خلال المفهوم، الأنماط، العناصر، الأبعاد، الخصائص،... الخ، بعدها نخرج على المداخل الحديثة والمعاصرة للقيادة، وأخيرا نتناول واقع القيادة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

I- القيادة التحويلية:

1- عناصر القيادة التحويلية:

قام " بيرنار وباس " من خلال كتابه "القيادة والأداء غير المتوقع" المنشور سنة 1985 بالتطرق إلى نظرية القيادة، حيث تناول أفكار " بيرنز " حول القيادة التحويلية، وذهب من الناحية المفاهيمية أن القيادة التحويلية تحوي ثلاث مكونات أو عناصر أساسية وهي:¹

-الكاريزما (الجاذبية).

-الاستمالة الذهنية.

-الاعتبار الفردي.

وفي عام 1990 أضاف " باس " مكونا أو عنصرا رابعا أطلق عليه: الدافعية الإلهامية. وحيث أن القادة التحويليون يعملون مع زملائهم ومرؤوسيهم لتحقيق نتائج أفضل وذلك من خلال توظيف العناصر الأربعة للقيادة التحويلية.²

كما طور "باس" رفقة " أفاليو" سنة 1994 نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية من خلال استبانة متعددة العناصر وقدم نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتكون من أربعة عناصر، ويمكن التطرق إلى هاته العناصر بالتفصيل على النحو التالي:

-التأثير الكارزمي (الجاذبية):

إن تصرفات القادة التحويليون بطريقة صحيحة تجعلهم قدوة لمرؤوسيهم، حيث يكون هناك تبادل للاحترام وثقة متبادلة بين الطرفين، وبذلك يقوم المرؤوسين بتقليد قاداتهم كونهم يقومون بالأشياء الصحيحة وفق معايير أخلاقية.

¹ - نقلا عن الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص133.

² Bernard M. Bass transformational leadership: Industrial, military, and Educational Impact, Lawrence Erlbaum Association, New jersey London, 1998, p5-6.

-الحافز الإلهامي (الدافعية الإلهامية).

إن تحقيق الأهداف المنشودة يتطلب رؤية مشتركة بين المرؤوسين والقادة ،فالقائد التحويلي يوصل توقعاته إلى الآخرين مستخدماً طرقاً بسيطة، مما يزيد التفاؤل ويظهر روح الفريق في العمل.

-الاستمالة الذهنية (الإثارة الفكرية):

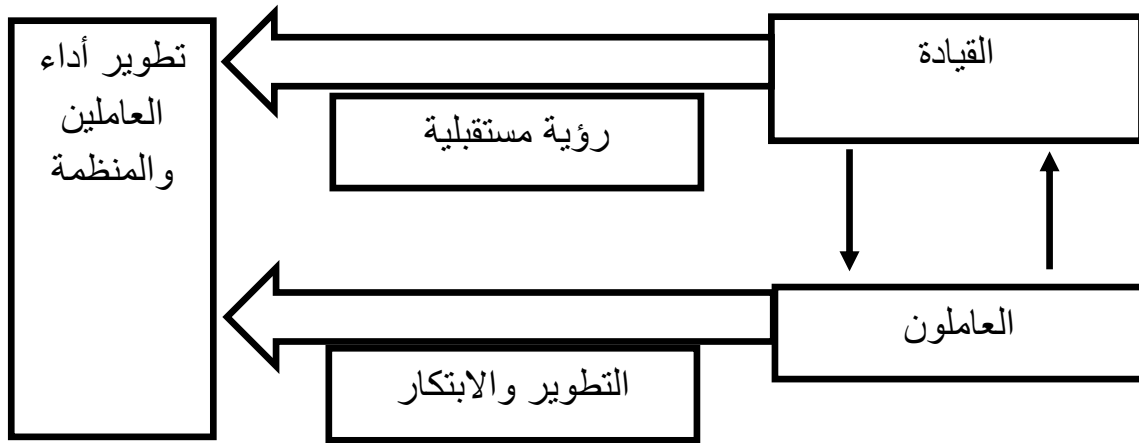
يقوم القائد بجعل المرؤوسين يتصدون لمختلف المشكلات وغرس فيهم الثقة لإيجاد الحلول الممكنة، حيث بذلك يشجع الإبداع للعاملين ويجعلهم يبحثون عن أفكاراً جديدة ويطورون طرقاً فريدة لحل مختلف المشكلات ،مع امتناع القائد على تقديم نقد لأخطائهم بسبب استخدامهم طرقاً جديدة تختلف عن أفكار القادة.

-الاعتبارات الفردية:

يقوم القادة بتوفير المناخ المساند الذي ينصتون فيه لحاجات المرؤوسين ،وذلك قصد الوصول إلى الإنجاز والتطور من خلال عملهم كمدرّبين ومستشارين أثناء محاولتهم تقديم المساعدة للمرؤوسين لأجل تحقيق ذواتهم، وعادة فإن الاعتبارات الفردية يتم التعامل معها أثناء وجود فرص تعلم جديدة.

كما يبرز دور القائد التحويلي في تبني استراتيجيات التقدير والاحترام للمرؤوسين وتبني احتياجاتهم والإشادة بإنجازاتهم، ومعاملة كل فرد بصفة مستقلة من خلال ما يقدمه، كما يساهم القائد التحويلي في حل مشاكل العاملين والوقوف معهم من خلال تبني نظام اتصال فعال معهم، يشعر من خلاله التابعين بأنهم غير متابعين وتحت الرقابة¹.

¹- ياسر عبد طه الشرفا، إلهام إسماعيل حسونة، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، منشورات المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2017، ص 19.



شكل رقم (01): عناصر القيادة التحويلية¹

المصدر: (سري إبراهيم العابد، 2014، ص23).

2- القائد التحويلي والقائد التقليدي:

يتمتع القائد التحويلي بثقة وقوة كبيرة من خلال التأثير في مرؤوسيه، حيث يستغل إمكاناته وإبداعاته لأجل تغيير الواقع نحو الأفضل والتغلب على مختلف المشاكل وهذا بمساعدة مرؤوسيه، والجدول التالي يوضح خصائص سلوك القائد التقليدي والتحويلي.²

¹ سري إبراهيم العابد، دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين واثرها في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية، مذكرة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2014، ص23.

² سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص30-31.

الفصل الثاني = أنماط القيادة الحديثة "رؤية سوسيوتنظيمية"

السلوك	القائد التقليدي	القائد التحويلي
التفاعل مع الوضع الراهن	الإبقاء على الوضع الراهن كما هو	الكفاح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
قابلية المحاكاة والمماثلة للآخرين	محاولة تقليد الآخرين دون تفكير والتوجه باتجاههم.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل.
الثقة بالآخرين	عدم الاندماج مع الآخرين والافتتاح بهم.	إثارة الحماس والرغبة الملحة في تحمل المخاطر.
الخبرة	الخبرة في استخدام المتوفر من وسائل وما هو محدد من أساليب عمل لتحقيق الأهداف	خبرة غير اعتيادية في استخدام الوسائل، مع تجاوز المألوف في أساليب العمل.
السلوك	سلوك تقليدي	سلوك غير تقليدي
التحسس البيئي	لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	العمل على تغيير الوضع الراهن من خلال الحاجة القوية للتحسس البيئي
وضوح الألفاظ	عدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية مع الوضوح في وضع الأهداف	تحديد دقيق للوسائل القيادية ذات التأثير مع وجود وضوح عال للمستقبل
القوة ومصدرها	من خلال قوة الموقع وقوة الشخصية التي مصدرها الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية قوية مصدرها الخبرة وإعجاب المرؤوسين ببطالتهم.
العلاقة بين القائد والمرؤوسين	الاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة مع ضرورة الإجماع في الآراء.	إشراك المرؤوسين في إحداث وتنفيذ التغييرات الجذرية.

جدول رقم (02): سلوك القائد التقليدي مقابل سلوك القائد التحويلي.

المصدر: (سهيلة عباس، 2004، ص30-31).

3- خصائص القائد التحويلي:

يرى الكثير من الباحثين والمهتمين بالدراسات في مجال القيادة، أن للقائد التحويلي أهمية في إحداث التغيير نحو الأفضل وبذلك فهو قائد جذاب له حضور قوي ومؤثر، يسعى لتطوير منظمته وإدارته بمشاركة مرؤوسيه من خلال تحفيزهم وإلهامهم واستثارة عقولهم، وبذلك فنظرته بعيدة المدى لصالح المرؤوسين والمنظمة.

ويتسم القادة التحويليون بعدة خصائص تميزهم عن القادة التقليديين، ومن بين هاته الخصائص ما يلي:¹

- يعتبرون وكلاء تغيير، مهمهم إحداث تميز وتحويل منظماتهم إلى الأفضل، التغيير في نظرهم رحلة ليست لها نهاية.

- لهم الشجاعة الكافية في مواجهة الواقع، مغامرون ولا يحبون الأحوال المستقرة.

- حساسون ولهم مشاعر قوية، بعيدين عن التسلط ولهم ثقة كبيرة بالآخرين.

- متشبعين بالقيم وهي تتلاءم مع قيم وظائفهم.

- الأخطاء في نظرهم تجارب يستفيدون منها في حياتهم، وحياتهم كلها تعلم.

- لهم رؤية مستقبلية واضحة قادرين على بلورة أحلامهم إلى الواقع.

- كل المواقف الغامضة والمعقدة يمتلكون حلولاً لها.

- جل المرؤوسين يتقنون فيهم لاستقامتهم ومصداقيتهم.

- مبدعون ولهم طموح ودافعية قوية.

- تثقتهم في أنفسهم عالية، مما ساعدهم في حل جميع المشاكل التي يواجهونها، وأكسب

الآخرين الثقة في أنفسهم.

كما أن القائد التحويلي يتميز بخصائص عدة نذكرها في التالي:²

¹ - السيد الهواري، مرجع سابق، ص59

² - Jerald Greenberg Managing Behavior in Organisation, pearson Education, inc, saddle River, New jersey ,2005,p364.

- الكاريزما: يلهم المرؤوسين لإتباعه، ويعتبر صاحب رسالة.
- الثقة بالنفس: للقائد التحويلي قدرات عالية وثقة كبيرة بنفسه، مما يجعل الأتباع يتقون فيه.
- الرؤية: يضحى القائد التحويلي بنفسه قصد تطوير منظمته أو إدارته، ويعمل المستحيل قصد تغيير الأوضاع إلى الأفضل.
- الحساسية البيئية: يملك القائد التحويلي الحس الواقعي فهو حذر، حيث من خلال اطلاعه على الواقع، ومن خلال الإمكانيات المطلوبة لأجل التغيير، يتصرف بطريقة منطقية.
- الاستمالة الذهنية: يقدم القائد التحويلي لمرؤوسيه كل الحلول للمشاكل التي قد تواجههم.
- الاعتبارات الشخصية: يعتني القائد التحويلي بمرؤوسيه ويقدم لهم كل الدعم لأجل إنجاز مهامهم بطريقة صحيحة.
- الإلهام: يستخدم القائد التحويلي مختلف الرموز والشعارات قصد إيصال رسالة وأهداف منظمته.
- المبادئ الأخلاقية: القرارات التي يتخذها القائد التحويلي تبين بشكل واضح قمة تفكيره ونضجه الأخلاقي.
- وقد ذكرت إليزابيث أوليري أن للقائد التحويلي عدة خصائص نذكرها في ما يلي:¹
- الاحترام والولاء: يقوم القائد التحويلي بفرض احترامه على الآخرين، حيث يبين للمرؤوسين أهمية إسهاماتهم في إنجاز العمل.
- المدح المعبر: يسعى القائد التحويلي جاهدا وفي كل مرة مدح أفراد فريقه عند إنجاز وإتمام أعمالهم بشكل جيد، قصد الرفع من معنوياتهم ومواجهة التحديات المستقبلية.

¹ - إليزابيث أوليري، قيادة الأعمال خطوة خطوة، ترجمة: أمين الأيوبي، أكاديميا إنتر ناشيونال، لبنان، بيروت، 2001، ص80.

كما توصل ديفانا وتيكي أثناء ملاحظتهم لعدد من القادة التحويليين أثناء ممارستهم لأعمالهم، أن هؤلاء القادة يختلفون عن باقي القادة، ويتميزون بعدة خصائص، نذكرها كالتالي:¹

- يعتبر القادة التحويليين عوامل مهمة لإحداث التغيير نحو الأفضل في مؤسستهم.
- يتخذون المواقف الصعبة، يتصفون بالشجاعة، ولهم القدرة على مواجهة المخاطر.
- يشارك القائد التحويلي العاملين ويمنحهم السلطة، ومتشبع بالعواطف ولديه ثقة كافية بما يقوم به.

- يحققون أهدافهم من خلال قيمهم القوية.
- يعتبرون أخطاءهم وسيلة للتعلم، وتعتبر حياتهم كلها تعلم.

- يتكيفون مع كل ما هو غامض وصعب.
- يتمتعون برؤى وبصيرة طويلة ومستقبلية.

4- وظائف ومهام القائد التحويلي:

لاشك أن القائد التحويلي الناجح في مهامه، الذي تتوفر فيه قدرات خاصة ومواهب تضى عليها التجارب وقوة التفكير ومهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بكل اقتدار وثقة. والقائد التحويلي هو قائد تغيير، ولأجل إنجاز وظيفته لا بد من قيامه بعدة مهام، نذكرها كالتالي:

- إدراك الحاجة إلى التغيير: يتمتع القائد التحويلي بقدرات إلهامية، وباستطاعته إقناع التابعين بضرورة التغيير في المنظمة، فالقائد المستقبلي له نظرة مستشرقة نحو المستقبل، ولأجل القيام بالتغيير يجب أن يكون القائد على دراية كافية بكل صغيرة وكبيرة داخل منظمته.

¹ - نقلا عن فيليب سادلر، القيادة، ترجمة: هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 43-44.

وفي كثير من الأحيان يلجأ القائد لاستخدام وسائل عديدة من أجل مساعدة منظمته لتقبل التغيير ومن بين هاته الوسائل نجد: تقبل إبداء الرأي المخالف، وحل مشاكل المنظمة عن طريق الاستعانة بتجارب المنظمات الأخرى، إبداء الرأي الآخر، تشجيع الاختلاف في الرأي، التأكد من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.¹

-صياغة الرؤية والرسالة: يحتاج القائد التحويلي إلى أفكار جديدة تتلاءم مع استراتيجية وطموح المنظمة، هاته الأفكار تتبلور من خلال رؤية واضحة عبارة عن صورة إيجابية لما ستكون عليه المنظمة، أما الرسالة فتتمثل في المفاهيم التي تتبناها المنظمة من خلال علاقتها ببنيتها والمجتمع.

كما أن القائد التحويلي صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، حيث يشجع العاملين على تقبل هذه الرؤية والالتزام بتحقيقها بكل الطرق والوسائل.²

كما ذكر "نانوس" و"بينس" أنه ولأجل إحداث التغيير في المنظمة، لابد من إحداث ثلاثة أشياء³:

أولها: يجب أن تكون الرؤية واضحة مفهومة من طرف العاملين.

ثانيها: تقبل الرؤية الجديدة مع التزام عاطفي وفكري لها.

ثالثها: اعتبار الرؤية الجديدة نظاما ثابتا.

-اختيار نموذج التغيير ومسارته: يقوم القائد التحويلي باختيار النموذج الفكري الأصح بين النماذج المتوفرة لأجل إحداث تغيير جذري داخل كيان المنظمة شرط أن يثبت هذا النموذج فاعليته في الواقع.

¹ -عبدالله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية على قطاع البترول في الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2008، ص 55.

² -أسامة خير، الجديد في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 98.

³ Warren Bennis and Burt Nanus, Leaders: Strategics for taking charges, Harper collins Publisher Inc ,2nd ed, New York,2003,p 130.

-تكوين الاستراتيجية الجديدة: تعتمد استراتيجية القائد التحويلي في خطة عمل مدروسة تحوي مختلف نقاط العمل على المدى الطويل، كما تراعي هذه الاستراتيجية التهديدات المحتملة من السوق، والجو التنافسي بين مختلف المنظمات.

ويرى "أحمد سيد مصطفى"¹: أن الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة هي في الغالب خطة عمل تشمل أنشطة المنظمة على المدى البعيد، هدفها طويل الأجل يحدد من خلال أسلوب تنفيذ الأنشطة في سوق، باستخدام موارد هائلة، في بيئة غير ثابتة.

-تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة: يعمل القائد التحويلي جاهدا إلى غرس وترسيخ ثقافة المنظمة للعاملين والتي تكون غالبا غير واضحة، وثقافة المنظمة تحوي مختلف القيم والمفاهيم والأفكار المشتركة غير المكتوبة بين العاملين والتي يسعى القائد التحويلي لتعليمها لهم هذه الثقافة تحدد بشكل كبير طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم وكذا كيفية إنجاز أعمالهم كما أن للقائد التحويلي دور كبير في حل الصراع بين قيم المنظمة وقيم العاملين

-إدارة المرحلة الانتقالية: يواجه القائد التحويلي عدة صعوبات أثناء إحداث عملية التغيير، وبذلك فهو يعطي أهمية كبيرة للمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد انطلاقا من بداية التخلص من الماضي إلى غاية تنفيذ عملية التغيير والتأكد من نجاحها.²

إن مرحلة التحول والتغيير تشهد صراعا بين مؤيدي التغيير ورافضيه، ولذلك فإن القائد التحويلي يدرك جيدا صعوبة المهمة، حيث بداية يقوم بعملية التوجيه ورسم الخطط وتشجيع العاملين، وفي الأخير تنفيذ كل الأجنحة موضع التغيير.

¹ - أحمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، 2005، ص 59.

² - السيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مرجع سابق، ص 167.

5- أبعاد القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة سلوك يؤثر فيه القائد على الأتباع لتحقيق أهداف المنظمة، ولقيادة التحويلية أبعادا تتمثل في ما يلي:

- التأثير المثالي:

يعني سعي القائد إلى إقناع مرؤوسيه والتأثير فيهم، هذا التأثير نابع من خبرته وقدرته الذهنية، حيث يعمل جاهدا من خلال التواصل المستمر بينه وبين مرؤوسيه والتعاون معهما وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة.

ومن بين سلوكيات القائد التحويلي التي تبين مظاهر التأثير المثالي نجد¹:

- يعمل القائد التحويلي على إظهار معتقدات راسخة.

- الحرص التام على الثقة.

- يتخذ موقفا في القضايا الصعبة وله القدرة على حل المشاكل.

- يولي أهمية خاصة للقيم.

- يؤكد على أهمية الغرض للقرارات.

- يتمتع بسلوك الولاء والثقة بالنفس.

- له جاذبية وقدرة كبيرة في جلب الأفراد وتحقيق الغايات المشتركة.

- الحفز الإلهامي:

يعتبر Bass الحفز الإلهامي بأنه سلوك يتمتع به القائد وهو مرتبط ارتباطا وثيقا

بالكاريزما ويعد فرعا من فروع التأثير المثالي².

¹ - كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013، ص141.

² - المرجع نفسه، ص142.

كما أن الحفز الإلهامي ينشط التخيلات الذهنية ويزيد من تركيز المرؤوسين ويعطيهم أكثر رؤية للمستقبل بكل وضوح وبساطة، ويقوم القائد التحويلي بتحفيز المرؤوسين من خلال ما يلي¹:

- يثير للمرؤوسين روح الفريق، ويعلمهم معنى التحدي.
 - يغرس في الأتباع الحماس، ويبين لهم مستقبل مشرق.
 - يشجعهم على التحدي وتخطي مستويات أعلى من الإنجاز.
- الاستثارة الفكرية:

يعمل القائد التحويلي رفقة المرؤوسين على حل المشاكل بطرق إبداعية جديدة، كما يقوم القائد بتحديد نقاط الضعف والقوة داخل المنظمة ويثير المرؤوسين لأجل تقديمهم حلولاً ابتكارية ويلتزم المرؤوسين بتنفيذها بأعلى قدر من المسؤولية.

ويعتبر القادة التحويليون المرؤوسين مصدراً للأفكار ويستفيدون منها كما يشجعونهم على تحدي الوضع الراهن وإجراء كل تغيير من شأنه أن يحقق الرقي لمنظمتهم، كما يزودونهم بكل الإمكانيات لتغيير طريقة تفكيرهم حول المشكلات التنظيمية والتقنية، ودعم كل ما هو جديد².

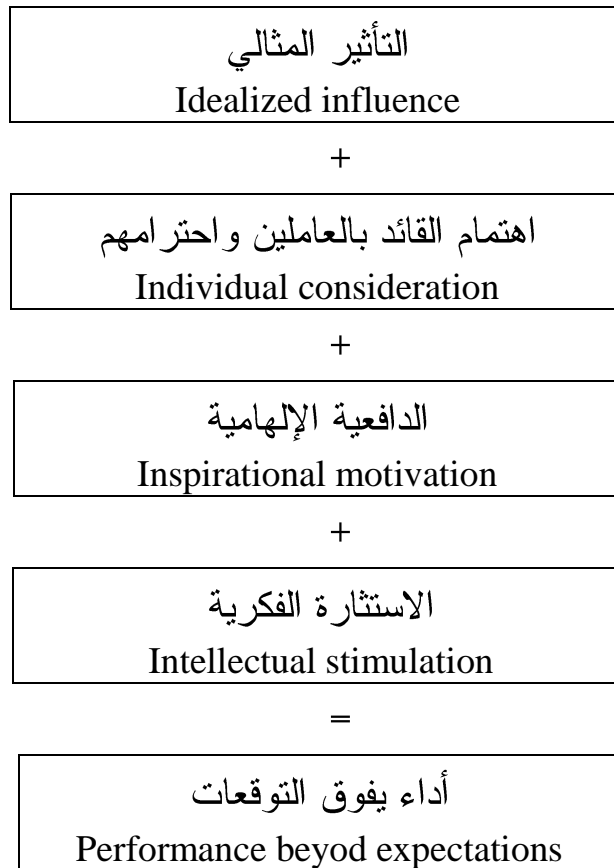
- الاعتبارات الفردية:

هو سلوك يتعامل به القائد التحويلي مع مرؤوسيه من خلال مبدأ الفروق الفردية، حيث أن هذا التعامل يتم بطريقة معينة تتناسب مع طبيعة كل فرد، كما يقوم القائد التحويلي بعملية دعم وإرشاد وتدريب مرؤوسيه قصد الرفع من مستواهم وتطوير مهاراتهم مما يحقق مستويات عالية من الأداء.

¹ - كمال سليم دواني: مرجع سابق، ص 142.

² - حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص 226.

- ويظهر مدى اهتمام القائد التحويلي بمرؤوسيه حسب "كاتلين" في ما يلي¹:
- * يقدر العمل الجيد ويشجعه.
 - * المعاملة المتكافئة مما يعزز اعتبار الذات للمرؤوسين.
 - * يأخذ في الاعتبار مقترحات المرؤوسين بجدية.
 - * اتخاذ إجراءات العمل والمسائل المهمة لا تتم إلا بإشراك أراء المرؤوسين.
 - * يعتبر المرؤوسين شركاء للقيادة التحويليين



شكل رقم(02):² أبعاد القيادة التحويلية والقيمة المضافة التي تحققها

المصدر:

Northouse, P .G, leadership theory and Practice, (2nded), thousand Oaks, California: sage Publications ,Inc,2001,p112

¹ - كمال سليم دواني، مرجع سابق، ص143.

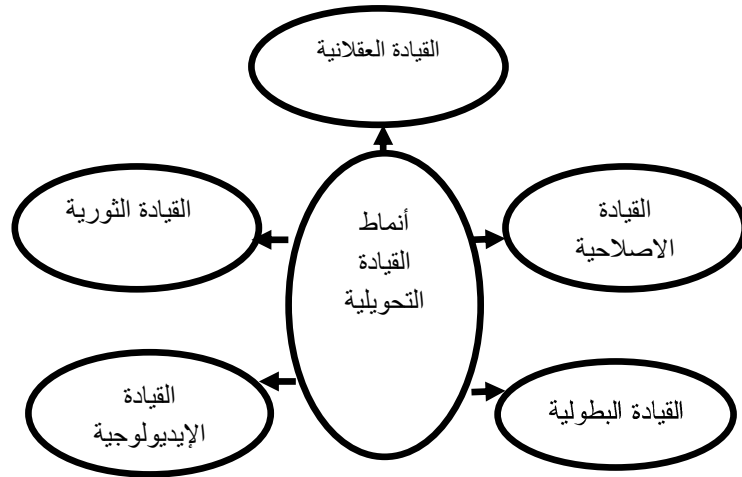
² Northouse, P. G, leadership theory and Practice,(2nded),thousand Oaks, California: sage Publications ,Inc, 2001,p112.

6- أنماط القيادة التحويلية:

النمط القيادي هو ذلك السلوك الذي يقوم به القائد مع مرؤوسيه قصد تحقيق أهداف التنظيم.

ويرى "بيرنز" أن للقيادة التحويلية عدة أنماط تتمثل في:

- القيادة العقلانية .
- القيادة الإصلاحية:
- القيادة الثورية:
- القيادة البطولية:
- القيادة الأيديولوجية:



شكل رقم(03): أنماط القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث وفق الأنماط المذكورة أعلاه.

ويمكن التطرق لهذه الأنماط بشكل مفصل على النحو التالي¹:

- القيادة العقلانية:

يشير مصطلح عقلي إلى تبني أفكار وقيم معينة ،فالقائد التحويلي يتبنى أفكارا وقيما وأهدافا تتجاوز الحاجات الأنبية، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات يعد منظرا،

¹ - الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص142-146.

أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا أما الشخص الذي يتعامل مع كليهما من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا.

وتعد القيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية، ولأن القائد التحويلي له القدرة على التغيير من خلال تقديمه لنظريات جديدة، كما أن القيادة العقلانية تؤدي إلى تغيير الفلسفات والأفكار.

- القيادة الإصلاحية:

تعد نمط القيادة الإصلاحية أكثر الأنماط التي تتطلب مهارات استثنائية، من خلال الحاجة الكبيرة من التأييد القوي من الأتباع لأجل إحداث تغيير في الوضع القائم، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنا على القيادة الأخلاقية، والشخص الإصلاحية الحقيقي، هو الذي لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو جانب منه.¹

وتواجه القيادة الإصلاحية عدة عراقيل أثناء تحقيق أهدافها، فالقائد الإصلاحية بطيء في إحداث التغيير اللازم بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، إضافة إلى أن العملية الإصلاحية هي مزيج بين التبادلية والتحويلية، وبذلك فإن القيادة الإصلاحية تسعى إلى تعديل النظام الموجود ولا تستطيع تغييرها تغيرا جذريا.

- القيادة الثورية:

إن مصطلح الثورة يعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، لكن هذا التحول غالبا ما يكون نادرا، وأن الثورة الحقيقية الناجحة هي في الغالب نادرة، كما تكون كذلك القيادة أكثر ندرة، ونجاح القيادة الثورية يتطلب وجود مجموعة من الخصائص منها:²

¹ - كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان، رسالة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017، ص.82.

² - الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سابق، ص.145.

- تبذل القيادة جهدا كبيرا وتخاطر لأجل نشر الالتزام، كما تستعمل كامل طاقاتها لتحقيق الهدف.

- تعمل القيادة الثورية على مخاطبة رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم.
- تتطلب القيادة الثورية مستوى عالي من الصراع، أعلى من بقية الأنماط الأخرى.
- للقيادة الثورية دور في رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي للأتباع والقادة
- القيادة البطولية:¹

في القيادة الكاريزمية تكون فعالية القائد هي في تأثيره في التابعين لأجل خلق التضحية لديهم، في سبيل إرضاء القائد التابعين.

فالقائد البطولي يكون أكثر حكمة وشجاعة، حيث يقوم بغرس هاته الاتجاهات في العاملين، ويجب أن يعرف كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وقادرا على حل المشكلات والتغلب عليها، لكن في الواقع أن القادة لا يحققون كل شيء بمفردهم، وأن كل ما يقومون به من مجهودات تعتبر في الغالب محاولات فقط.

- القيادة الأيديولوجية:

إن مصطلح إيديولوجي يعني "مجموعة الأفكار التي تشكل الأسس في نظام سياسي أو اقتصادي معين".²

يمتلك القادة الإيديولوجيين حاجات شخصية كاحترام والتقدير تميزهم عن بقية القادة الآخرين، وبذلك يثق التابعين في إيديولوجيتهم، ويعتبرونهم قدوة، وفي هذا الشأن تعلق ثقة التابعين، وتزداد ثقة القائد في تحقيق جميع الأهداف.

¹- كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص83.

² Oxford Student Dictionary Of English, Oxford University Press, Oxford, 2001, p328.

II- القيادة التبادلية:

1- عناصر القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على (القوة، المكافآت، العقوبات)، للتأثير في المرؤوسين، قصد الحصول على منفعة متبادلة بين القائد والتابعين.

وتشتمل القيادة التبادلية على مجموعة من العناصر التي يمكن ذكرها في ما يلي¹:

- **المكافأة الطارئة:** تقدم المكافآت للتابعين عندما يكون هناك مبرر، حيث تحقق منفعة متبادلة بين القائد وتابعيه أي تحقيق الأهداف المتفق عليها.

- **الإدارة بالاستثناء:** يتدخل القائد التبادلي عندما يكون هناك خطأ أو تسور الأمور بشكل غير صحيح، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب.

- **الإدارة دون تدخل:** وتعد النقيض للإدارة بالاستثناء، حيث يشاهد ويتابع القائد ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء فرصة للأخرين للاستمرار ومواصلة العمل، ومن ثم فهي تصف غياب القائد، كما أنها تشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه أية إجراءات أو موافقات مع الأتباع

2- القائد التبادلي والقائد التقليدي:

في المنظمات التي تدار بواسطة قادة تبادليين يستشار الأفراد وتزداد دافعيتهم في ضوء منافعهم الذاتية، ومن ثم تكون قيم مثل الأمانة والعدالة مطلوبة ومحل تقدير، إذا كانت منافعها جيدة على الفرد، كما أن القيادة التبادلية تركز على القوى المستمدة من

¹- سري إبراهيم العابد، دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2014، ص39.

السلطة البيروقراطية من خلال احترام القواعد والقوانين¹. وفي ما يلي الجدول التالي يوضح خصائص سلوك القائد التبادلي والتقليدي:

السلوك	القائد التقليدي	القائد التبادلي
تحقيق الأهداف المسطرة	أهدافه غير واضحة	يعمل بكل جدية في تحديد مسارات التابعين، وتحقيق الأهداف المسطرة
تقديم الحوافز	الحوافز ثابتة لا تشجع على أداء المهام بشكل جيد.	يقدم لهم الحوافز، مقابل تحقيقهم لأهدافهم.
إزالة عقبات تحقيق الأهداف	عدم تقديم المساعدة الكافية لإزالة العقبات .	يمددهم يد المساعدة لإزالة كل العقبات.
الحوافز التابعين	عدم رضا التابعين عن الحوافز المقدمة لهم.	يزيد من رضا التابعين من خلال منحهم حوافز.
المخاطرة	يخاطر دون قراءة جيدة للعواقب.	يتجنب قدر المستطاع المخاطرة.
الوقت	هناك هدر كبير للوقت.	يولي أهمية للوقت.
التحكم والسيطرة	ليست لديه قوة على التحكم والسيطرة.	مسيطر ومتحكم في أمور العمل بشكل جيد.
الانحرافات	يجد صعوبة في معالجة أي خلل، ولا يولي أهمية للانحرافات.	يعالج كل خلل من البداية ويولي أهمية للانحرافات.

جدول رقم(03): خصائص سلوك القائد التبادلي والتقليدي

المصدر: من إعداد الباحث.

3- خصائص القائد التبادلي:

للقيادة التبادليين خصائص يتميزون بها عن بقية القادة الآخرين، ومن بين تلك

الخصائص ما يلي²:

- يعمل بكل جدية في تحديد مسارات التابعين التي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ - هدى حسن يحي العلفي، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014، ص21.

² - أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين، القيادة التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد40، العدد1، 2013، ص61.

- يدفع المرؤوسين ويساعدهم على تحقيق أهدافهم، مقابل تقديم لهم حوافز.
 - يعمل على إزالة أي عقبة من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
 - يقدم الحوافز لأجل زيادة رضا التابعين.
 - لا يحب المخاطرة ويتجنبها إلى حد كبير.
 - الزمن مهم في الأداء.
 - استخدام ما هو موجود لأجل التحكم والسيطرة.
 - يهتم بالانحرافات قصد معالجة كل خلل.
- 4- وظائف ومهام القائد التبادلي:**

للقائد التبادلي عدة وظائف وأبعاد نذكرها في ما يلي:¹

- يتعرف على حاجات ورغبات المرؤوسين، ويوضح لهم كيف سيتم إشباع الحاجات عندما يقوموا بالمجهودات اللازمة لتحقيق مستويات النتائج المرغوبة (المتوقعة).
 - يقوم القائد بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم.
 - يبني ثقة عند المرؤوسين للقيام بالمجهود اللازم لتحقيق المستويات المتوقعة من النتائج.
- 5- مميزات القيادة التبادلية:**

للقيادة التبادلية عدة مميزات، نذكرها على النحو التالي:²

- **تكاليفها منخفضة:** القيادة التبادلية تعتمد على المكافآت وعلى العقوبات من أجل التحفيز، فهي بذلك لا تحتاج إلى التدريب المستمر ولا إلى صفات معينة للأشخاص ذوي كاريزما معينة أو إلى أشخاص لديهم إلهام ورؤية، فهؤلاء يحتاجون إلى تكلفة عالية،

¹ - بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015، ص160.

² Travis, Eryn. Media, Demand (2014). A Look at the Benefits of Transactional Leadership Style. March13. <http://smallbusiness.chron.com/look-benefits-transactionalleadership-style-15346.html>.

كذلك تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها حتى لا تصبح مكلفة.

-سلاسة ووضوح نهجها: نهج أسلوب القيادة التبادلية واضح وغير غامض، فالقيادة والتابعين لهم يعملون مالمهم وما عليهم، حيث يوفر القائد (المدير) اللوازم الضرورية للعمل، ويضع نظاما واضحا للمكافآت (حوافز-مكافآت مادية-إجازات) في المقابل يضع عقوبات (غرامات-فقدان الوظيفة).

-حوافزها متنوعة: تتنوع حوافزها من خلال المال والمكافآت المادية وغير المادية، وهي موثوق بها، لذلك يصبح لدى العاملين الرغبة الكبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة في أقصر وقت

-سرعة الحصول على النتائج : من خلال القيادة التبادلية يمكن الحصول على نتائج في وقت قصير(مثل توفير منتوجات المواسم والأعياد-المنتوجات الموسمية-مشاريع قصيرة المدى).

6- أبعاد القيادة التبادلية:

تعتبر القيادة التبادلية سلوك ومبادرة يقوم بها القائد قصد تبادل شيء له وزن وقيمة لكلا الطرفين.

وللقيادة التبادلية بعدين اثنتين يتمثلان في التالي¹:

-المكافأة الموقفية:

المكافأة الموقفية تقوم على أساس المبادلة بين القائد والتابعين، حيث يتم مبادلة مجهودات مبذولة مقابل مكافآت معينة، وتكون المكافآت الشرطية عندما يقوم القائد بمكافأة

¹- ابتسام علي سلامة الضمور، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، مذكرة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص29.

العامل أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه، حيث يقبل المرؤوسين وعود القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب، مقابل القيام بمهامهم على أكمل وجه.

- الإدارة بالاستثناء:

تركز القيادة التبادلية على النقد التصحيحي وتدارك الأخطاء والسلبيات من خلال التغذية الراجعة، حيث يتم التدخل إذا لم يقم العامل بأداء العمل المطلوب، وبذلك التصدي لها وحلها، حيث أن الإدارة بالاستثناء السلبية يضل القائد بعيدا عن التدخل لحل المشكلات والقيام بالأداء التصحيحي المطلوب، حيث تظهر مشكلات تحتاج إلى إجراءات تصحيحية، حيث يتم لوم العاملين ومعاقبتهم نتيجة تقصيرهم في واجباتهم، والإدارة بالاستثناء الإيجابية يشرف العامل على عماله بشكل إيجابي تقاديا لأي أخطاء محتملة.

وقد أوضح كل من العالمين بوهانك ودستفانو أن هنالك مجموعة من الصفات

الإيجابية للقيادة التبادليين هي على النحو التالي¹:

- التركيز على مكافأة العاملين عند تحقيقهم المعايير المطلوبة والمتفق عليها في العمل، وهذا يعد اهتماما عاليا بالعاملين، وتحفيزا لهم على العمل.

- الاتفاق الحاصل بين القادة والعاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على عدة مكافآت، ومن خلال هذا الاتفاق يتفانى العاملون في عملهم قصد تحقيق أداءا مميزا لأجل الحصول على المكافآت، وهذا يعد مكسبا للمنظمة.

- تساعد القيادة التبادلية العاملين على تحقيق أهدافهم عن طريق إشباع رغباتهم وحاجاتهم.

¹ - عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص 57.

7- أنماط القيادة التبادلية:

نمط القيادة التحويلية	نمط القيادة التبادلية
شبكي	هرمي
تعاوني	تنافسي
يركز على العمليات	يركز على المهام
يشجع على تنمية قدرات العاملين	يمارس موقف التبادل
يتوجه إلى حاجات العاملين ويشجعهم على تحقيقها	يحدد حاجات العاملين
يلهم العاملين من خلال التفاوض	يقدم المكافآت لإشباع حاجات العاملين
التأثير في العاملين لتغيير الفهم لديهم	التبادل لتحقيق الأداء المتوقع
يشجع العامل المبدع	التعاقد مع العاملين على المنافع المشتركة
الدور القدوة	المكافآت الموقفية
يهتم بالعاملين ويحترمهم	القائد الحذر
يزود الإحساس بالمستقبل	يضع الأهداف للعاملين
يشجع الإدارة الذاتية.	يركز على العمليات اليومية
	الإدارة بالاستثناء

جدول رقم (04):¹ خصائص نمطي القيادة التبادلية والتحويلية

Source : Tomey, A.M. Guide to Nursing Management And Leadership.

¹ Tomey, A .M. Guide to Nursing Management And Leadership. Canada :Mosby Elsevier,2009,p188.

III- القيادة التشاركية:

1- ماهية القيادة التشاركية:

العمل التشاركي قديم منذ أن خلقت البشرية، فلا يتحقق إنجاز الأعمال إلا بتعاون الجميع، وما توصلت إليه البشرية حالياً من رقي وتطور إلا بفضل جهودها وعملها التشاركي.

وديننا الإسلامي ومن خلال القرآن الكريم والسنة النبوية يحثنا على التعاون وإتقان الأعمال وإنجازها بمشاركة الجميع، فديننا الحنيف يدعونا إلى الأخذ بالشورى في قوله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) [سورة آل عمران، 159]، وقوله تعالى: (وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون) [التوبة، 105].

الاتصال	الحوافز	اتخاذ القرارات	القيادة	التنظيم	التخطيط
في الاتجاهين	تقديم حوافز إيجابية وسلبية	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرار مثالي	قيادة المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم	توضيح الأهداف للآخرين	التخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين

الجدول رقم (05) مجالات العمل الأساسية للقيادة التشاركية¹

المصدر: (وسيلة عامر، 2015، ص 49).

2- أنماط القيادة التشاركية:

باعتبار القيادة التشاركية نمط يقوم على المشاركة الملموسة للعاملين في عملية صنع القرارات داخل المنظمة، فإن الكثير من الباحثين يرون أنه لكل قائد تشاركي سلوك معين يختلف به عن الآخر، فهناك القائد المتصلب والمرن من حيث التفكير، وبذلك فإن

¹ - المرجع نفسه، ص 49.

نمط القيادة التشاركية ينقسم إلى ثلاث أنماط فرعية، من حيث نوع أو مساحة المشاركة، تتمثل في ما يلي¹:

-القائد الإستشاري:

إن عمل القائد الاستشاري هو التشاور مع المجموعة قبل اتخاذ القرار، إلا أنه ليس ملزماً بتقبل فكرة الجماعة أو الامتثال لما قد تتوصل إليه، ومن الأمثلة على ذلك دعوة المجموعة لعقد اجتماع بشأن قضية ما، بغرض التعرف على وجهات النظر المختلفة في تلك القضية أو المشكلة.

-القائد الإجماعي:

هذا النوع من القيادة يشجع المناقشة الجماعية حيث قضية ما ثم يتخذ القرار الذي يعكس اتجاه الغالبية من الأعضاء، ويعني ذلك أن القائد الإجمالي يتخلى عن المزيد من السلطة للمجموعة قياساً على القائد الاستشاري، إلا أنه من ناحية أخرى يترتب على استخدام هذا النوع القيادي التأخير النسبي في اتخاذ القرارات نظراً لضرورة الحصول على موافقة جميع أعضاء الفريق.

-القائد الديمقراطي:

يقوم عمل القائد الديمقراطي بالتخلي عن السلطة لصالح المجموعة، وفي هذا الجانب فإن القائد الديمقراطي يعمل على تجميع الآراء وإجراء عملية التصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي، وتحقق مجموعات العمل أعلى مستويات من الإنتاجية، في ظل القيادة الديمقراطية، إلا أن هذا المفهوم أقرب في تطبيقه إلى العمل السياسي وقضايا المجتمع عنه بالنسبة لأوضاع العمل في منظمات الأعمال.

¹ - إدريس، ثابت عبد الرحمان، المرسي، جمال الدين محمد، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005. ص 566-567.

الفصل الثاني = أنماط القيادة الحديثة "رؤية سوسيو تنظيمية"

ومما يتضح لنا، أنه رغم اختلاف أنماط القيادة التشاركية الثلاث، فإنها كلها تشترك في كون أن العاملين مشاركون في اتخاذ القرارات.

3- القائد التشاركي والقائد التقليدي:

اهتم الكثير من الباحثين وخلال السنوات الأخيرة بموضوع القيادة التشاركية، حيث أن هذه الأخيرة تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الأهمية، وتمنحهم التفويض لذلك، كما تهتم بالعلاقات الإنسانية، وحفظ حقوق العامل وكرامته، حيث أن هذا الإجراء يعد دافعا للعاملين ويحفزهم ويزيد من عزيمتهم وأدائهم.

وفي ما يلي الجدول التالي يوضح سلوك القائد التبادلي والتقليدي:

السلوك	القائد التقليدي	القائد التشاركي
حل المشكلات	حل المشكلات بطريقة بطيئة وتقليدية	يعمل بطريقة ذكية لحل مشكلات العمل
المساعدة، واستشارة العاملين	يتخذ القرارات بمفرده، ولا يؤمن بالإدارة بالمشاركة	استشاري، ويستمع لآراء مرؤوسيه، ويقدم لهم كل المعلومات الضرورية.
الاحترام والتقدير	لا يقدم الفرصة للعاملين لمساعدته في اتخاذ القرارات	يحترم العاملين ويقدرهم، ويمنح لهم الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بهم
الوساطة وتحمل النتائج	لا يتحمل النتائج أحيانا	يعمل كوسيط، ويتحمل جميع التبعات والنتائج
تفويض السلطة	لا يؤمن بتفويض السلطة تفويض محمود)	يعطي الثقة لمرؤوسيه، ويفوض لهم سلطته، ويبحث عن الحقائق حول المشكلات، ويوسع مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.
العلاقات الإنسانية	الاهتمام بالفرد محدود، وعدم الإيمان بالفروقات الفردية.	يهتم بالعلاقات الإنسانية ويقدر قيمة العامل ويحترمه، ويؤمن بالفروقات الفردية.
الروح المعنوية	لا يساعد العامل في تطوير مهاراته وبذلك يقتل الروح المعنوية لديه	يعمل جاهدا على رفع الروح المعنوية للعامل
الإبداع والابتكار	لا يولي أهمية لروح الإبداع والابتكار	يدعم روح الإبداع والابتكار للعاملين
الصراع	غير موفق في نبذ الخلافات والصراعات العمالية	يسعى إلى خفض الصراع في المنظمة، والحفاظ على تماسك الجماعة

جدول رقم (06) سلوك القائد التشاركي والتقليدي

المصدر: من إعداد الباحث.

4- أساليب القيادة التشاركية:

يعتبر نمط القيادة التشاركية من الأنماط القيادية الحديثة، حيث أن القائد التشاركي يتبع أساليب متعددة من خلال الاهتمام بالعاملين والتعاون معهم وسماع آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، ويغرس فيهم حب العمل ويحس بمشاعرهم، وينمي قدراتهم، كما يقدم لهم النصح والإرشاد، ومن بين أساليب القيادة الديمقراطية نجد¹:

- قيادة عدم التدخل

في هذا النوع من أساليب القيادة، القائد لا يؤدي أي عمل يذكر، فقط يخبر العاملين بالهدف المطلوب منهم تحقيقه، ثم يترك لهم الحرية في العمل سواء تعاونوا أم لم يتعاونوا، فيعتبر هذا شأن داخلي خاص بهم، ويغلب على هذا النوع من القيادة عمومية التعليمات.

-القائد معلما

يقوم القائد بدور المعلم، حيث يقوم بتعليم العاملين مهارات الوظيفة، وكذا الاهتمام بالقيم التنظيمية والسلوك المقبول داخل المؤسسة، وبذلك فإن عمل المدراء هو تحقيق سلوك تعليمي من خلال تنفيذ البرامج المسطرة.

-القائد مستشارا

يعتبر المدير قائدا مستشارا من خلال الإصغاء وتقديم النصيحة للمرؤوسين، كما يقوم بتقديم يد المساعدة لتحديد المشكلات والبحث عن حلول في أسرع وقت.

-القائد قاضيا

يقوم القائد بعمل القاضي، حيث يسهر على تنفيذ القوانين وتسوية مختلف النزاعات، حيث يقوم بإبلاغ المرؤوسين واطلاعهم على مختلف التعليمات واللوائح، فتسوية النزاعات أمر في غاية الأهمية يتطلب الحزم واللباقة وفرض القانون، وإنزال العقوبات إذا لزم الأمر.

¹ - أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص127.

-القائد متحدثا باسم

يقوم القائد بتمثيل المرؤوسين لدى الجهات الإدارية العليا، ونقل انشغالاتهم واقتراحاتهم.

5- خصائص القيادة التشاركية:

للقيادة التشاركية عدة خصائص نذكرها كالتالي:

- يسعى القائد التشاركي للحصول على أفضل ما يمكن أن يقدمه العامل، ويعتبر ذكي في حل مشكلات العمل.
- يستغل كل فرصة متاحة أحسن استغلال، ويستمتع لآراء مرؤوسيه، ويعتبر خزان للمعلومات وهو استشاري في نفس الوقت، كما يؤمن بالإدارة بالمشاركة¹.
- إيمان القائد التشاركي بأن العامل له كرامته واحترامه وجميع حقوقه، وبذلك يحق له المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة به، كما يحرص القائد على عرض مشاكله على مرؤوسيه، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.
- القائد التشاركي وسيطا ويتحمل النتائج.
- يفوض سلطته لمرؤوسيه ويوسع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار، ويعمل على تحليل المشكلات والحصول على الحقائق حول هذه المشكلات من مصادرها الأصلية².
- يعمل القائد التشاركي على بناء الثقة بينه وبين مرؤوسيه، كما يؤمن بالعلاقات الإنسانية ويقدر قيمة الفرد ويحترمه، ويدرك الفروق الفردية للعاملين.
- يعمل جاهدا على رفع الروح المعنوية للعاملين ويسعى لتطوير مهاراتهم.
- يدعم روح الإبداع والابتكار للمرؤوسين.
- يعمل على تسهيل الاتصال بينه وبين مرؤوسيه في كافة المجالات.

¹ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص41.

² قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 136-137.

- يسعى جاهدا لبناء ثقة قوية بينه ومروؤسيه ويحترم أفكارهم، ويقدم لهم كل الحوافز المعنوية لأجل تحقيق أداء أفضل.

- يسعى القائد التشاركي لخفض حدة الصراعات داخل المنظمة والحفاظ على قوة تماسك جماعة العمل.

- تخلق القيادة التشاركية المناخ السليم والصحي، مما يساعد على زيادة قدرات العاملين، وتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم¹.

6- أبعاد القيادة التشاركية:

إن مبدأ القيادة التشاركية يقوم على أساس أن القائد يقوم بإشراك العاملين في عملية صنع القرارات دون الانفراد بها لأجل تحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق أداء أفضل، وسنقوم من خلال ذلك التطرق لأهم الأبعاد للقيادة التشاركية على النحو التالي:

-**التحفيز:** تعمل الحوافز في إطار القيادة التشاركية على زيادة كفاءة العمل وإثارة الرغبة لدى العاملين لأجل تحقيق الأحسن، وتحقيق أهداف مؤسستهم، وهذا من خلال:

-إحاطة العاملين بجميع المعلومات الضرورية التي يحتاجونها، مما يجعلهم مشاركين بفعالية في تقديم الأفكار والاقتراحات التي تخدم مؤسستهم.

-للعاملين دور فعال في تحديد أهداف مؤسستهم، وتحديد استراتيجيتها، مع إقامة علاقات صداقة قوية ومتينة بين العاملين.

-تقديم التشجيع الضروري للمرووسين في إطار عمليات التخطيط وتنفيذ البرامج، ومنحهم شهادات تقدير عرفانا بمجهوداتهم اتجاه تحقيقهم لأداء أفضل.

-العمل بروح الفريق، وتقديم الدعم الكامل للمرووسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم وتخطيطهم لمختلف العقبات وذلك عن طريق الحوار والتعاون والمشاركة².

¹ - وسيلة عامر، مرجع سابق، ص50-51.

² - قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص135-136.

- التفويض: يقوم القائد التشاركي بنقل صلاحيات اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين والهدف منه تحقيق مبدأ المشاركة الواسعة للمرؤوسين وتطبيق مفهوم اللامركزية لأجل منح فرصة لذوي الخبرة واستثمار أفكارهم ومقترحاتهم لأجل إيجاد الحلول لمختلف المشكلات، وجعل المرؤوسين مشاركين في تحمل مسؤوليتهم من أجل تحقيق أداء مميز.

- الاتصال الإداري: يعتبر الاتصال القلب النابض للعملية الإدارية، فمن خلال الاتصال يقوم القائد التشاركي بتوفير فرصة الاتصال بينه وبين مرؤوسيه، وحيث أن العملية الاتصالية تتميز بـ:

- إجراء لقاءات واجتماعات دورية بين العاملين وبناء أنظمة اتصال فعالة قادرة على نقل المعلومات، ومناقشة الموضوعات المتعلقة بمشكلاتهم التي تواجههم.

- الاستثمار في طاقات العاملين وتوجيه جميع جهودهم لتحقيق كل الأهداف.

- أهمية العلاقات الإنسانية، وتبيان أهمية كل فرد داخل المؤسسة.

- تكليف المرؤوسين بأعمال ذو أهمية، وتشجيعهم على ضرورة الاتصال مع بعضهم البعض.

- العلاقات الإنسانية: تعمل القيادة التشاركية على خلق جو نفسي ملائم للعاملين الذي من خلاله يحفزهم ويمنحهم القوة في بذل أقصى مجهود ممكن لتحقيق أداء جيد، كما تعمل القيادة التشاركية على التوفيق بين متطلبات ورغبات العاملين ومصالح مؤسستهم، ويعامل القائد مرؤوسيه بكل احترام وتقدير، ومن خلال هذا البعد يمكن للقيادة التشاركية تحقيق ما يلي:

- تعمل القيادة التشاركية على تكوين جو ديمقراطي في مؤسستهم، يستطيع من خلاله العاملين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

- تخلق جو يسوده التعاون بين جماعات العمل وتزيد من ترابطهم.

- تعمل القيادة التشاركية على زيادة الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وتدعم العلاقات الإنسانية مما يوفر جو يساعد على تخفيف من حدة الصراعات العمالية¹.
- القائد التشاركي يزيد من دافعية العاملين، ويجعلهم أكثر تعلقاً بعملهم، ويحقق لهم الاستقرار ولؤمستهم.
- تساعد القيادة التشاركية العاملين على إطلاق طاقاتهم من خلال الإبداع والابتكار، والمساهمة في إيجاد حلول لمشاكل العمل.
- شعور العاملين بقيمتهم كأعضاء فاعلين في مؤسستهم، وهذا ما يؤدي إلى رضاهم وزيادة ولائهم وانتمائهم إلى مؤسستهم.
- تحفيز العاملين والرفع من معنوياتهم قصد زيادة الإنتاجية، والعمل على تحديد المشكلات التي يواجهها العمال والعمل على حلها².
- المشاركة: يعتبر مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات أمر في غاية الأهمية، حيث أن ثقافة المؤسسة تركز على التعاون المستمر من خلال التفويض للمهام والمسؤوليات، والتأكيد على الاتصال البناء بين جميع أعضاء المؤسسة، وقد تنعكس المشاركة على الدور القيادي المزاي التالية:
- إشراك المرؤوسين في صنع القرار يتيح لهم إبداء آرائهم وتقديم مقترحات لحل بعض مشكلات العمل.
- تؤدي المشاركة إلى تفويض السلطة وخلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين في اتخاذ القرار وتنفيذه.
- إعطاء الفرصة للعاملين بتبادل الأفكار وتقديم الاقتراحات وتنفيذها.

¹- فتحي عبد الرسول محمد، الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص383-384.

²- قاسم بن عائل الحربي، مرجع سابق، ص 147.

7- أهداف القيادة التشاركية:

تسعى القيادة التشاركية إلى تحقيق الأهداف التالية:

* تسعى القيادة التشاركية إلى تنمية القيادات الإدارية ذوي الوظائف الدنيا، وتحسيسهم بدورهم المهم في المنظمة.

* تتيح القيادة التشاركية للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم في المسائل المهمة ومن ثم تحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة، مما يرفع من روحهم المعنوية.

* المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل، فضلاً عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.¹

* تحقيق الجودة الشاملة على مستوى المنظمة وضمان تطبيقها، ومن ثم تحقيق نوعية جيدة من المخرجات.

* تدعيم الروابط بين إدارة المنظمة والمحيط الخارجي، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المساهمة في خفض الأداء بها، وإجراء تفسير لها بطرق موضوعية، ومن ثم القضاء عليها وإيجاد الحلول المبتكرة السريعة لها، مما يسهم في تطويرها وزيادة فعاليتها.

* التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته بالمحافظة على ثوابت الأمة وقيمها.²

¹-القيسي هناء محمود، الإدارة التربوية مبادئ-نظريات-اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص131.

²- سامي عواد الشمري، محمد فهاد اللوقان، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد3، دار المعارف المصرية، مصر، 2018، ص11.

8- الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية:

هناك ثلاث أصناف تعيق القيادة التشاركية، وهي¹:

- **معيقات مؤسساتية:** والتي تتبع من ثقافة المؤسسة، وتتمثل في منظومة الأعراف والقيم السائدة في المؤسسة، والتي تعكس نفسها على المناخ المؤسسي بشكل عام، إذا كانت هذه القيم ترى في العالم كثير التساؤل والناقد بأنه "صانع المشاكل" فكيف يمكن توفير مناخ مؤسسي متفتح بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.

- **معيقات نابغة من المدراء أنفسهم:** وهي نابغة من الميل الطبيعي للمدراء للاحتفاظ بالمسؤولية والسلطة، وفي كثير من الحالات يشعر المدراء بالخوف اتجاه الدعوة لتفويض المسؤوليات والصلاحيات للمرؤوسين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلبا على أداء فعالية العاملين ومشاركتهم.

- **معيقات نابغة من العاملين:** كثيرا ما يرى العاملين أنفسهم أنهم مجرد مكلفين بأعمال ليس إلا، وأن إعطائهم صلاحيات ومسؤوليات جديدة يعتبرونه عبئا ثقيلا عليهم، وهذا طبعا عائقا أمام تجسيد النمط التشاركي، كما أنه هناك معيقات للقيادة التشاركية:

* اعتقاد المرؤوسين أنه يجب إدماجهم في كل القرارات.

* ربما يبدو للقائد أنه مفتقد للمهارة والخبرة والثقة.

* قد تصبح جودة القرارات أقل لو كان المرؤوسين يفتقدون للمهارة والخبرة اللازمة.

* يؤدي العمل الجماعي في بعض الأحيان إلى التقليل بالشعور للمسؤولية الفردية.

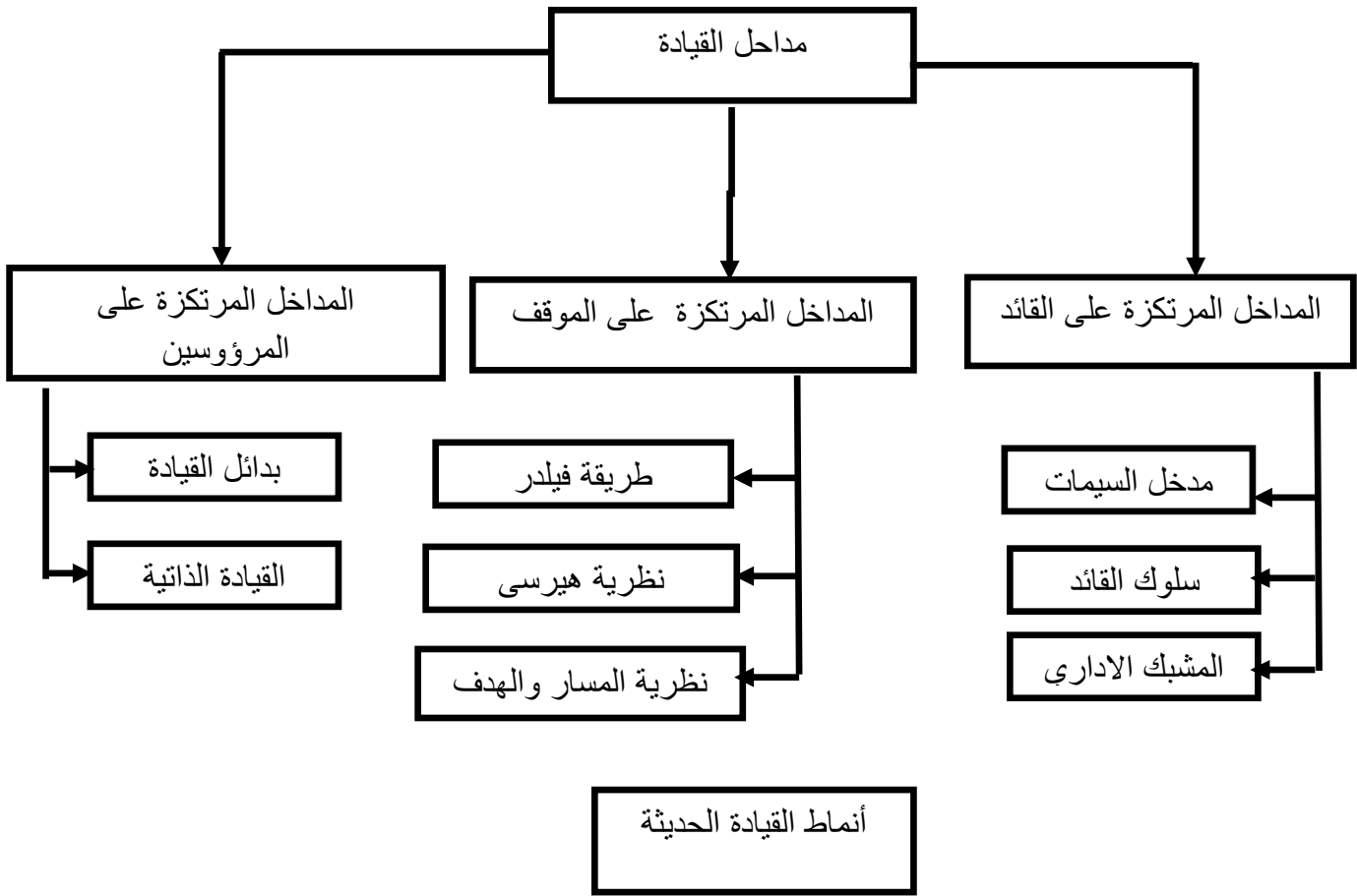
* القيادة التشاركية تتطلب قائدا ماهرا تجنبنا للإحباط والشعور بالفشل بين العاملين.

¹ محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى لطب العيون كوبا/الجزائر بالجلفة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2018-2019، ص154.

9- القيادة الإدارية في ضوء الفكر التنظيري (الكلاسيكي):

اهتم الكثير من الباحثين والعلماء بموضوع القيادة وهذا من خلال التراث الكبير من النظريات والمدارس والمداخل التي تحاول تفسير القيادة وسلوك القائد، لكن هاته الدراسات والأبحاث تبقى غير كافية للإحاطة بها وبتجلياتها المتجددة باستمرار، مما يعني أن موضوع القيادة موضوعا حيويا ويتطلب المتابعة والبحث، وبالرجوع إلى مداخل القيادة نجد أن المدخل التقليدي يركز على القائد ويغطي جانبا من مداخل القيادة الموقفية، أما القيادة الحديثة فهي تركز وتغطي جزءا من القيادة الموقفية والقيادة القائمة على المرؤوس والمداخل الحديثة المعاصرة، وبذلك فإن المداخل الأساسية للقيادة تتمثل في ما يلي:

- المداخل المرتكزة على القائد.
- المداخل المرتكزة على المرؤوس.
- المداخل المرتكزة على الموقف.
- المداخل الحديثة المعاصرة.



شكل رقم (04):¹ مداخل القيادة

المصدر: (نجم عبود نجم، 2015، ص70).

وسنتطرق اليها بالتفصيل على النحو التالي:

- المداخل المرتكزة على القائد:²

تعتبر من أقدم المداخل التي قدمت في تفسير القيادة وسلوكها القيادي، وهي تضع القائد كنقطة بؤرية في عملية تفسير القيادة وتأثيراتها على الآخرين، وتحدد هذه المداخل في التالي:

¹- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص70.

²- المرجع نفسه، ص 71.

-مدخل السمات:

يعتبر هذا المدخل من أقدم المداخل الذي أستخدم في فهم وتفسير نجاح القيادة، حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية كما هو الحال في الخصائص المادية (اللياقة، المظهر)، والاجتماعية (القيم)، والذكائية (التقدير)... الخ كعوامل أساسية تساهم في فاعلية القيادة ونجاحها.

إن مدخل السمات يمكن أن يساعد على توضيح جوانب من ظاهرة القيادة إلا أنه لا يمكن أن يفسر هذه الظاهرة تماما، لأن بعض القادة الذين قادوا الشركات بنجاح كانوا يمتلكون بعض هذه السمات، إلا أن شركات أخرى ناجحة أظهر قادتها سمات أخرى تختلف عنها، كما أن التصنيفات التي أوردناها تكشف أن دعاة هذا المدخل أنفسهم ليسوا متفقين على سمات القائد الفعال.

- نظرية الرجل العظيم:

تعد هذه النظرية من أقدم النظريات لتفسير القيادة، وتفترض هذه النظرية أن تفسيرات الحياة الاجتماعية للمنظمة تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب، وقدرات غير عادية، وذلك لما يتمتعون به من مواهب، وهبها الله لهم، فتبعا لها (القائد يولد ولا يصنع)، بذلك فإن فعالية القيادة تتوقف على خصائص ومعايير شخصية يمتاز بها القائد عن غيره¹.

- نظرية السمات:

تفترض هذه النظرية أن هناك سمات معينة يمتاز بها القائد عن غيره يتوقف بها نجاحه. ويرى "قود" أن هناك سمات ضرورية للقيادة الفعالة، تتجسد في معدل الذكاء للقائد عن مرؤوسيه، والمهارات الاجتماعية، والإنسانية في التعامل مع الآخرين، والقدرة على التعبير عن الأفكار، والإلمام بأمور العمل، والدافع الذاتي، والنضج العقلي والعاطفي²

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2002، ص 3-9.

² - المرجع نفسه، ص 314.

ولخص كوتريل فيري السمات الواجب توفرها في القيادة الناجحة، هي الاهتمام بالجانب الإنساني للمرؤوسين والثقة بالنفس، الاهتمام بالحزم، الثقة بالآخرين والقدرة على تنمية الأفراد، وضبط النفس والاستقامة والقدرة على تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق¹

- مدخل سلوك القائد

إن الدراسات السلوكية المتعلقة بالقيادة كشفت ليس بالاعتماد على التصورات المسبقة حول ما يجب أن يكون عليه القادة، وإنما بالاعتماد على ملاحظة السلوك الفعلي للقادة الفعالين في منظماتهم الناجحة وقد كشفت دراسة جامعة أيوا عن اختلاف القادة في أساليب قيادتهم، حيث أكدت على أن هناك ثلاث أساليب يتبعها القادة في ممارسة القيادة، وهي:

- أسلوب القيادة المتسلط: الذي يحدد مهام العمل وطرقه على المرؤوسين، مع أدنى مشاركة منهم.

- أسلوب القيادة المتساهلة الذي يترك للمرؤوسين الحرية الكاملة في تحديد العمل واتخاذ القرار.

- أسلوب القيادة الديمقراطي: وهو حالة التوازن بين الأسلوبين السابقين، حيث هناك مشاركة في اتخاذ القرار وتحديد طرق وأساليب العمل من طرف المرؤوسين.

ويمكن إعداد القيادة الناجحة من خلال عملية التدريب على مختلف النماذج السلوكية للقيادة، حتى يكون قادة فاعلين أهمها:

- دراسات أوهايو ستيت:

حددت هذه الدراسة بعدين أساسيين لسلوك القائد الذي تم وصفه من قبل العاملين وهما: التركيب والاحترام (التركيب، تحديد العمل وتنظيمه (الهيكل التنظيمي)، الاحترام، تفهم مشاعر الآخرين، التعاطف مع العاملين².

¹ - محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة الحديثة، القاهرة، 1984، ص72.

² - احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنها، 2000، ص277.

فالبعد الأول يهتم القائد بالعمل، واهتمام ضعيف بالعمال، أين يلتبس ثقافة الدور، وبناء الهيكل التنظيمي، والعمل من أجل تحقيق الهدف، وثقافة تنظيمية تعتمد في خصائصها على السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر والتعليمات، وأسلوب الرقابة المباشر على العمال، والاهتمام بالنواحي التفصيلية للعمل، وعدم الاهتمام بالنواحي الإنسانية للعاملين، ومناخ متوتر، مع انخفاض للروح المعنوية، وتؤكد هذه الثقافة القيادية على تحديد مهام الجماعة، وتوقع من العاملين المحافظة على معايير أداء الجماعة، وإنجاز العمل في الموعد المحدد¹.

أما البعد الثاني فينصب حول اهتمام الكبير للقائد بالعاملين، فالمناخ السائد به قدر كبير من الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه قائمة في إطار العلاقات الإنسانية، واحترام العاملين، ومساعدتهم في حل مشاكلهم².

- دراسات جامعة متشيجان:

قام بهذه الدراسة ليكرت محاولاً منه التعرف على نمط الأسلوب الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، والظواهر المرتبطة بها، ومجموعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة والظواهر المرتبطة بها³.

فالقيادة المهمة بالعاملين تتميز بنسق ثقافي ينظر فيه للعاملين نظرة إنسانية باعتبارهم أحد أهم عوامل الإنتاج، وإشراكهم في اتخاذ القرارات في العمل، وتعزيز روح المعنوية، وتحقيق الرضا الوظيفي⁴.

أما القيادة المهمة بالإنتاج فهي تتميز بنسق ثقافي يؤكد على العوامل التقنية ومهام العمل، حيث يركز سلوك القائد على إنجاز مهمات العمل عن طريق جماعته،

¹- يوسف جغلوي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، إشراف الفضيل رتيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر، 2011، 2010، ص 66.

²- جازية زعيتر، اتجاهات معاصرة في الإدارة، أصول الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 320.

³- يوسف جغلوي، مرجع سابق، ص 66.

⁴- عبد الرحمان محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 207.

وبذلك فهم يعتبرون وسائل لتحقيق ذلك، ووجود الرقابة الدقيقة، وإهمال النواحي الإنسانية للعاملين¹.

- المداخل المرتكزة على الموقف

إن هذا النموذج من القيادة يركز على أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد، كون أن القائد الفعال في موقف ما، قد لا يكون فعالاً في موقف آخر، وهذا بسبب التغيرات السريعة الحاصلة في الشركة، وأن نجاح القيادة في الفترة الأولى ليس ضماناً لنجاحها في الفترة الثانية، وهذا بسبب تبدل المواقف، وهناك العديد من النظريات التي تدخل ضمن هذا المدخل، يمكن التطرق إليها في ما يلي:

- النظرية الموقفية لفيدلر

يعود هذا النموذج إلى العالم الأمريكي فيدلر، حيث يعد من أكثر نماذج القيادة شهرة وانتشاراً، ويعتبر فيدلر أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل الموقف، والتي تؤثر في سلوك القائد، وقد أفرز فيدلر ثلاث عوامل موقفية هي:

- علاقة القائد بأعضاء الجماعة

- درجة هيكل المهمة المطلوب أدائها

- قوة المركز الوظيفي

ويرى فيدلر أن قياس السلوك القيادي يكون من خلال نمطين قيادين وهما:

-الموجه نحو المهام.

-الموجه نحو العلاقات

ويركز النمط الأول على إنجاز الأعمال، أما الثاني فيركز على التماسك والحفاظ على العلاقات الجيدة بين الأفراد.

¹ - جازية زعيتير، مرجع سابق، ص 318.

كما يرى فيدلر أن ارتفاع درجة المقياس يعني اهتمام القائد بالعلاقات الداخلية، أما انخفاضه فيعني نجاح القائد في مهمته، ويقر فيدلر بأن نموذجه جد معقد¹.

- النظرية الموقفية:

تركز هذه النظرية على خصائص العاملين في تحديد سلوك القيادة الملائم حيث أن العامل الأساسي فيها هو مستوى الاستعداد، الذي يختلف فيه العاملون، وحسب هذه النظرية فإن مستوى الاستعداد المنخفض في العاملين بسبب نقص القدرة أو الإحساس بعدم الأمان في مكان العمل يتطلب نمط قيادي مختلف عن العاملين ذوي الاستعداد العالي الذين لديهم قدرة ومهارات عالية وحبا في العمل.

ومن أجل فهم هذه النظرية يتطلب فهم كيفية استخدام أساليب القيادة، وفهم مفهوم الاستعداد، وأن هذه النظرية تفترض أن الظهور النسبي للسلوكيات الموجهة للمهمة أو العلاقات يمكن استخدامها في تحديد أربعة أساليب للقيادة هي²:

أ- س1 الإبلاغ: يقوم القائد بصنع القرار ويحدد أدوار المرؤوسين ويبلغهم بجميع تفاصيل المهام التي على عاتقهم مع تركيزه على السلوك الأمر-التوجيهي، ودور المرؤوس فيه هو التابع لتوجيهات القائد مع استعداد منخفض بسبب عدم القدرة وعدم الرغبة أو نقص الأمان ونرمز للمرؤوسين فيها بحالة: ع1/ عدم القدرة -عدم الرغبة لعدم الثقة بالقائد.

ب- س2 البيع: يقوم القائد بصنع القرار ويقدمه ويفسره للمرؤوسين، كما يعطي فرصة لطلب التوضيحات عنه مع دور توجيهي -تدعيمي للقائد، في المقابل يتسم سلوك المرؤوسين إزاء توجيهات القائد بالاستعداد المتوسط، ويرمز فيه للمرؤوسين بالرمز: ع2/ عدم القدرة ولكن هناك رغبة وثقة بالقائد.

¹ عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص 51.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص79-80.

ج- س 3 المشاركة: يقوم المرؤوسون والقائد بتقاسم صنع القرار، وأن الدور الرئيسي للقائد تشجيع ودعم المرؤوسين، في المقابل يكون استعداد المرؤوسين متوسطا لأنهم قادرين على عمل ما يطلب منهم لكنهم غير راغبين بذلك بسبب شعورهم بعدم الأمان، ويرمز للمرؤوسين فيه بالرمز: ع3/توفر القدرة وعدم الرغبة لنقص الأمان.

د- س4 التفويض : حيث أن المرؤوسين هم من يتخذون القرار ويصنعونه، ودور القائد هو القليل من التوجيه، وبذلك فإن استعداد المرؤوسين عاليا، ويرمز للمرؤوسين بالرمز: ع4/القدرة والرغبة في العمل.

- نظرية المسار والهدف

قدم هذه النظرية الخبير في مجال القيادة روبرت هاوس (، حيث أن هذه النظرية تقوم على أساس أن مسؤولية القائد هي تحفيز المرؤوسين لكي يحققوا أهدافهم وأهداف منظماتهم، وكون أن هذه النظرية من النظريات الموقفية، فهي تؤكد على ثلاثة من العوامل الموقفية هي: أسلوب القائد وسلوكه، الحالات الموقفية، استخدام العوائد للإيفاء بحاجات المرؤوسين، كما تعتمد هذه النظرية على نظرية توقع الحوافز لأن القائد يزيد من توقع العوائد الشخصية لدى المرؤوسين من تحقيقهم للأهداف بما يصنع المسار لتلك الأهداف بشكل أسهل، كما أن هذه النظرية تميز أيضا أنواع من سلوك القائد الذي يكون مطلوبا في كل موقف، وبذلك فإن نمط القيادة حسب هذه النظرية يمكن أن يكون بالشكل التالي¹:

- قيادة تدعيمية : اهتمام القائد موجهها نحو حاجات المرؤوسين، وبذلك يكون القائد متفهما ومنفتحا.

¹ - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 108.

- **قيادة توجيهية** : يقوم القائد بعملية التخطيط وتحديد جداول العمل ووضع المعايير القياسية للأداء، وبذلك فإن مهام القائد في هذه الحالة تستلزم إبلاغ المرؤوسين ما عليهم القيام به بالتحديد.

- **قيادة تشاركية** : يقوم القائد بإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات، وبذلك فهو يطلب المقترحات وتقديم البدائل من المرؤوسين.

- **قيادة موجهة للإنجاز** : يقوم القائد بتوضيح الأهداف الكبيرة والطموحة للمرؤوسين بغية الضغط عليهم من أجل أن يحققوا الجودة العالية في الأداء وتحسين الأداء، مع إبداء الثقة بقدراتهم على تحقيقها وتقديم لهم المساعدة اللازمة.

- **المدخل المرتكزة على المرؤوس** :

إن المدخل المرتكزة على المرؤوس تعتبر المرؤوس في حالات معينة هو القائد البديل، وفي هذه الحالة نتطرق إلى مدخلين أساسيين من المدخل المرتكزة على المرؤوس وهما: القيادة الذاتية والبدائل للقيادة.

- **بدائل القيادة**: في الكثير من الحالات تبدو القيادة بدون أهمية أو بدون دور كما هو الحال في المهام الروتينية المحددة أو عندما يكون المرؤوس مؤهلاً تأهيلاً عالياً تجعله هو الأقدر على تحديد ما هو السلوك أو الإجراء المطلوب في عمله أكثر من الآخرين.

- **القيادة الذاتية**: القيادة الذاتية هي أن يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة منها، ولاشك أن القيادة الذاتية تركز على أن العاملين في حالات كثيرة هم الأكثر معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤديه من غيرهم وبالتالي هم الأكثر قدرة على تحديد طريقة إنجازه، ويمكن تحديد الافتراضات الأساسية لمفهوم القيادة الذاتية على النحو التالي:

أولاً: ان كل واحد من العاملين يمارس القيادة الذاتية بدرجة معينة وان كان ليس كل واحد منهم سيكون قائدا ذاتيا.

ثانياً: إمكانية تعلم القيادة وليست محصورة على الأفراد الذين يولدون كأفراد محفزين لأن يكونوا قادة.

ثالثاً: إن القيادة الذاتية لا تتعلق بالمديرين التنفيذيين في الإدارة العليا أو بمديري الإدارة الوسطى وإنما أيضا بجميع العاملين.

لذا فإن مدخل القيادة الذاتية يختلف عن المداخل الأخرى، وذلك لأن مدخل القيادة الذاتية يجعل نقطة تركيزه على المرؤوس الذي يجب أن تتاح له الفرصة لأن يكون قائدا ذاتيا فعالا في حين ان المداخل الأخرى تركز على القائد سواء كان قائدا رسميا أو غير رسمي¹.

10- المداخل الحديثة والمعاصرة للقيادة:

ساهمت التجارب والدراسات الإدارية في تطوير الفكر الإداري، كذلك بالنسبة للقيادة التي كانت ولا زالت مركز استقطاب واهتمام للكثير من الباحثين في الحقل الإداري، وسنحاول التطرق إلى مختلف جوانب التطور الحديث للقيادة من خلال أهم المداخل الحديثة المعاصرة.

- القيادة التحويلية: إن أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية كان من قبل داونتون سنة 1973، لكن ظهورها كنظرية حقيقية للقيادة كان على يد عالم السياسة والتاريخ جيمس ماكريجور بيرنز سنة 1978م من خلال كتابة الشهير (القيادة)، حيث ومن خلال كتابه قدم شرحا معمقا لمفهوم القيادة، وأعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة التي تمارس في فترات طويلة، وكانت نظرية بيرنز في القيادة التحويلية تركز حول كيفية نقل المنظمات وتحويلها كي تصبح أكثر حيوية وأكثر إنتاجية، كما ركز بيرنز على ضرورة وجود قيادة

¹ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص 85.

ابتكارية لها تأثير عميق تختلف عن القيادة التقليدية المتعارف عليها تعمل هذه القيادة على إحداث التغيير في العالم، كما يرى بيرنز، أن القيادة التحويلية تعتبر عملية من خلالها يسعى كل من القائد وأتباعه إلى الرفع من مستوى الأخلاقية والدافعية، كما تركز القيادة التحويلية على القيم المشتركة للقائد والمرؤوسين، وإشباع حاجات الأفراد، كما تعمل على إلهام الأفراد والنظر إلى ما هو أبعد من مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف منظماتهم¹.

كما ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز في كتابه بعنوان "القيادة" محل دراسة واختبار وتطوير على مدار عقدين من الزمن من قبل الكثير من الباحثين، وأجروا عليها الكثير من التعديلات، كما قام "باس وأفليو" بتطوير هذه النظرية، حيث قاما ببناء أستبانة للقيادة متعددة العناصر، الهدف منها دراسة تأثير القادة على حياة المنظمات².

- القيادة التبادلية: عمل كل من (بيرنز) و(باس) بإجراء العديد من الأبحاث والدراسات حول نمط القيادة التبادلية وتوصلا إلى أن نمط القيادة التبادلية "هي تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين، وأعتبر أنه كلما وجدت القوة كلما كانت هناك علاقة تبادلية، وينصب جهود القائد في إقناع المرؤوسين مما سيجنونه لقاء مجهودهم .

وتعتمد هذه النظرية على أساس العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد بإثابة أو معاقبة مرؤوسيه بناء على تحقيق ما طلب منهم، وتعتمد على التدعيم الشرطي للمرؤوسين، ووفقا لهذا فإن القائد يكلف مرؤوسيه بإنجاز أعمال، ثم يثيبهم أو يعاقبهم طبقا لما أنجزوه، وقد عبر العالم (كهرنت) عن فكرة التبادل بين القائد ومرؤوسيه

¹ - هدى حسن يحي العلفي، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014، ص 17-18.

² - كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان في الفترة من 1993-2010، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017، ص 60.

من خلال مقولة القائد لمرووسيه" دعني أعرف ما تريد، وسوف أنجزه لك إذا قمت بإشباع حاجتي في مقابل ذلك".¹

كذلك تستند نظرية القيادة التبادلية على فكرة التبادل الاجتماعي، وتصف هذه النظرية علاقة المبادلة بين القائد والمرؤوسين، وفي إطار هذا التبادل يقوم القائد بتقييم إجراءات ودوافع المرؤوسين ويقدم لهم الإغراءات المادية وغير المادية اعتمادا على قدراتهم ودوافعهم للتعاون في المهام غير المهيكلة، ووفقا لهذه النظرية تعد القيادة مجموعة من عمليات التأثير الاجتماعي، حيث يكون لدى كل من القائد والمرؤوس النفوذ

-**القيادة الكارزمية:** تعني الكاريزما هو الشخصية الجذابة التي تخلب عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافهم بطريقة سهلة، وأن التاريخ البشري حافل بمثل هذه الشخصية، كذلك التراث الإداري حافل بتلك الشخصيات من خلال إبداعهم وابتكارهم، ورغم أن الكارزما طرحت من قبل ماكس فيبر في القرن التاسع عشر، إلا أن هذا المفهوم يعاد طرحه كل مرة خاصة مع التغيرات والمستجدات الجديدة في عالم التكنولوجيا من خلال ظهور الأنترنت والأعمال الإلكترونية المتعددة، مما سرع في ظهور نمط جديد للأعمال عن بعد (تيليووركس) من خلال العمل لصالح الشركة عن بعد، ومع أن هناك نمطين من القادة الكارزميين يظهران كأساس في توصيف القائد والكارزما، وهما²:

أولاً: الكارزما ذو الرؤية: تعتبر الرؤية المتقاسمة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكارزمية، وأن القائد الكارزمي هو القائد الأكثر قدرة عن التعبير عن هذه الرؤية من خلال العمل على تحقيقها.

¹ - حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية دراسة تطبيقية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مصر، 2009، ص 205. نقلا عن: Kuhnert, K. & Lewis, P., (1987). "Transactional and Transformational Leadership: A

Developmental Analysis". **Academy of Management Review**, 12(4), p. 648 Constructive/
² - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 118.

الفصل الثاني = أنماط القيادة الحديثة "رؤية سوسيو تنظيمية"

ثانيا: الكارزما المستندة على الأزمة: إن المتطلب الأساسي للكارزما في هذه الحالة هو القدرة على مواجهة الأزمة التي تكون لها تأثيرات على المنظمة والإتيان بأساليب غير تقليدية حتى في حالة عدم ملاءمة الموارد والطرق في المنظمة.

والجدول الموالي يبين الفروق الجوهرية بين القائد الكارزمي والقائد التقليدي.

وجه المقارنة	القائد الكاريزمي	القائد التقليدي
الوضع الراهن	يعترض بشدة على الوضع الراهن ويكافح من أجل تغييره.	يوافق على الوضع الراهن ويعمل على بقاءه واستمراره.
الهدف المستقبلي	يمثل رؤية مثالية تتعارض بشدة مع الوضع الراهن.	لا يختلف الهدف المستقبلي مع الوضع الراهن.
حسب التابعين	*رؤيته المثالية تجعله جديرا بحبهم واحترامهم له، ومثلا أعلى يحتذى به. *متساو مع التابعين. *معلم وموجه لتابعيه.	*قد يكون محبوبا وقد يكون لا. *متفوق ومتميز عن الآخرين *يخشاه التابعين.
الثقة	ثقة التابعين في القائد تأتي من خلال تحمله لقدر كبير من المخاطر الشخصية.	ثقة التابعين في القائد ضعيفة لاعتقادهم أنه ممثل الإدارة يستخدم لتحقيق أهدافها.
الخبرة	لديه الخبرة في استخدام الأدوات والوسائل غير التقليدية ليتحول إلى النظام المثالي المستهدف.	تتوافر لديه الخبرة في استخدام الوسائل والأدوات التقليدية لتحديد أهداف النظام الحالي
السلوكيات	مبتكرة تجعله مثالا أعلى لتابعيه.	تقليدية يعمل ضمن المعايير الموضوعية
الحساسية البيئية	قدرة مرتفعة على التنبؤ بالظروف البيئية التي تتطلب التغيير.	قدرة منخفضة على التنبؤ بالظروف البيئية التي تتطلب التغيير.
الإقناع	قدرة قوية على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف ودفع التابعين.	قدرة ضعيفة على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف ودفع التابعين.
القوة	قوة شخصية تعتمد على الخبرة والاحترام بالبطل الفذ الوحيد.	القوة الوظيفية بجانب العرف والتقاليد.

جدول رقم (07) الفروق الجوهرية بين القائد الكارزمي و التقليدي التقليدي¹

المصدر: (علي المبيض، 2005، ص333).

¹ - علي المبيض، الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005، ص 332-333.

- القيادة القائمة على الفريق:

تعد الفرق تيم أسلوب الأكثر استخداما في العمل، بسبب أن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا وتتداخل فيها اختصاصات عديدة، مما يجعل أسلوب الفرق الأنجع لمعالجتها، خاصة في المنظمات القائمة على التعلم والتي يعتبر فيها أسلوب الفرق من أحسن الأساليب لتقاسم وتبادل المعلومات بين العاملين، وأكدت عدة دراسات حديثة إلى أن روح الفريق التي تسود الشركة هي من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق أعلى مستويات الأداء، كما يساعد ذلك القادة على التدريب والتعلم لتحسين قدرتهم على التعامل مع روح الفريق، والقيادة القائمة على الفريق لا بد أن ينظر إليها من جانبين أساسيين¹:

أولاً: من خلال تحول المنظمة إلى العمل الجماعي القائم على روح الفريق، والمسؤولية الأكثر أهمية هو أن يكون للمنظمة برنامجا للتدريب على عمل الفرق، ومن ثم إشاعة روح الفريق واعتبار الفريق كأساس لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز.

ثانياً: دور الفرق من خلال الارتكاز على القائد الفعال، الذي يمتلك القوة على التأثير في الفريق وتحفيزهم على الأداء وهذا ما تزداد أهميته في الفرق الافتراضية، والتي أعضاؤها منتشرين في دول عدة ومناطق جغرافية بعيدة، مهامهم مشتركة يجمعهم سوية قائد ويزرع فيهم قيم وأهداف مشتركة.

وأشار أحمد ماهر إلى رؤى حديثة نذكر منها:

- القيادة بالمشاركة:

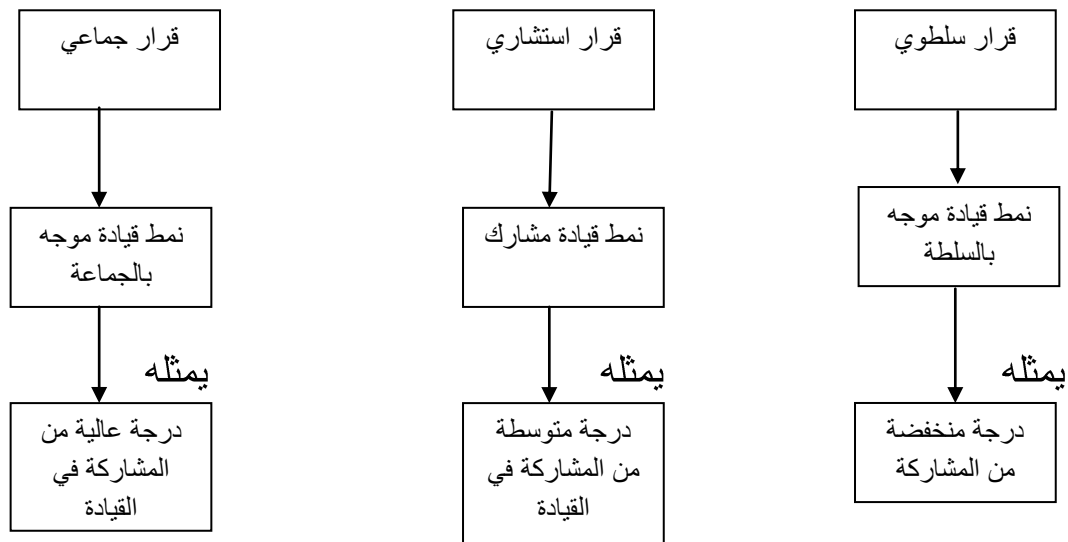
لقد كان عقد الثلاثينات 1930 عهد التبشير بالإدارة الديمقراطية والتشاركية على أنها الطريقة الحديثة لبناء المنظمة الذكية والمتعلمة، فعمليا قد تعلم معظم المديرين أنه قبل اتخاذ القرار يكون من الأحسن والمفيد استشارة أولئك الذين سوف يطبقون القرار ومع

¹ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص 90-91.

ذلك قليلون هم الذين يسعون إلى الصوت الديمقراطي أو يناضلون من أجل الاتفاق بالإجماع في المناقشة مع كل الذين يندمجون ويتأثرون بقراراتهم، وحيث أن القيادة بالمشاركة تقوم على أساس قيام القائد بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، وفي ما يلي سنتطرق إلى أهم النظريات التي وردت فيها¹:

- نظرية القائد المشارك:

قدم هذه النظرية كل من فروم Vroom وزميله جاجو Jago، حيث طرحت هذه النظرية ثلاثة أنماط قيادية تتخذ ثلاث أنواع من القرارات، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:



شكل رقم(05) ² نظرية فروم - جاجو للقائد المشارك

المصدر: (أحمد ماهر، 2003، ص279).

وطبقاً لهذه النظرية فإن القرار الجماعي يصدر من نمط قيادي موجه بالجماعة ويمثل هذا النمط أعلى درجات المشاركة في القيادة، وقد حدد فروم وجاجو الظروف التي يتلاءم معها نمط القيادة بالمشاركة ونمط القيادة الموجهة بالجماعة كما يلي:

¹- سحيمي فايزة، صحراوي بن شبيحة، القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ استراتيجية المنظمة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 76-78.

²- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 279.

- 1- عدم وجود معلومات كافية حول المشكلة محل اتخاذ القرار .
 - 2- في حالة عدم وضوح المشكلة، عندئذ يحتاج القائد إلى مساعدة.
 - 3- عندما يكون قبول المرؤوسين للقرار المتخذ من القائد أمراً ضرورياً لتنفيذ هذا القرار .
 - 4- وجود وقت كاف للقائد لأجل إشراك المرؤوسين والأخذ برأيهم.
- أما المواقف التي يتلاءم معها نمط القيادة الموجهة بالسلطة فهي:

1- عندما يكون للقائد شخصياً الخبرة الكافية التي تجعله قادراً على حل المشكلة موضع اتخاذ القرار .

- 2- عندما يكون للقائد الثقة في قدراته لحل المشكلة منفرداً دون الحاجة للآخرين .
 - 3- في حالة شعور القائد أن مرؤوسيه على استعداد تام لتقبل وتنفيذ أي قرار يتخذه.
 - 4- عندما يتاح للقائد وقت محدود، أولاً يتوافر له مطلقاً أي وقت لأخذ مشورة المرؤوسين .
- القيادة في بيئة العمل الجديدة :

لقد أشار كل من طاهر محسن منصور وصالح مهدي محسن العامري في كتابهما الإدارة والأعمال إلى الاتجاهات الحديثة في القيادة والتي من بينها القيادة في بيئة العمل الجديدة، حيث أن التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات، قد جعل للقيادة مفهوم آخر، فالتجارة الإلكترونية وتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح المرؤوسين وتوقعاتهم وخلق تنوع عالي وهذه جميعها وجهت بشكل آخر في إطار التفكير حول الممارسات القيادية، رغم أن المجالات التي أصابها التغيير كثيرة إلا أننا سنركز على ما يلي¹:

أ- المستوى 5 للقيادة: تقوم فكرة هذا المنظور من خلال الدراسات التي قام بها جيم كولن وآخرون حول إمكانية أن تتحول الشركات الجيدة إلى شركات ذات مستوى عالي

¹صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص478-481.

(عظيمة)، حيث يعتبر الباحثون أن المستوى الخامس للقيادة يعتبر أعلى مستوى في هرم قابليات المدراء.

ب- القيادة الخدمائية (الداعمة) :

إن منظور القيادة الداعمة الخدمائية ترى أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالمرؤوسين الذين يجب أن يؤديوا أعمالهم بأفضل الصيغ حين تتاح لهم الفرصة لذلك، وتتطلق القيادة الداعمة في عملها من مستويين هما:
-المستوى الأول: إنجاز حاجات المرؤوسين وتحقيق أهدافهم من أجل تحقيق رسالة المنظمة.

- المستوى الثاني: إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز، من خلال تشجيع المشاركة وتقاسم القوة، وإيقاظ قوى العاملين على توليد الأفكار.

11- واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

لقد كان للاستعمار الفرنسي وقعه السلبي على الدولة الجزائرية، فبعد خروجه ورثة هاته الأخيرة اقتصادا مشوها على كل الأصعدة من خلال مؤسساته المحطمة والمنهكة، والتي أقل ما يقال عنها أنها مؤسسات بدون تسيير تفتقد لليد العاملة المؤهلة والتكنولوجيا، ولقيادة إدارية ذات كفاءة وغيرها... وبالرجوع إلى بداية الاستقلال ومن أهم سلبياته اتفاقية "إيفيان" التي نصت أحد بنودها على إزالة الاستعمار من الناحية المادية، إلا أن الأثر الإداري بقي مستمرا من خلال الثقافة التنظيمية وطرق التسيير والتي هي في الغالب نموذجا فرنسيا بامتياز يكرس التبعية للإدارة الفرنسية.

وحيث أن هذا الإجراء يعتبر متعمدا قصد إخضاع الجهاز الإداري للدولة الفرنسية باعتبارها جهازا حساسا وبذلك التحكم في جميع مفاصل أجهزة الدولة ومؤسساتها.

مرحلة 1962-1965:

تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة التسيير الذاتي، وحيث وبعد رحيل المستوطنين استولى العمال والفلاحون على المؤسسات وباشروا بإجراءات إدارتها، حيث أن الأجراء بعدما كانوا لا يملكون شيئاً في فترة الاستعمار، قاموا بمبادرة الاستلاء على المؤسسات الصناعية التي تركها الأوربيون، وتم انتخاب لجان للتسيير الذاتي لإدارة الأعمال وتوجيهها وتسييرها بشكل جماعي، بعدها كان للدولة تدخلا في هذا المجال من خلال سن مجموعة من القوانين لأجل تنظيم الاقتصاد الوطني والحفاظ على هاته المؤسسات.

إن التسيير الذاتي في بداياته الأولى لم يكن مقتصرًا على الزراعة فحسب وإنما جاء ليشمل كذلك القطاع الصناعي، إن صح هذا التعبير، آنذاك لملء الفراغ الذي تركه المعمرون برحيلهم وهجرهم منشآتهم، حيث كانت استجابة العمال لذلك بانتظامهم في تعاونيات مسيرة ذاتيا لمتابعة النشاط¹.

والمتبصر لهذه المرحلة من المراحل التنظيمية يلاحظ أنها لم تحقق أهدافها المرجوة، بل زاد الوضع تآزما في ضل وجود قيادة إدارية غير مؤهلة وتفقد للخبرة، ووجود نمط تسييري مركزي، فالكثير من الباحثين في الحقل السوسولوجي والدارسين في علم الاقتصاد والتسيير يرجعون هذه الأزمة والعجز المسجل إلى طبيعة النمط القيادي المتبع في هذه المؤسسات والتي تتجلى مظاهره في كل من العملية الإشرافية والنسق السلطوي التنظيمي.

حيث أن السلطة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية مكبلة بقيود المركزية المفرطة، حيث يتم الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى السلطة الوصية، وفي هذا الشأن ورد في الميثاق الوطني "إن التخطيط يكتسي طابعا إنسانيا ويقضي بالتالي متابعة النشاطات

¹ - علي غربي وآخرون، الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1996، ص327.

التجارية، من مختلف مؤسسات الدولة، حتى تحترم الأهداف التي سطرته القيادة السياسية، ويشكل التخطيط أيضا الأداة التي تسمح للقيادة السياسية بتجديد الآجال التي تتلاءم وأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية"، مما ترتب عنها سلبيات، كانخفاض روح المبادرة، وبروز الطابع البيروقراطي السلبي، والبطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها، مما أدى إلى استياء القاعدة .

من جهة أخرى يعتقد الكثير من المنظرين أن أزمة المؤسسة الجزائرية يعود إلى النمط الإشرافي المطبق، الذي لم يراعي الأهداف الإشرافية وفق المعايير الموضوعية، ظف إلى ذلك افتقاد المشرف للخبرة الإدارية الكافية، وعدم تلقيه تكويننا خاصا باعتباره كان عاملا بسيطا، وبذلك فقد كرس ذهنية تسييرية بعيدة عن الواقع التنظيمي الجزائري من جهة، وبعده عن العقلانية الرشيدة في التسيير من خلال اتخاذ قرارات خاطئة من جهة أخرى. هذا الوضع أنتج أشخاص غير مؤهلين لوظائف التسيير والإشراف ودفعهم لأن يكونوا مستبدين ومتسلطين.

مرحلة 1965-1971:

جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للتخفيف وتغيير نمط المركزية المطلقة، حيث تم تعبئة العمال قصد إشراكهم في عملية التسيير واتخاذ القرارات، قصد تجسيد الأسلوب الديمقراطي في العملية الإشرافية، وقد كان كفيلا من الناحية النظرية بجعل العمل متماسكا بين أصحاب الصفوة في الإدارة وبين جماعات العمل، وحسب مجلة الجيش "بعد مراحل التي قطعتها الثورة المظفرة في ميدان التنمية الوطنية والتصنيع، جاء العامل ليناله من حقوقه في التسيير والإشراف على ما ينتجه في المؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال دمجها في المؤسسة وإعطائه مسؤوليات على التسيير والإنتاج"¹. حيث أصبح العامل

¹ - الجيش الوطني الشعبي، فرض الأمر الواقع "مشاركة العمال في تسيير المؤسسات"، مجلة الجيش، العدد 116، نوفمبر، 1973، ص12.

مهما في المؤسسة، من خلال مشاركته في التسيير وإدارة المؤسسات عن طريق الانتخاب، وأصبحت آراء العمال تتخذ بعين الاعتبار، وبذلك فقد تم تعبئة كل الطاقات البشرية من أجل تحسين عملية الإنتاج وتنويعه.

فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي يعتبر إطارا للتشاور ونضج المشاكل وتحويلها إلى خدمة الأهداف الوطنية للتنمية، يعمل من أجل الإسهام في تعبئة العمال من جميع الفئات لتحسين الإنتاج والتسيير ومحاربة التبذير والرشوة والاختلاس¹.

وقد صاحبت هذه الفترة عملية التأميم في قطاع المحروقات (نفط-غاز)، والتركيز على التصنيع الثقيل (1966)، حيث اهتمت الدولة بالصناعات القاعدية كبير قصد توفير مناصب عمل تلبية للطلبات المتزايدة.

وما يعاب على هذه الفترة هو نزوح اليد العاملة من قطاع الفلاحة إلى قطاع الصناعة، وذلك بسبب ضخامة الشركات العاملة واحتياجاتها المتزايدة لليد العامل.

لكن هذه المرحلة باءت بالفشل كسابقها بسبب قيام بعض المسؤولين بافتعال مشاكل عدة قصد إفشال السياسة العامة المستمدة من التوجه الاشتراكي، ظف إلى ذلك الحاجة إلى مدراء مؤهلين ذو خبرة، ونقص السيولة المالية، وتفشي الفساد في التسيير واستخدام الرشوة.

إن سمة المركزية ظلت ملازمة للإطار التسييري بسبب تمركز سلطة اتخاذ القرار في أيدي الأقلية من الصفوة الإدارية، وبذلك فإن التسيير الاشتراكي جميل من الناحية الشكلية لكنه مفرغ من ناحية المضمون بسبب نوايا أصحاب الصفوة الإدارية (مدراء، مسيرين) الذي كان همهم الوحيد هو كسب المزيد من الريوع والتدرج في مناصب عليا إدارية وبالتالي التناقض في تصريحاتهم.

¹ - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص339.

المرحلة 1971-1988:

حاول التسيير الاشتراكي في هذه المرحلة توسيع مفهوم المشاركة بحيث يصبح العامل مسيرا ومشاركا في العملية التسييرية، وفي ظل التسيير الاشتراكي ازدادت سيطرة الفئات الإدارية وتحكمها في مصادر القوة وفي القرار، وفي هذه الفترة استمرت المدارس الوطنية منها المدرسة الوطنية للإدارة والجامعات في إعادة إنتاج نفس الطبقة الإدارية استجابة للمقاييس التي يتطلبها الجهاز الإداري العامل في المؤسسات الوطنية¹.
بتحويل جميع المؤسسات الوطنية إلى مؤسسات اشتراكية، أفرز هذا الإجراء في تطبيقه عدة صعوبات والتي أدت إلى تعطل الإنتاج، وإصابة هذه المؤسسات بأزمة مالية خانقة، ظف إلى ذلك كبر حجمها أدى إلى صعوبة تسييرها والتحكم فيها، كذلك شغل العمال لمناصب ليست بحجم مستواهم*، ناهيك عن تراخيهم وإهمالهم لواجباتهم، هذه الوضعية المزرية لهذه المؤسسات أدى بالساسة وأصحاب القرار، والاقتصاديون للتفكير في حل يخرج هذه المؤسسات من وضعها المتأزم، فكان اللجوء إلى خيار إعادة هيكلة هذه المؤسسات ماليا وعضويا (تفتيت المؤسسات الكبيرة الحجم إلى وحدات صغرى)، وقد كان المراد من هذه المرحلة هو الدفع بإصلاحات جديدة، من خلال سياسة جديدة تعتمد على لامركزية للمؤسسات ومنح استقلالية أكبر لهذه المؤسسات في تسيير شؤونها، وقد كان لها الحرية في إبرامها لعقود ذات طابع اقتصادي وتجاري، كما تم منح مجال أوسع للعمال للمشاركة في التسيير وبفعالية، وقد تم إرسال الكثير منهم إلى الخارج قصد التكوين للتحكم في التكنولوجيا ومختلف التقنيات.

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص313.

*- بسبب فساد الصفوة من الإداريين كان ملف تشغيل العمال من الملفات الشائكة، حيث كان تشغيلهم عن طريق "القرابة ودفع الرشوة"، ومن إفرات هذا الإجراء أن العامل كان يتغيب عن العمل دون أن يعاقب، ويأخذ علاوات وحوافز دون القيام بأي مهمة

إن كبر حجم المؤسسات وتفاقم مشاكلها خاصة المشاكل المالية، بسبب سوء التسيير والفساد المتفشي، كانت مرحلة إعادة الهيكلة ضرورة لإنعاش المؤسسات الوطنية من جديد لأجل تحسين طرق التسيير وتحقيق مردودية أكثر، لكن هذه المرحلة لم تكن أحسن من سابقتها.

بعدها جاءت مرحلة الاستقلالية كضرورة حتمية لأجل إعطاء المؤسسات الوطنية دفع جديد، وإتباع طرق أكثر عقلانية في التسيير، فكان تعامل هذه المؤسسات وفق متغيرات السوق، ووفق المنافسة الحرة، والهدف هو القضاء على التبذير واللامبالاة من بعض المسؤولين .

وما ميز هذه المرحلة كثرة الإضرابات، وتسريح للعمال، وتأخر دفع الأجور وهو السبب الأساسي في زيادة نسبة الإضرابات ففي الفترة الممتدة من 1962-1966 بلغ معدل ثمانية و ثلاثون إضرابا شهريا، فرغم المجهودات المبذولة لأكثر من ثلاثين سنة من المحاولات التنموية في التأطير والتأهيل والكفاءة في الأداء، إلا أنها مازالت تعاني من التخلف وسوء استخدام المورد البشري، الأمر الذي يجعل للمعايير والضوابط العقلانية تحتل موقعا خاصا في مؤسسات القطاع الخاص، حيث يتقاضى العمال أجرا أكثر عدلا من خلال الإنتاج والجهد المبذول، مما يرفع مستوى الإنتاج، ويساعد على تشجيع العمال في عملية الإبداع والتطوير¹.

لكن مؤسسات القطاع الخاص جميلة من حيث المظهر، فاشلة من الناحية العملية، فالتسيير يفتقد إلى طرق التسيير الحديثة العقلانية، بسبب اعتماد هذه المؤسسات بشكل أساسي على الوظائف التنفيذية وإهمال باقي الوظائف الإدارية الأخرى، وعدم إعطائها أية أهمية، كما أن عملية التوظيف لا تخضع إلى شروط علمية، بسبب أن عملية الإنتاج تستند

¹ - أسهان بلوم، رؤية سوسيو تنظيمية للوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية، ط1، 2005، ص 61

إلى يد عاملة غير مؤهلة، وأن هدف مؤسسات القطاع الخاص هو تحقيق أقصى ربح، بأقل تكاليف، ولو على حساب القوى العاملة.

إن من شروط نجاح المؤسسات المستقلة هو الاهتمام بالعنصر البشري وتأمين عمله، ومنحه الحرية، وإعطاء القيادة في مختلف المستويات الإدارية هامش من الحرية للتحرك، لهذا فبقدر ما يوجه القائد اهتمامه بالإنتاج يوجهه أيضا نحو العاملين، فالأداء الجيد لا يتحقق إلا بتعاون الجميع، وفي هذا الصدد يقول بيتر إف دراكر* "غالبا ما تكون الشركة في بداياتها" ظلا لشخص واحد" ومع ذلك فإن هذه الشركة لن تتطور أو تزدهر ما لم يتحول الشخص القائم على قمة قيادة هذه الشركة إلى فريق عمل"

* - بيتر إف. دراكر، عميد فلاسفة الإدارة والشركات في أمريكا.

خلاصة الفصل:

حظي موضوع القيادة باهتمام الكثير من الباحثين لما له من دور في تطور ونمو واستقرار المنظمة، والقيادة في المفهوم الحديث لم تعد ذلك الشخص الخارق ذو القوة وذو السمات أو الرجل العظيم، بل هي قيادة التعلم وقيادة الإجماع، أي قيادة الخصائص الاجتماعية، حيث أن نمط المرؤوسين الذين يقودهم القائد في المنظمات العصرية، هم أشخاص ذووا معرفة وتدريب، وهذا يتطلب وجود قيادة اجتماعية متعلمة ومرنة قادرة على التأثير في الآخرين.

يتساءل الكثير عن سبب قلق القادة أثناء إعدادهم لاستراتيجية المرحلة القادمة، والسبب في ذلك لاعتقادهم أنهم إذا وفقوا في إعداد استراتيجية جيدة، سيضمن لهم البقاء والمحافظة على منظماتهم، إذا هدف كل قيادة في وقتنا الحالي هو اتخاذ قرارات صائبة، ما يضمن مستقبل وسيرورة منظماتهم .

إن محيط منظمات العصر الحالي يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، هذا المحيط يتطلب السرعة في الابتكار، وتحفيز المستهلكين نحو منتجات ذات جودة وأقل سعر، ما يحتم على منظمات الأعمال الحديثة التمتع في مكان يضمن لها البقاء والازدهار.

إن القدرة على التعامل مع التغيرات الحاصلة يتطلب وجود قيادة ماهرة ومدربة تعمل على إحداث تغييرات جذرية في المنظمات، عن طريق التأثير في المرؤوسين، وتحفيزهم، وتوجيههم نحو النجاح في تطبيق الاستراتيجيات، وإدخال التغيير في كل مرة تظهر الحاجة لذلك، وما يتطلبه المحيط، وإقناعهم بضرورة النظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية، من أجل المصلحة العامة لمنظماتهم، وإدراكهم لأهدافها ومستقبلها.

ومؤسساتنا الوطنية في أمس الحاجة لوجود قيادة ناجحة تعي بمسئوليتها، وتعمل مع جميع الفئات الفاعلة، لتحقيق الإستراتيجيات المعدة، وتركز على مرحلة التطبيق كمنطلق، كما تعمل على تحقيق القيمة المضافة.

الفصل الثالث:

الصراع التنظيمي

"رؤية سوسيو تنظيمية"

تمهيد:

عرفت بيئة الأعمال في العقود الماضية من القرن الماضي تحديات جمة على كل الأصعدة، وأصبح التغيير سمة هذه المنظمات، مما شكل عليها ضغطا كبيرا، خاصة ونحن في بيئة شديدة التنافس، كثيرة التغيير، هذا التغيير أفرز عدة مصاعب ومشاكل، مما توجب على المنظمات إذا ما أرادت البقاء في هذه البيئة الشديدة التعقيد، التأقلم معها ومواجهة جل الصعاب التي تواجهها.

وباعتبار أن عضوية الإنسان في مؤسسة اجتماعية، إبتداءا من الأسرة، المجتمع، المدرسة، والمنظمة، يكون بذلك معرضا لأي شكل من أشكال الصراع، سواء حاليا أو بعد حين، وهذا بسبب التعارض في المصالح، والتناقض بالأدوار، والتباين في الأهداف، مما يخلق التوتر، والقلق، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وفي هذا الشأن يقول: أمين بيدس في كتابه "الإعصار" إن الحاجة الملحة إلى النجاح والرغبة في كسب التأييد والإعجاب، يسببان التوتر العصبي الشديد دون مبرر لهذا التقلب المزاجي للنفس والروح، المقوض للصحة والقوة".

والصراع كظاهرة شغلت بال الكثير من الدارسين والباحثين في السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع وعلوم الإدارة، حيث يعتبره رواد المدخل الكلاسيكي خلال وظاهرة مرضية تؤثر سلبا على سيرورة وأداء المنظمة، يجب القضاء عليها، أما أصحاب المدخل السلوكي فيعتبرونه ظاهرة عادية تحدث نتيجة تفاعل الأفراد، وهي موجودة منذ الأزل، أما أصحاب المدخل الوظيفي (التفاعلي)، فيعتبرون الصراع التنظيمي ظاهرة إيجابية بل هو حتمية لا بد من وجوده في التنظيم، فهو أداة للتغيير، ويمكن الاستفادة منه لتحفيز الطاقات الكامنة، حتى يوجد من يشجعه في الحد المعقول، للإبقاء على حيوية الجماعة.

إن التعامل مع الصراع عملية صعبة ومعقدة للقيادة، وتستوجب معرفة أساليب إدارته، والتصرف بعلم وحكمة وفي كل الظروف، كما يستوجب توفير مناخ صحي، يساعد على التعاون، وإشراك العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف التنظيم .

ومن خلال هذا الفصل سنخرج على ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال التطرق إلى: أنواعه، مستوياته، أسبابه، خصائصه، أهميته، مراحلها، وظائفه، تشخيصه، دور الإدارة في التحكم فيه، تطوره، بعدها سنتناول الأساليب الكفيلة والطرق الحديثة لإدارته، وفي الأخير نتطرق إلى واقع هذا الصراع في مؤسساتنا الصناعية.

I- الصراع التنظيمي الأنواع، الخصائص:

يعتبر الصراع التنظيمي حالة عدم توازن، تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

1- أهمية الصراع التنظيمي:

يعتقد الكثير من الباحثين والدارسين في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، أن للصراع التنظيمي دور مهم في تنشيط دور المنظمة وبقائها، وتكمن أهميته في التالي:

- الصراع أداة للبقاء والتكيف مع البيئة: إن اكتشاف الصراع في المنظمة، يتوجب على الإدارة تحديد السبل والطرق لمواجهته من خلال مجموعة من الإجراءات والخطوات، وبذلك تضمن التكيف مع بيئتها وتحقق الاستقرار والبقاء.

- الصراع أداة لتحفيز وتطوير قدرات المدير المعاصر: مواجهة الصراع في المنظمة، مهمة أساسية من مهام المدير الناجح، الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كيفية أو كبح جماحه بوصفه مجرد بشر¹.

- الصراع أداة للإبداع: ذكر "روبنسون" أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجمود إما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فانه المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.

- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه وسيلة للإرباك والفوضى وانهيار المنظمة فحسب بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة

¹- أمل محمود علي العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008، ص 80.

بكفاءة وهذا هو السبب الذي دفع " ليسلي" إلى القول بان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر الصراع التنظيمي منطلقا في رأيه هذا من وجود إيجابيات كثيرة للصراع إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها¹.

2- خصائص الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي خصائص عدة يمكن ذكرها في النقاط التالية²:

- يحدث الصراع عند وجود أهداف غير متكافئة لأطرافه ويفضل اللجوء إلى الحوار كوسيلة لضمان تحقيق التكافؤ في الأهداف.
- التوتر سببا أساسيا للصراع، وهذا ما يجبر الأطراف المتصارعة للدخول في نشاط عدائي ضد بعضهما البعض وإجبار أحد الأطراف على قبول أحد الحلول التي لا يقبل بها الآخر.
- رغم وجود الكثير من الصراعات، يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً.
- ينطوي الصراع على محاولة بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها.
- للصراع أعباء وتكاليف باهظة يفرضها على أطراف الصراع طيلة فترته، مما يرغبها في النهاية بحسمه إما بالطرق الودية (السلمية) أو الطرق القسرية.
- يهدف طرفي الصراع إلى الإضرار بالآخر وإعاقة أهدافه وكلاهما لهما القدرة على ذلك وفي الأخير تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف من الأطراف.

¹- أمل محمود علي العبيدي، مرجع سابق، ص 81.

²- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 94-95.

3- أسباب الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أسباب عدة من الصعب حصرها، منها ما يرجع إلى طبيعة البنية التنظيمية، ومنها ما يرجع إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم من خلال التفاعلات بينهم، ومنها ما يرجع إلى المهام التي يقوم بها التنظيم ذاته، ومن بين الأسباب الحقيقية لبروز الصراع نجد الرقابة.

تعمل الرقابة على الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف وبذلك فهي بالغة الحساسية لكل الخاضعين لها، وتعتبر الرقابة أحد المهام والسلوكيات الرسمية التي تمارس بطريقة سلمية وترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة البنية التنظيمية وبأنماط القيادة وبأهداف التنظيم وبالنشاط الذي يمارسه التنظيم¹.

وحيث أن إثارة الصراع عن طريق الرقابة من شأنه أن يؤثر في العلاقات بين العمال، فدعم طرف ما على طرف آخر وتقسيم وتنظيم العمل من خلال أن البعض أحيانا وأثناء توكيله للقيام بعمل ما يقوم بإنجاز جزء منه، كما يعتمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف والتخفيف على طرف آخر، وضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب وسخط الموظفين، حيث أنه في إحدى المؤسسات الإدارية الجزائرية أرادت الإدارة مراقبة وضبط توقيت الدخول والغيابات المتكررة عن طريق وضع نظام يتمثل في آلة للتسجيل من خلال قيام كل موظف بوضع بطاقته المهنية في الآلة ليتم تسجيله، لكن هذا النظام أقلق الكثير من الموظفين وسبب لهم حرجا، وقيد كثيرا من حرياتهم، إذ لم يمر أسبوع حتى تم تعطيل هذه الآلة من خلال وضع بداخلها الرمل، حتى أنه لم يتم استبدالها، كما أنه وفي كل مرة يتم إدخال نوع جديد من الرقابة، إلا ويقوم الموظفون بإيجاد الآلية المناسبة لإفشاله، وفي إحدى المحاولات من طرف المدير بإلزام موظفيه بضرورة الإمضاء في

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2013، ص181.

سجل خاص بالحضور، واجها ذلك برفض شديد من طرف الموظفين، كما لقي ذلك دعماً من طرف أحد النقابيين، حيث تجمع بعض العمال رفقة النقابيين عند مدخل باب المؤسسة وتم منع المدير من الدخول بسبب تأخره نصف ساعة عن توقيت العمل، والحجة في ذلك أن قرار الرقابة يطبق على الجميع دون استثناء، وأمام هذه الحادثة قامت المؤسسة بإلغاء الرقابة على الحضور.

وحيث أن تعود بعض العاملين على سلوكات معينة يجعل من الصعب تطبيق الرقابة، لذا من الأحسن بناء علاقة مستندة إلى الثقة والاحترام المتبادل، والعمل المتواصل قدر الإمكان لبناء وتنمية روح المسؤولية لدى العاملين، حيث أن شعور الموظف بالمسؤولية يجعله أكثر إتقاناً لعمله، خاصة إذا كان تعامله مع زبائن خارج المؤسسة، وبذلك تنمو بداخله رقابة ذاتية، وهذا يجعل الموظف أكثر تفتناً من احتمال نشوب الصراع، حيث يتم معالجته قبل تطوره.

وبما أن التنظيمات في حركية مستمرة، فإن عوامل الصراع تبقى خفية وتسير بهدوء وعن طريق رموز ما، حيث أن أسباب الصراع تعود إلى عوامل مرتبطة بطبيعة التنظيم الرسمي أو من خلال العلاقات الاجتماعية الداخلية، حيث أن حدوث أي صراع يلجأ الفاعلون ويستعينون بكلا التنظيمين لإحداث التوازن والتخفيف من الصراع قدر الإمكان¹.

إن معرفة أسباب الصراع من الأمور الصعبة نظراً لتضارب تصريحات الأطراف المتصارعة، حيث أن الكثير من الأطراف الفاعلة يعتقدون أن الصراع يعود لسبب معين، بينما يكون اعتقاده أحياناً خاطئ، حيث أن هناك أسباب خفية لا يتجرأ أي طرف من أطراف الصراع على إعلانها ومنها ماهية نفسية كالغيرة وكراهية الجنس الآخر وغيرها.. أو إيديولوجية أو حزبية، أسرية، الثقافة الاجتماعية.

¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 183.

كما يعد التنظيم نسقا ليس هادئا بطبعه يحمل في داخله عناصر تدعمه وتقويه ، والتنظيم يعد ذلك كله مكون من طبقات اجتماعية متباينة لديها مصالح متفاوتة، إن لم تكن متعارضة، تسعى كل منها إلى الدفاع عنها وتدعيمها وتقنينها ما استطاعت إلى ذلك سبيلا، ومن الطبيعي أن يعكس هذا الموقف صراعات عديدة، كالصراع حول السلطة والقوة والنفوذ، وصراع بين الإدارة والعمال ،وصراع بين المديرين أنفسهم، وصراع بين صغار الرؤساء والمرؤوسين وصراع بين الخبرة الفنية الراجعة إلى الممارسة البحثية وتلك الراجعة إلى المعرفة الفنية العليا وصراع بين ما هو جديد وما هو قديم.¹

وبما أن الفرد كائن يتأثر ويؤثر فإن هناك عدة ضغوط تفرض عليه وتعد مصادر هامة من مصادر الصراع، فمنها مالها علاقة بالمتطلبات الخاصة بمحيط العمل، وكذا متطلبات النسق الخارجي كالعلاقات القرابية، وثقافة كل فرد وخصوصيته النفسية والشخصية، إذن فكلما تعمقنا في فهم أسباب الصراع نكتشف أسبابا كثيرة أخرى، وفي ضوء ذلك يمكن حصر الأسباب المؤدية إلى الصراع ونشوبه في التالي:²

- درجة الاستقلال الوظيفي:

إن شيوع ظاهرة اعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للأخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالبا ما يؤدي إلى زيادة اجتماع حدوث الصراع، بحيث إن اعتماد كل قسم على قيم آخر في المنظمة يعد مصدر للصراع، وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها ،فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدودا أو معدوما أحيانا.

- الاختلاف أو التباين في الأهداف:

يعد الاختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسة للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت

¹ - السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 350.

² - خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2000، ص 297.

المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتمالية عالية، وقد يزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها.

-التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

يحدث الصراع أيضا حيثما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية، أو بهما معا في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى، حيثما يكون هناك اختلاف بين المفاهيم والأهداف المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية، كما أن التباين في الهياكل التنظيمية وتقسيماتها الفرعية، وفي الأهداف الفرعية، وأساليب العمل والتوجيهات الشخصية في ذات أثر كبير في حدوث الصراعات الأفقية في المنظمة، أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤساء والمرؤوسين، حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية، وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك، كما يحصل هذا الصراع عند وجود التباين في الاهتمامات الشخصية لمختلف الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، ويتسم هذا النوع من الصراع في الغالب بالتحدي والعنف، مما يستدعي من إدارة المنظمة اتخاذ كافة السبل لمعالجته والتخفيف منه.

- الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية:

إن هذا النوع من الصراع ينشأ بين التنفيذيين والاستشاريين داخل التنظيم، حيث أن الكثير من الحيان يدعوا الاستشاريين إلى تقليل نفوذ التنفيذيين، كما أن الاستشاريين يمتلكون من القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يفوق العناصر التنفيذية، هذا إضافة إلى أن العناصر الاستشارية غالبا ما تكون في مستويات اجتماعية أرفع وأكثر إلماما، ومن مستوى تعليمي أعلى، كما أن مجموعة الاستشاريين تضم عناصر شابة

- وأصغر سنا، مما يشجعهم على البحث عن زيادة نفوذهم في المنظمة، قياسا بالتنفيذيين الذين يرون في القدم وكبر السن دلائل على تجارب أفضل، مما يجعلهم ينظرون للاستشاريين على أنهم يحاولون انتزاع السلطة منهم، مما يوجب الصراع بينهما.
- كما أن هناك عدة أسباب لحدوث الصراع التنظيمي، يمكن حصرها في ما يلي:¹
- العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات المبنية على اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيقهم أهدافهم مما يثير الصراع فيما بينهم.
 - تفاوت الصفات الشخصية: من خلال تفاوت الصفات الشخصية للأفراد كالجنس والسن والقيم والمعتقدات والاتجاهات والمستوى الثقافي، كلها تعد من مسببات الصراع.
 - الصراع الفكري: يحمل كل فرد أو جماعة فكري لا يتطابق مع فكر الآخرين مما يولد هذا صراعا.
 - الصراع العاطفي: من خلال تعارض أحاسيس ومشاعر الأفراد والجماعات مع الآخرين.
 - عدم الرضا الوظيفي: عدم رضا الفرد في عمله يؤدي إلى تغيبه عن العمل وعدم إتقان العمل الموكل إليه والإحجام عن التعاون مع الآخرين.
 - الشخصية العدوانية: لكل فرد شخصيته فمنهم من هو عدواني وغير متعاون مع الآخرين ويستمتع بجلب المعاناة للآخرين، كما أن هناك الكثير من الأفراد يشعرون بعدم تقدير المجتمع لهم وتهميشهم، فيحاولون تعويض ذلك بمحاولة الحد من شأن الآخرين .
 - اختلاف الأهداف: قد ينتمي كل فرد إلى جماعة أو مؤسسة ما لا يمنع من اختلاف أهدافهم عن أهداف مؤسستهم.

¹ - حامد محمد، برباوي كمال، سليمان إلياس، علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 12، العدد 1، 2019.

4- مستويات الصراع التنظيمي:

يرى "المغربي" أن على إدارة المنظمة التدخل أثناء حدوث الصراع في الحالتين التاليتين¹:

الحالة الأولى: في حالة زيادة الصراع عن المستوى المرغوب فيه، لذلك من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

الحالة الثانية: في حالة انخفاض الصراع عن المستوى المرغوب فيه، لذلك من الممكن تدخل الإدارة لأجل تنشيطه وجعله في المستوى المرغوب فيه.

لذلك يمكن استنتاج أن للصراع التنظيمي ثلاث مستويات، تتمثل في ما يلي:

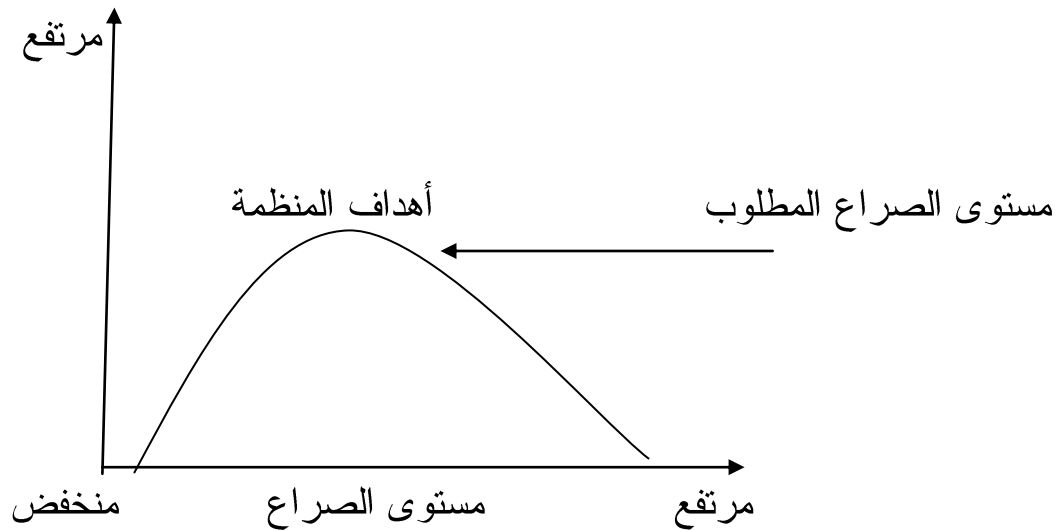
- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.

- مستوى صراع مرغوب فيه (المستوى المطلوب).

- مستوى أقل من المرغوب فيه.

ومنه يمكن استنتاج ما يلي: أن انخفاض مستوى الصراع يؤدي بالضرورة إلى الجمود وموت الأفكار وانعدام الابتكار وبقاء النمط التقليدي للمنظمة، أما ارتفاع مستوى الصراع فإنه يؤدي إلى تشتت أفكار العامل واستنزاف طاقاته وانشغاله عن عمله، أما اعتدال مستوى الصراع فيؤدي بالعامل إلى التركيز في عمله وتحقيق التوازن المطلوب بين حل الخلافات والقيام بالأداء الجيد في عمله.

¹- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1995، ص 310.



شكل رقم (06) العلاقة بين مستوى الصراع وأهداف المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث.

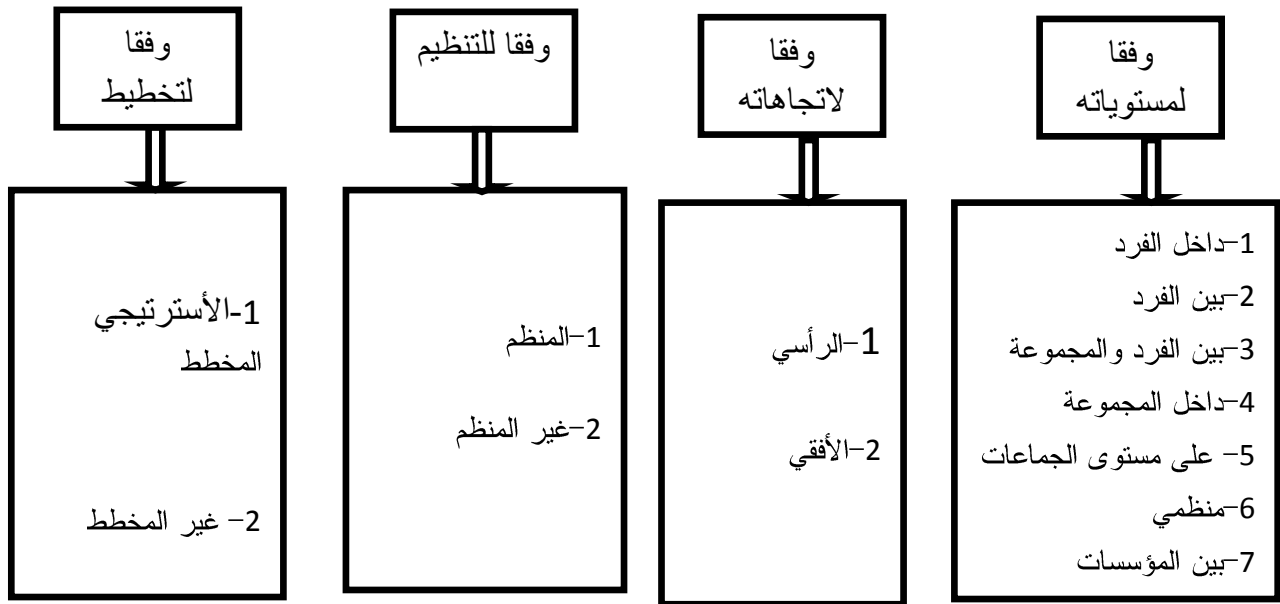
5- أنواع الصراع التنظيمي:

يمكن تحديد خمسة أنواع مختلفة من مستويات الصراع، تتمثل في¹:

- الصراع داخل الفرد.
- الصراع داخل الأفراد.
- الصراع بين الأفراد.
- الصراع بين الأفراد والجماعات.
- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة الواحدة.
- الصراع بين المنظمات.

¹ - خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 296.

الفصل الثالث = الصراع التنظيمي "رؤية سوسيو تنظيمية"



شكل رقم (07)¹ أنواع الصراع التنظيمي

المصدر: (مصطفى يوسف كافي، 2015، ص 65).

كما يمكن ذكر أنواع الصراع التنظيمي بشكل مفصل على النحو التالي:²

-الصراع الوظيفي:

يحدث في الأجهزة الفرعية لمؤسسة عامة مثل دائرة التخطيط والتمويل لأن هدفها هو توقع الأهداف المستقبلية لفترة زمنية مع تأجيل مسألة التمويل لتقوم بها أجهزة أخرى، بينما تقوم أجهزة المالية بحل المشكلات المالية الضرورية دون الاهتمام بالأهداف التي تقوم بالتخطيط للمستقبل.

-الصراع على السلطة:

وغالبا ما يكون في المستويات الإدارية المختلفة، وكذا العاملين، لأن السلطة في جميع الجماعات الإنسانية تهيب للذين يملكونها منافع وامتيازات ونفوذ لذلك يدور حولها الصراع.

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص65.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 61-63.

-الصراع حول الشرعية:

يحدث غالبا بين الجماعات الرسمية التي تعتبر صاحبة الحق الأصلي في اتخاذ القرارات، وبين الجماعات الغير رسمية التي تستخدم سلطة غير رسمية على أعضائهم، وهي كالتالي:

- الصراع داخل الفرد نفسه:

عندما يواجه الفرد مواقف متضاربة فهنا يحدث الصراع، كما ينشأ الصراع داخل الفرد نتيجة لعدة أسباب منها تناقض الفرد مع نفسه، وتناقضه مع أهدافه التي يسعى جاهدا لتحقيقها وتناقضاته مع الدور المطلوب منه، ويمكن لضغوط العمل التي يتعرض لها دور في نشوب الصراع.

- الصراع بين الأفراد:

يكون هذا الصراع بين فردين أو أكثر نتيجة لاختلاف وجهات نظرهم في كثير من المسائل كاختلاف وجهاتهم واهتماماتهم وتقاليدهم وقيمهم، حيث ينشأ هذا الصراع لاعتبارات عقلانية تتعلق بالمهام من حيث الاختلاف في طرق وإجراءات العمل، وقد ينشأ لأسباب غير عقلانية كالعدوانية في السلوك والوشاية وتحريف الحقائق.

وحيث أن عمل الأشخاص مع بعضهم البعض ولمدة أطول وسعيهم لتحقيق أهداف معينة ينشأ نوع من التناقض، مما يجعلهم على دراية بنقاط ضعفهم مما ينشئ ذلك صراعا.

كذلك يعود السبب الأساسي لنشوب الصراع لاختلاف الشخصية لكل فرد من خلال التباين في الخلفية الفكرية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية لكل منهما، ويمكن تتضح هذه الحالة من الاختلاف والتباين من خلال عاملين أساسيين هما¹:

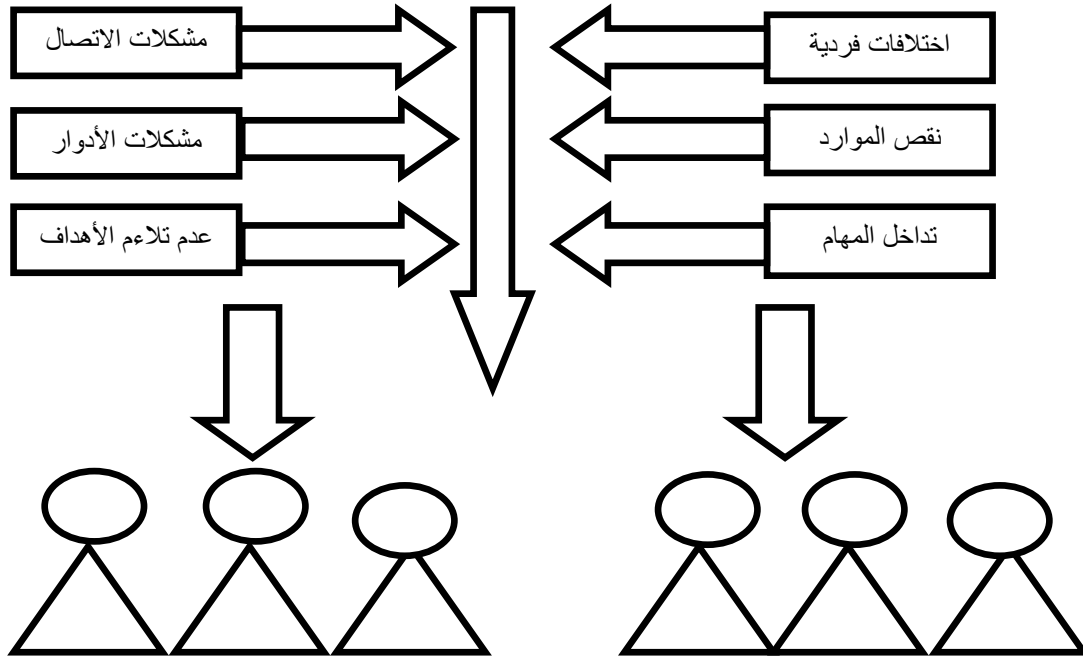
¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 304.

الفصل الثالث = الصراع التنظيمي "رؤية سوسيو تنظيمية"

-العوامل الوراثية: وهي سمات موروثة بالولادة، وتمثل سمات الفرد الشخصية، كالتلون البشرة، العين...الخ، والتي ليس للبيئة الخارجية دخل في تكوينها.

-العوامل المكتسبة: وهي عوامل مكتسبة مع مرور الوقت، حيث يحصل عليها الفرد نتيجة للتعلم والخبرة والتدريب، والتكيف مع المجتمع، حيث أن كل فرد يمارس وجوده في كيان متغير، ومن شأنه ذلك أن يكسبه خبرة، وشخصية مستقلة ومختلفة عن باقي أفراد المجتمع، وبدخول الفرد إلى المنظمة، وتتأثر هذه الاختلافات بعاملين هما المرفوضية (عدم تقبل الآخر) والمجهولية (عدم التأكد)، فعدم التقبل يتأثر بعوامل مستوى الطموح، ورغبة الفرد في الإنجاز الذي يؤدي إلى الصراع، أما عدم التأكد فإنه يتأثر بدرجة تعقيد القرار، وتداخل الصور التي يمتلكها الفرد إزاء البدائل أو القرارات الممكنة، وللخبرة والتجربة للأفراد دور مهم في تقليص أو إثارة الصراع.

والشكل التالي يوضح أهم أسباب الصراع بين الأفراد:

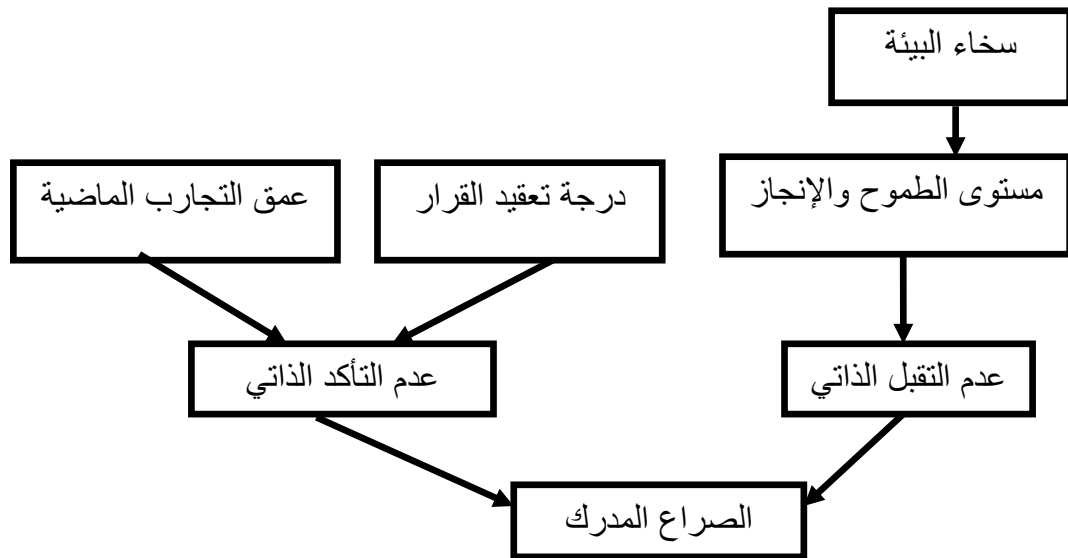


شكل رقم (08):¹ الصراع بين الأفراد

المصدر: (محمد مسلم، 2010، ص 305)

¹ - محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص 152.

وهذا يعني أن الصراع بين الأفراد تتداخل فيه عدة عوامل واسباب منها ما يعود الى بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد بها ، ومنها ما يعود الى الأفراد في حد ذاتهم ، وكذا طبيعة الاتصال ، واهم المشكلات التي تعترضه ، والتي قد تعود الى طبيعة سخاء البيئة والتي تتحكم فيها مستوى الطموح والانجاز ودرجة تعقيد القرار ، وعمق التجارب الماضية ، سنحاول توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (09) ¹ العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة.

المصدر: (خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، 2000ص 305).

- الصراع بين الفرد والجماعة:

عند عدم التزام أحد أعضاء الجماعة بقواعد العمل هنا يحدث الصراع حيث يشعر بقية الأعضاء بالتحدي من قبل هذا العضو لهم وعدم انسجامه معهم كمجموعة لأن العضو يخضع للقوانين وهو بذلك في نفس الوقت يعمل لتحقيق حاجات معينة وأن عدم التوافق بين المطلبين يحدث نوعاً من الاضطراب والصراع النفسي.

-الصراع بين مجموعتين:

يحدث هذا الصراع بين إدارتين أو مجموعتين أو قسمين، في حالة وجود إدارتين في منظمة واحدة تعمل جنباً إلى جنب ومرتبطة عملها بالأخرى، لكن لكل واحدة أهدافها،

¹- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 305.

وأي حدوث تقصير أو إهمال لأحد الإدارات فإنه يؤثر في أداء الإدارات الأخرى ، وهذا يؤدي لحدوث صراع.

وهناك أشكال للصراع التنظيمي على مستوى المنظمة يتمثل في:

أ-الصراع الأفقي: ويحدث هذا النوع من الصراع بين العاملين أو الأقسام في نفس المستوى التنظيمي.

ب-الصراع العمودي: يكون هذا الصراع بين المشرف وأتباعه في حالة عدم الاتفاق على طريقة عمل معينة.

ج-الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث بين المستشارين والموظفين في حالة عدم الاتفاق حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار.

د-صراع الدور: عندما يقوم الشخص بعدة أدوار في مجال عمله هنا يحدث الصراع.

ه-الصراع بين المنظمات: يحدث هذا الصراع عند قيام أحد المنظمات بخلق صعوبات ومشاكل ومعوقات لمنظمة أخرى.

كما أن الصراع ينشأ داخل الأقسام وبعض الإدارات وفي عدة مجالات نذكر من

بينها:

-الصراع على مستوى الإدارة العليا(القيادات الإدارية).

-الصراع على مستوى الإدارة الوسطى(القيادات التنفيذية).

-الصراع على مستوى الإدارة الدنيا (القيادات الإشرافية).

-الصراع بين الرئيس ومرؤوسيه (التابعين).

-الصراع بين الخبراء والإداريين.

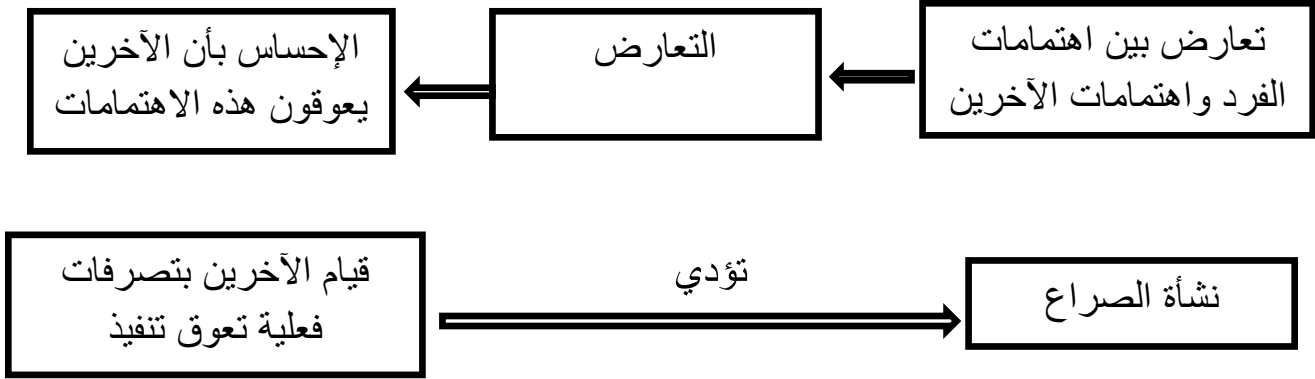
-: الصراع بين المنظمات:

يحدث هذا النوع من الصراع في حالة التباين بين الأهداف والمدرجات وكيفية

تحقيقها، كذلك محدودية البيئة، كالمنافسة بين المنظمات وحجم الأسواق، وهيكل العرض

الفصل الثالث = الصراع التنظيمي "رؤية سوسيو تنظيمية"

والطلب، والأسعار، والقدرة الشرائية للأفراد، وكثير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها تؤدي إلى نشوب الكثير من الصراعات بين المنظمات.



شكل رقم (10):¹ نشأة الصراع

المصدر: (مصطفى يوسف كافي، 2015، ص 55)

6- مراحل الصراع التنظيمي:

إن النظر للصراع كعملية ديناميكية (متحركة)، يمكن من خلاله أن يفهم بشكل أكثر وضوحاً، وهناك خمسة مراحل يمر بها الصراع هي:

-مرحلة الصراع الخفي(الضمني):

تتضمن هذه المرحلة الظروف والشروط الموضوعية من خلالها يحدث الصراع والتي غالباً ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادات بين الأقسام وغير ذلك من الأساليب التي تسهم في خلق صور وأشكال الصراع الخفي.

-مرحلة إدراك الصراع (الصراع المدرك أو الملاحظ):

من خلال هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات والمنظمات، وتلعب المعلومات المناسبة من خلال عملية الاتصال وقنواته دوراً بالغ الأهمية في تغذية هذا الصراع.

-مرحلة الشعور بالصراع:

¹ - مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 55.

تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل واضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من أثاره الناجمة عنه من خوف وقلق.

-مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يمارس الفرد أو الجماعة أسلوباً علنياً في الصراع وغير خفي، أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد اتجاه أقرانه وبسبب مختلفة مثل العدوات والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى من اللامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

-مرحلة ما بعد الصراع العلني:

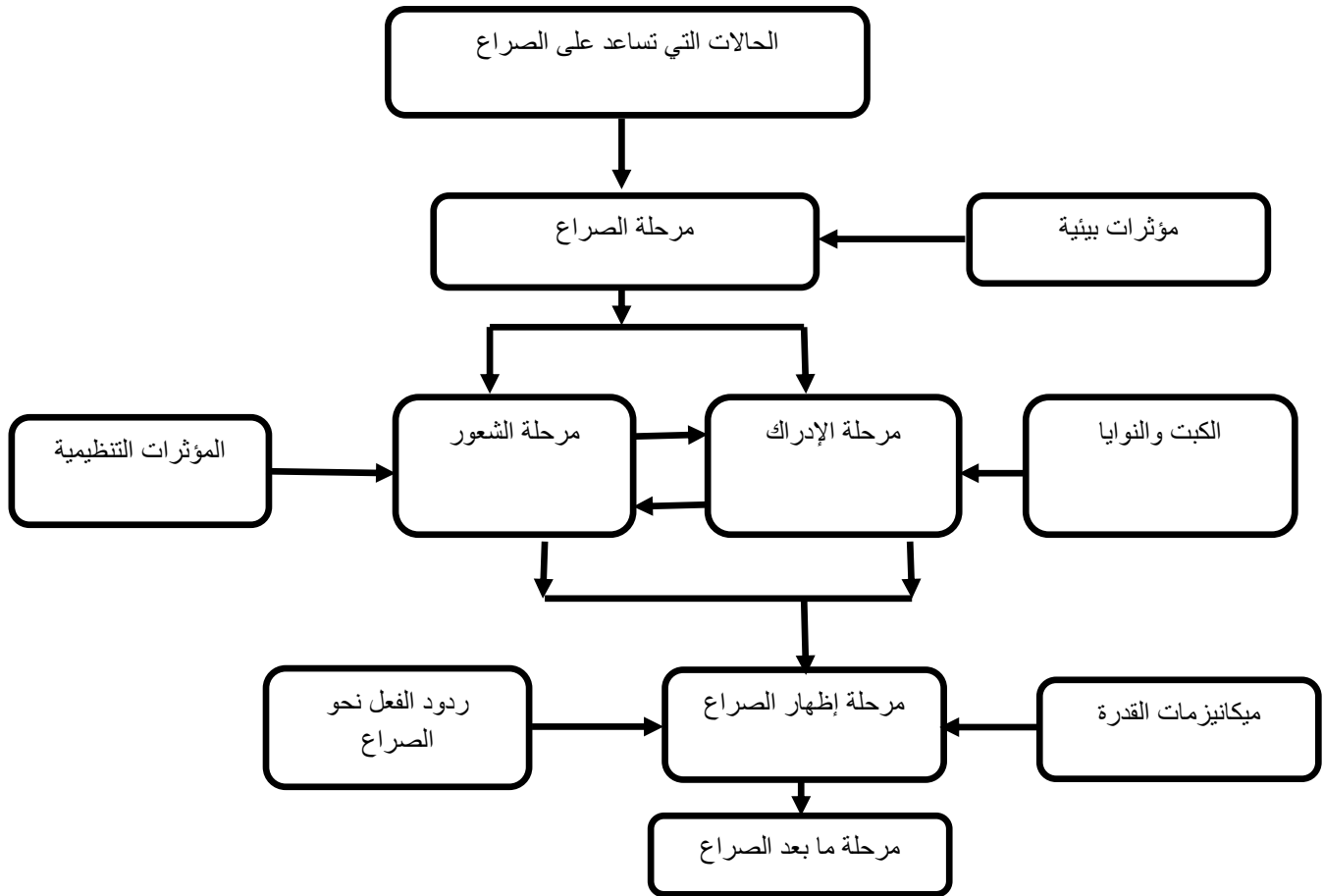
هذه المرحلة تعد أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد والجماعات أو المنظمات ويحصل هنا أحد الأمرين:

أولهما: أن الموقف الذي أدى إلى نشوب الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالباً ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها.

ثانيهما: وهو من أكثر الاحتمالات حيث يلجأ إلى اعتماد السبل الكفيلة لمعالجة الصراع، فإذا ما حصل ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع والتكتم عليه أو أسهمت في إيجاد حلول وسطى أو حلول إصلاحية غير شاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع ويعيده مجدداً وفق المراحل الأولى التي بدأ بها ولا بد لإدارة المنظمة من إتباع السبل لمعالجة الصراع دون الإضرار بمصالحها وأهدافها¹.

¹ خليل محمد الشماخ، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 301.

الفصل الثالث = الصراع التنظيمي "رؤية سوسيو تنظيمية"



شكل رقم (11)¹ مراحل الصراع التنظيمي

المصدر: (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص 119)

¹ زهير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص 119.

II- الصراع التنظيمي تطوره، وظائفه:

1- تشخيص الصراع التنظيمي:

يعد تشخيص الصراع بداية من المهام الأساسية للإدارة المنظمة، وهذا لأجل اختيار الأساليب الأنجع لإدارته ومعلوم إن الصراعات تختلف حسب نوعها بين الأفراد، إذ أنها تنشأ في البداية عن توترات واختلافات بسيطة ومحدودة النطاق ومن ثمة يبدأ هذا الخلاف بالانتشار وذلك بمرور الزمن وتصل إلى درجة يكون من الصعب معالجتها إذا لم تدرك من البداية وتعالج. لذلك فإن التشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية¹:

- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباته.
- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في الوقت.
- قد يتسبب استفحال الصراع واتساع نطاقه خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها فمن المحتمل أن تقع الإدارة في خطأ مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة.

2- إمكانية إثارة الصراع التنظيمي:

تستخدم الإدارة مجموعة من الإجراءات من أجل تنمية الخلافات والتوترات بين الأفراد والجماعات لاسيما إذا كانت درجاتها منخفضة جدا إذ تعد عملية إثارة الصراع من العناصر، المهمة لإدارتها إذ ومن خلال التجارب التي تؤكد أن الخلافات والتوترات غالبا ما تولد نتائج مثمرة، وناجحة إذا تم إثبات إن الجماعات الصغيرة التي تضم في عضويتها أفرادا معارضين تكون إنتاجيتها أكثر، مما لو كانت الجماعة تفتقر إلى الخلافات في الرأي ومن المهم هنا أن نشير إلى أن أصعب مهمات القيادي التنفيذي هي الاحتفاظ

¹- أمل محمود علي العبيدي، نقلا عن الرحيم، أفضال، استراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة، المجلة العربية للإدارة، العدد العاشر، 1986، ص 99.

بدرجة كافية من التودد داخل المنظمة إذ أن الاحتكاك المستمر مهم لمن يريد منظمة فاعلة ومن الوسائل المهمة لإثارة الصراع ما يلي¹:

1- تشجيع المنافسة بين الأفراد والأقسام عن طريق أنظمة المكافآت والحوافز بجميع أنواعها وإجراءاتها والاستشهاد بمعجزات قسم معين أو فرد من الأفراد ومن المعلوم أن المنافسة كما أكدها بعض الباحثين يمكن أن تكون من العوامل الدافعة والتي يجب أن تراقب بحذر، ويجب إفهامها وتوضيح قواعدها بدقة، إذ أن المنافسة التي تتعدى تلك القواعد ينبغي أن توحد.

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

3- ومن الوسائل الأخرى لإثارة الصراع هي الاتصالات التي يمكن من خلالها زيادة درجات الصراع عن طريق التحكم بقنوات الاتصال نحو الانحراف عن قنوات الاتصال الرسمية أو حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة كذلك العمل على تسريب بعضها عن طريق بعض الأفراد.

4- من خلال تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، الذي يؤدي إلى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد إذ إن إعادة التنظيم، يعني استعمال لأعضاء جدد ومسؤوليات جديدة ينجم عنها نوع من الصراع.

¹ Luthans, Fred, "Organizational Behavior", 4th ed, New York, McGraw – Hill, 1985, p401.

3- سوسولوجيا الصراع التنظيمي:

-العصب الخلدونية والصراع التنظيمي: من خلال العصب الخلدونية فإن الفعل يتراوح بين التعاون والصراع في بعض جوانبه من خلال اعتبار التنظيم نسقا مفتوحا ومغلقا في نفس الوقت، فيكون الصراع بين العصب المختلفة من أجل الوصول إلى السلطة بينما تكون الغلبة للعصبة الأقوى، أما القوة فتتمثل في كثرة العدد وقوة التلاحم داخل العصب الواحدة وقوة التضامن والتعاون، وبذلك فالصراع يكون بين العصب والتعاون يكون داخل العصبة الواحدة حتى تصل العصب إلى السلطة، فإذا وصلت إليها استمر تعاونها من أجل تثبيت أركان الملك وأجهزة الدولة بما فيها الجهاز الإداري، وتظهر بوادر الصراع داخل العصب الواحدة في أثناء ممارستها السلطة وبالضبط في الجيل الثاني من مرحلة الحكم، إذ بعد الانغماس في الترف تبدأ العصب في الضعف ويظهر سوء التفاهم بين أبناء العصب الواحدة ومن ثم يبدأ الحاكم في الاستعانة من أشخاص خارج عصبه وهو مؤشر على بداية ضعف الدولة وانهارها.

وفي أثناء المهام الإدارية يشير ابن خلدون إلى أثر خصائص سلوك الرئيس وأثرها على سلوك المرؤوسين، فإذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضغط والقهر يحدث التراجع والضعف، وردود فعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوى ضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل، ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم سوى إلى ضعف إرادتهم وإحباطهم بل وإلى المساس بكرامتهم، ويعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية، ومما تتضمنه من علاقات رئاسية مثل مهنة التدريس ومما تتضمنه من علاقات بين المعلم والتلميذ، والصناعة التي تقوم على نظام العقوبات، لا يترك للمرؤوسين مجالاً للاحتجاج ويدافعوا عن أنفسهم سوى الخضوع والامتثال، أما نظام العقوبات فهو متضمن في الأحكام السلطانية أو ما نعبر عنه حالياً بالنصوص التنظيمية التي تعتبر وسيلة هامة من وسائل الضبط الاجتماعي، أي ضبط

سلوك الأفراد وما يتماشى مع أهداف التنظيمات في المناطق الحضرية بحيث يكونوا أقرب إلى ثقافة الامتثال والطاعة بدل إلى ثقافة الاحتجاج.

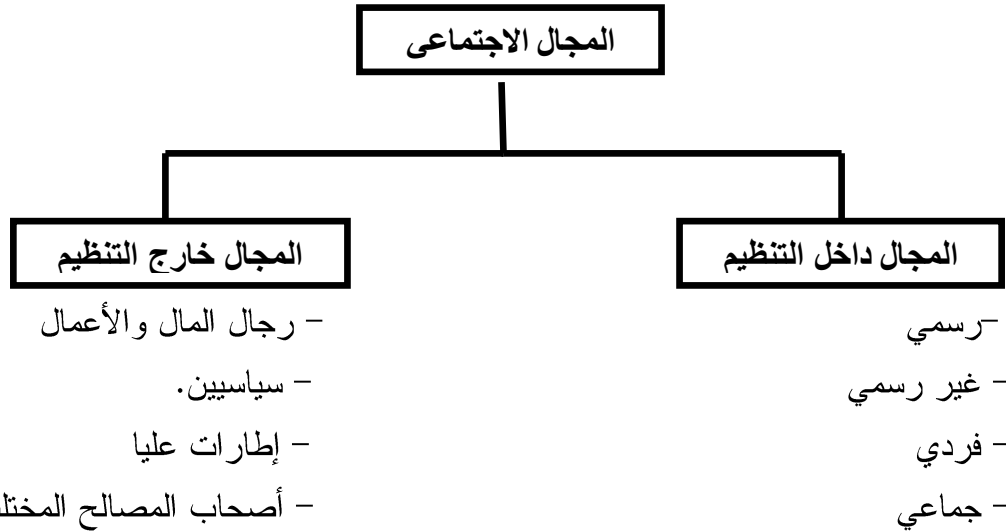
إن دعم العصب الفرعية إلى العصبية المركزية داخل التنظيم يزيد قوة بينما تبقى العصب الأخرى منطوية على نفسها لا تكاد تحافظ إلا على مصالحها الخاصة في أقصى الحدود، وقد لا تجد من يقف معها في حالة وقوعها في أي صنف من المشاكل، أما الولاء فله ما يقابله من الحماية وتحصيل الامتيازات وحماية المصالح، وما يزيد في قوة العصب هو وصولها إلى مصادر القرار، وكثرة عدد الأفراد الذين ينتشرون في كل مصالح ومديريات التنظيم.¹

-المجال الاجتماعي للعصبية التنظيمية: إن من مميزات المجال الاجتماعي للعصبية التنظيمية هو المرونة، فهو يضيق ويتسع بناء على متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، فالمتغيرات الداخلية مرتبطة بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، فالتنظيم الرسمي يؤثر في المجال الاجتماعي لهذا العصب سواء من حيث أنماط القيادة أو من حيث النصوص التنظيمية المختلفة التي تضبط تحرك الأفراد والجماعات أو من حيث تدخلات الإدارة المختلفة التي يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر في هذا المجال، من جهة أخرى تلعب جماعات المصالح داخل التنظيم دورها فتؤثر في توزيع الأدوار والمصالح وإصدار القرارات، ولتحقيق غايتها تعمل على تضيق مجال تحرك الجماعات.

كذلك تتحدد داخل التنظيم مجالات اجتماعية فردية لها عدة أشكال، فهناك المجال الفردي الشخصي الخاص بالحياة الشخصية للفرد، وهناك المجال المادي له كذلك المتعلق بالمكتب، وكذلك هناك المجال الاجتماعي الرسمي وغير الرسمي للفرد والمتعلق بالجماعة الرسمية وغير الرسمية التي ينتمي إليها، حيث بداخلها تتم عمليات الصراع التنظيمي.

¹ - ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، مرجع سابق، ص 83-86.

من جهة أخرى فإن العصب يتسع إلى خارج التنظيم باعتبار أن المصالح ومجال الصراع يمكن أن يمتد إلى البيئة الخارجية، من خلال استعانة اطراف الصراع بأشخاص رسميين وغير رسميين، من أجل تدعيمها¹. ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (12) المجال الاجتماعي للعصبيات التنظيمية.

المصدر: (ناصر قاسيمي، 2013، ص88-90).

-كارل ماركس والصراع:

يعتبر كارل ماركس أن التنظيم الاقتصادي من خلال نظام الملكية يؤثر في التنظيمات الاجتماعية الأخرى، حيث يحدد النظم الثقافية، الأيديولوجية، القيمة والمعتقدية والأفكار، وهذا ما أدى بالقول عن وجود قوى ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات وصور منظمة داخل الأنساق، ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها، وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العالم الاجتماعي وعلاقاته السببية في المسلمات التالية:

¹- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 88-90.

- كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل نسق ما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.

- كلما زاد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية استمرار وبقاء النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

- كلما ازداد وعي الخاضعين في نسق ما بمصالحهم الحقيقية ازداد تساؤلهم عن شرعية توزيع الموارد المتاحة النادرة، وازدياد احتمال تضامنهم المكشوف ضد المسيطرين داخل صراع النسق.

- كلما ازدادت الوحدة الأيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.

- كلما زاد استقطاب الجماعات المسيطرة والمقهورة زاد عنف الصراع.

- كلما زاد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق وازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد¹.

وكشف ماركس إلى أن أحد عوامل الصراع الاجتماعي يتمثل في نمو الصناعة التي أدت إلى تركيز السلطة التنظيمية في أيدي أقلية بورجوازية مما يولد الأزمات الاجتماعية والفقر والبؤس، فقد قام ماركس بإعطاء البديل لهذا النظام، ولهذه الطبقة المسيطرة، من خلال الاشتراكية العلمية التي تؤدي حتما إلى القضاء على الصراع الاجتماعي.

وقد أشار ماركس إلى أن ظاهرة الصراع مستمرة في المجتمع ومصاحبة للحياة اليومية للأفراد وهو نتاج تعارض المصالح.

¹ ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، مرجع سابق، ص 94.

4-وظائف الصراع التنظيمي:

ينظر إلى الصراع في الفكر الإداري التقليدي على أنه معيق لنمو وتطور المنظمة، وهذا غير صحيح، لأن الصراعات الاجتماعية لها وظيفة الضبط كما أن من وظائفها أيضا عملية التجديد، فهي إذا ليست عامل تفهقر ولكن ينبغي التحكم فيها وتوجيهها وجعلها مولد حداثة ومن وظائفها أيضا:¹

-الاستمرار: إن تقبل مجموعة العمل للصراع، بذلك فهي تلغي أسباب القطيعة، وتعيد الوحدة للجماعة، كما أنها بذلك ستعمل على تكييف بنياتها وهنا نجدها تتساءل عن وضعيتها، وقد تضع نفسها موضع تساؤلات شتى وذلك ما قد يسمح لها باستشعار أهمية وضرورة الاستقرار، فتلجأ حينها إلى نبذ الخلافات من أجل الاستمرارية.

- ضبط المعايير وتسويتها: من الملاحظ أنه أثناء الصراع توضع المعايير موضع شك وتساؤل، عندها تستطيع المجموعة أن تعيد النظر فيها، وقد تحدث عليها تعديلات، فيلجأ الفريق إلى معايير قديمة، أو يستهدف أخرى جديدة، وحين تكون بنية المجموعة أو فريق العمل مرنة، فإن ذلك يسمح بتكييفها، ويشكل هذا الأمر ضمانا لاستمرارية المجموعة، حتى وإن كانت الظروف مختلفة.

- معالجة العزلة الاجتماعية: إن التحكم في الصراع وجعله مادة للتنافس الشريف والابتعاد به عن التنازع يسمح بإيجاد علاقات جديدة بين مختلف أفراد المجتمع ويشجع الأفراد على المشاركة في مختلف الأنشطة.

- التوازن: يشكل الصراع التنظيمي آلية أو ميكانيزم من شأنه المحافظة على توازن السلطات، فهو بذلك أداة لتقويم المصالح المتضاربة، وعندها تستطيع المجموعة أن تحدث تعديلا في السلطات وإعادة توزيعها إذا كان ذلك ضروريا.

¹ - محمد مسلم، المرجع السابق، ص 156-157.

- إعادة البنية: عند نشوب صراع بين مجموعة وأخرى داخل التنظيم فتحاول إحداها الابتعاد عن الأخرى، فتحدث إذا هنا القطيعة، فدور الصراع هنا هو إعادة بناء المحيط الاجتماعي، وهو بذلك يحدد علاقات القوة بين المجموعتين المتصارعتين.

إن هذه الوظائف كلها تعد في صالح المنظمة، إذا تم توظيفها بشكل من الفاعلية من خلال إيجاد ميكانيزمات تنظيمية لإدارة الصراع، وتوظيفه لصالح المنظمة من خلال تنشيط الفئات السوسيو مهنية نحو أهداف المنظمة وتحقيقها، كما يرى "كوزر" أن الصراع آلية للتكيف مع المعايير الملائمة للظروف، ويعمل على تأكيد قوة المصالح المتعارضة داخل البناء وبذلك فهو يحدث توازنا مستمرا في بناء القوة ويقضي على الفجوة والعزلة بين الجماعات ويحافظ على الحدود الفاصلة بينها، فالصراع في هذه الحال يجدد مركزا لكل جماعة فرعية داخل النسق، وحدود العلاقات بين مختلف هذه الجماعات¹.

5- تطور الصراع التنظيمي:

- تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

من خلال تطور مفهوم الصراع التنظيمي في مختلف المدارس المختلفة، كان هناك نظرة مختلفة لمختلف الاتجاهات الفكرية الإدارية، وفي ما يلي نتطرق إلى مختلف هاته المدارس على النحو التالي²:

-الصراع التنظيمي في المدرسة الكلاسيكية:

أشار أصحاب هذه المدرسة أن الصراع التنظيمي غالبا ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة المنظمة، حيث تنظر المدرسة الكلاسيكية للصراع على أنه سلبي، وتعتمد هذه المدرسة على علاج النتائج السلبية للصراع من خلال معالجة أوجه القصور في الهيكل التنظيمي، من خلال تحسين قنوات الاتصال وتحديد المهام وتعديل وصياغة القوانين

¹ ناصر قسيبي، الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير الإداري، دار الكتب الحديث، القاهرة، 2013، ص 89.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 57-

والإجراءات التنظيمية، ويرون أن الصراع ظاهرة مرضية ولا يمكن أن ينشأ في المنظمة طالما أن هناك نظام دقيق من الحوافز المالية، وكذا مبدأ تسلسل السلطة الذي يعتبر عامل مهم، حيث يساهم بشكل كبير في حل مختلف الخلافات والحد من نشوبها.

-الصراع التنظيمي في مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن العنصر البشري هو محل اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية حيث ركزت عليه كجانب مهم من جوانب التنظيم، باعتبار أن هذا الأخير جزء من النظام الاجتماعي تسوده العلاقات المتداخلة حيث يتفاعل الأفراد فيما بينهم، وكذلك مختلف جماعات العمل الاجتماعية، حيث ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن الجماعة تجمعها عوامل مشتركة تتمثل في وحدة الغاية والهدف وتفترض عدم وجود تناقض بين مصالحها، وأن مصدر رضا جماعة العمل هو مكان العمل ولا تهتم بالتفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات والصراع الذي يحدث على السلطة، وتعتبر المدرسة أن الصراع كظاهرة مرضية وغير صحية يؤثر بشكل كبير على المنظمة وعلى نجاح العمل التنظيمي.

-الصراع التنظيمي في المدرسة السلوكية:

ينظر أصحاب هذه المدرسة للصراع التنظيمي بأنه إيجابي يحمل في طياته جوانب إيجابية تخدم أهداف الجماعات والأفراد وتساعد على التطوير، واهتمام هذه المدرسة ينصب حول الصراع الناتج عن تفاعل مجموعات العمل والإدارة، ويعتبر الصراع ظاهرة صحية مادام يعالج علانية.

- النظرة الحديثة للصراع التنظيمي:

يرى "روبنز" أن النتائج المتحققة عن الصراع تعتمد على نوع أو نمط ذلك فالصراع الوظيفي هو الذي يؤثر إيجابيا على أداء الجماعة بينما الصراع غير الوظيفي يؤثر سلبا على أداء الجماعة.

وارتبطت التحليلات الفكرية والسلوكية للصراع من خلال أنواعه المتعددة المنضوية ضمن ثلاث مرتكزات هي (المهمة-العلاقات - العمليات)¹ كما يرى الكثير من الباحثين في الحقل الإداري أن الصراع التنظيمي يمكن توظيفه لصالح المنظمة من خلال التحكم فيه وتوجيهه وحسن إدارته لأن الصراع التنظيمي في النظرة الحديثة يعتبر طبيعة حتمية في كل منظمة ويعتبر ظاهرة صحية مطلوبة في كل وقت وحين، وحيث يعتبر الكثير من المفكرين أن المنظمات التي ليس بها صراع تنظيمي تعتبر منظمات بها خلل.

ويرى بعض المفكرين أن قبول الصراع في المنظمة أمر حتمي الحدوث وهو مستمر، حيث يجب الاستفادة منه ومن آثاره الإيجابية وبذلك فهو وسيلة للتقدم مع ضرورة فهمه واستغلال جوانبه الإيجابية خدمة للمنظمة.

والجدول التالي يوضح وجهات نظر المدارس الثلاث للصراع.

بيان	المدرسة الكلاسيكية	المدرسة السلوكية	الاتجاه الحديث
طبيعة الصراع	غريب/دخيل	طبيعي/داخل في التنظيم	ضروري/محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/مفيد	مفيد/ضار
أطراف الصراع	مثير للمتعاب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد فعل الإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	التفادي	العلاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

جدول رقم (08):² وجهات النظر للصراع من خلال المدارس الثلاث

المصدر: (عبد الوهاب محمد علي، 1998، ص 209).

¹- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 26.

²- عبد الوهاب محمد علي، دور القائد في حل النزاع في المنظمة، مجلة للعلوم الإدارية، م20، العدد04، الإمارات العربية المتحدة، 1998، ص 209.

6- دور الإدارة في التحكم في الصراع التنظيمي:

يبرز دور الإدارة في حل الصراعات والتحكم فيها، من خلال إقناعها بضرورة استعمال الحركة المكوكية العرضية بين الطرفين المتصارعين، والاقتناع بالتخلي عن العدائية والعمل على تهدئة الموقف والميل إلى الحلول السلمية، وهذه الوساطة تؤدي إلى حل مؤقت، إذ قد يشتد الصراع فيما بعد بين العمال والإدارة، حيث لا يزول الصراع نظرا لتماطل أحد الأطراف في تنفيذ الاتفاق الذي بينهما، أو التهديد بالمعاقبة القانونية في حالة تهديد الصراع لأهداف المنظمة مثل الإضراب، ومكافأة أحد الطرفين ماديا وتحفيزه أو تقديم حلول واقتراحات تفضي إلى رضا جميع الأطراف المتصارعة¹.

ويكون دور الإدارة مختلفا في حالة كونها طرفا في الصراع بحيث لا يمكنها أن تكون خصما وحكما في نفس الوقت لأنها لا تتال رضا وثقة العاملين، ولا يزول الصراع في هذه الحالة إلا باستجابة الإدارة لمطالب الطرف الآخر أو لأهم مطالبه وبطرق ملموسة أو تفرض حلول قيسرية أو تنفذ تهديداتها، وتكون الإدارة في موقف جيد ومريح في حالة وساطتها لحل الصراع، غير أن درجة رضا الطرفين في وساطة الإدارة يتوقف على رصيدها داخل المنظمة، مثل نجاحها وحيادها في حل صراعات سابقة وطرق تسييرها وتعاملها مع العاملين ومواقفها المختلفة والقرارات التي تتخذها، فقد يرفض أحد الطرفين وساطة الإدارة بسبب عدم عدالتها وميولها لطرف على آخر، أو إجراء تحالف مع طرف على حساب طرف آخر².

¹ - اعتماد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 1993، ص 212.

² - ناصر قسيمي، سوسيوولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 45.

7- مهارة إدارة الصراع في بيئة العمل:

تعتبر مهارة إدارة الصراع في بيئة العمل من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والأفراد، وذلك للحصول على التغيير والتطوير البناء وإدارته، وللمساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد، وتنمية إدارة فريق العمل، وتعظيم سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولتخفيف حدة الصراع داخل المنظمة يجب على الإدارة مراعاة ما يلي¹:

- التفاوض: أي معرفة أسباب الصراع الحقيقية والعمل على تخفيضها.
- استخدام أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية.
- محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.
- تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح فريق العمل.
- استخدام أنظمة اتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة.
- تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي .

8- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

خلال العقود الأخيرة ساهمت أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق نتائج إيجابية من خلال تحجيم الصراع وتكييفه خدمة للمنظمة، ومع مرور الوقت وكثرة البحوث والدراسات الميدانية، هيأت للإدارة بعض سبل المعالجة، ومع بروز النظريات الحديثة التي اعتمدت على مفاهيم جديدة ومغايرة تماما للنظرة التقليدية التي ترى أن مواجهة الصراع يكون عن طريق القوة، أما النظريات الحديثة فتري أن الصراع حقيقة قائمة باعتباره ظاهرة معبرة عن طبيعة التفاعل الاجتماعي للأفراد، وبذلك يعتبر ظاهرة

¹ - نادية عبد الخالق رمضان بكر، القيادات الإدارية المعاصرة ودورها في تحقيق مهارة إدارة سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية بمصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مجلد 35، العدد الثاني، القاهرة، مصر، 2015، ص 26.

إيجابية في حالة السيطرة عليه وتكييفه خدمة للمنظمة، وقد أجريت دراسات ميدانية لمعالجة الصراع وإدارته، من بينها:

- دراسة فوليت:

حسب فوليت هناك ثلاث طرق لإدارة الصراع ومعالجته هي:

- الغالب والمغلوب: أي تغلب طرف على طرف آخر.

- التفاوض: عن طريق التنازل من طرف الطرفين.

- التكامل: وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين.

وتعتبر فوليت أن الأسلوب الثالث من أفضل الأساليب ويقدم حلاً للصراع رغم

صعوبته.

- دراسة مارج وسايمون:

يرى مارج وسايمون بأن معالجة الصراع تكمن في التالي¹:

- استخدام الأساليب العلمية في حل الصراع.

- الإقناع.

- التفاوض والتوفيق بين الأطراف المتصارعة.

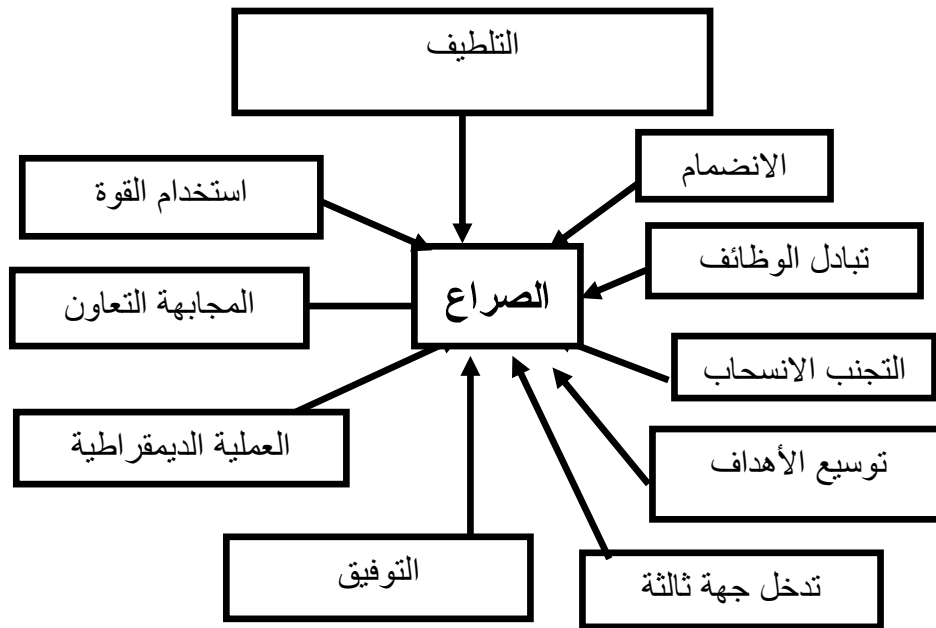
- السياسة ومحاولة زيادة قوة الطرف الضعيف في الصراع.

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 308.

- دراسة بليك وموتون:

حسب الدراسة التي أجراها بليك وموتون، فإن أساليب حل الصراع تكمن في

الوجه التالي¹:



شكل رقم (13):² أساليب حل الصراع حسب نموذج بليك وموتون

المصدر: (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص309)

أ-الإخماد: قيام الإدارة بإصدار الأوامر لإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعني.

ب- التلطيف: من خلال التنفيس عن الصراع، بمواساة الأطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية.

ج-التجنب أو الانسحاب: محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات، أو تغيير الموضوع إلى غيره أو إهماله.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 309-310.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 309.

د-التوفيق: التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين، يحقق لكل منهما مكاسب جزئية.

ه-تدخل جهة ثالثة: من خلال تدخل جهة ليست طرفا في الصراع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتعاون والتكامل بين التنظيمات المتصارعة
و-الانضمام: يتم ذلك عن طريق ضم المتصارعين لجماعة جديدة.

ز-العملية الديمقراطية: من خلال الاجتماعات واللقاءات والندوات لتبادل وجهات النظر، واستخدام التصويت في اتخاذ القرارات.

ح-تبادل أو تناوب الوظائف: حيث أن أشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات، وفي الأخير يسهل حله.
ط-توسيع الأهداف: من خلال إضافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث نستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها.

ي-المجابهة-التعاون: يتم ذلك عن طريق طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه، في جو لا تسوده العواطف، والتوصل إلى قرار واقعي.

- دراسة رحيم رأى رحيم أن إدارة الصراع تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه للمحافظة على قدر معتدل من الصراع ولمساعدة أعضاء التنظيم على تعلم أساليب مختلفة للتعامل مع مختلف الأوضاع المتأزمة، وقد قدم رحيم خمسة طرق وأساليب لإدارة الصراع، وهي¹:

أ-الدمج (التكامل): من خلال تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين، ومواجهة موضوع الصراع بالاتصال المفتوح وتوضيح سوء الفهم لقضية الصراع، وتحليل أسبابه للوصول إلى حل لمشكلته.

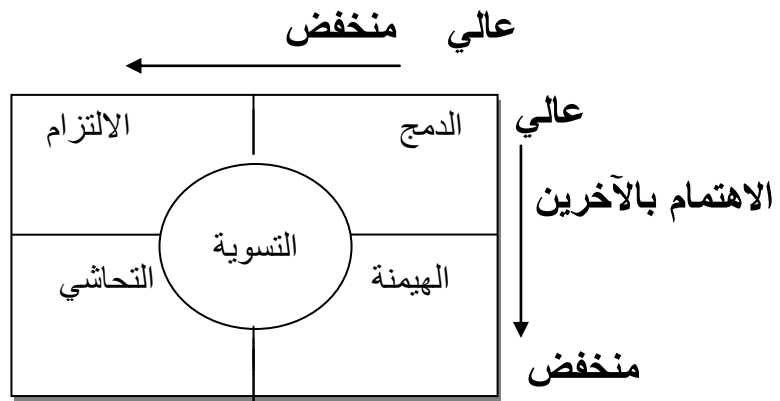
¹- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص51.

ب-الالتزام: أهمية هذا الأسلوب هو التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.

ج-التحاشي: الانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديدا وقد يأخذ شكل التأجيل، حيث تمثل الهروب من مواجهة المشكلات وكبت الصراع، حيث أن هذا الأسلوب يحمل اتجاه عدم إعطاء أهمية لموضوع الصراع.

د-الهيمنة: إهمال الشخص حاجات الآخرين بغية تحقيق حاجاته، كما تشير الهيمنة إلى الاهتمام العالي بالنفس وإهمال الآخرين (رابح-خاسر)، حيث يستخدم الإداري سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه الشخصية مع إهمال حاجات الأفراد وجعلهم خاضعين له باعتباره هو الوحيد على حق.

هـ-التسوية: يعتبر هذا الأسلوب الوسيط بالاهتمام بالذات والآخرين، حيث يتنازل كلا الطرفين المتنازعين من أجل التوصل إلى قرار مشترك.



شكل رقم (14)¹ نموذج رحيم لحل الصراع

المصدر: (واصل جميل المومني، 2006، ص 52).

¹ - واصل جميل المومني، المرجع السابق، ص 52.

- نموذج بيكر:

قدم بيكر ثلاث طرق وأساليب لإدارة الصراع التنظيمي، وهي:

1- أسلوب التعاون.

2- أسلوب التنافس (الإجبار).

3- أسلوب التجنب .

وستنطرق إلى استراتيجية "بيكر" لإدارة ومواجهة الصراع التنظيمي، على النحو

التالي:

- أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي:

من خلال الجهود التي يبذلها المدير في تدعيم فكرة إن أهداف العاملين متوافقة أكثر من متعارضة ومستقل بعضها عن بعض ومن الطبيعي أن يدفع هذا الاعتقاد والعاملين إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المتنازعة¹.

إن نجاح هذا الأسلوب يتطلب التعاون من الجميع دون استثناء أحد، كما أن التعاون يؤدي بفريق العمل إلى تحقيق أفكارهم ووضعها موضع نقاش، وبذلك تحقيق التكامل للأطراف المتنازعة.

- أسلوب الإجبار (التنافس) لإدارة الصراع التنظيمي:

يقوم المدير بإجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وغالبا ما يعتقد العاملون عند استعمال هذا الأسلوب بوجود ارتباط سلبي بين أهداف المدير وبمعنى آخر فإن تحقيق أهداف احد الأطراف يمكن إن يؤثر سلبا على تحقيق الطرف الآخر للأهداف.

¹ - زايد، عادل محمد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع المجلد الرابع والثلاثون، 1995، ص 531.

- أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي:

يستخدمه المدير للمحافظة على التجانس النسبي للاختلافات الموجودة في موقع العمل ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط، ومن خلال اعتماد هذا الأسلوب يتم التجاهل والتغاضي عن مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة، ويعد هذا الأسلوب مفيد لأطراف الصراع قصد منحهم مدة زمنية للتروي والتفكير واختيار ما هو مفيد لهم¹.

أسباب الصراع	الحالات التي تكون فيها ملائمة	الحالات التي تكون فيها غير ملائمة
التكامل integrating	1- القضايا المعقدة 2- هناك حاجة إلى تشكيل الأفكار للوصول إلى حلول أفضل. 3- الإلتزام مطلوب من طريق الآخرين للتطبيق الناجح. 4- يتوفر الوقت لحل المشاكل. 5- لا يمكن لأي طرف وحده حل المشاكل 6- الموارد التي تملكها الأطراف المختلفين مطلوبة لحل مشاكلهم المشتركة.	1- المهمة أو المشكلة بسيطة. 2- هناك حاجة إلى قرار مباشر. 3- لا يهتم الأطراف الآخرين حول النتائج. 4- لا يمتلك الأطراف الآخرين مهارات لحل المشاكل.
الاسترضاء obliging	1- أنت تعتقد بأنك قد تكون مخطئ. 2- القضية مهمة بالنسبة للطرف الآخر. 3- أنت راغب في التخلي عن شيء مقابل شيء في المستقبل. 4- أنت تتعامل من موقف ضعف . 5- حفظ العلاقة معهم.	1- تعتقد بأنك على حق. 2- القضية مهمة لك. 3- الطرف الآخر خاطئ أو غير أخلاقي.
الهيمنة dominatin	1- القضية هامشية. 2- هناك حاجة إلى قرار سريع. 3- مسار الفعل المطبق غير حاصل على شعبية.	1- القضية معقدة. 2- القضية غير مهمة لك. 3- كلا الأطراف مقتردين على نحو من التساوي.

أمل محمود علي العبيدي، مرجع سابق، 87. 1

الفصل الثالث = الصراع التنظيمي "رؤية سوسيو تنظيمية"

<p>4- ليس من الضروري صنع القرار بسرعة</p> <p>5- يمتلك المرؤوسين درجة عالية من الكفاءة.</p>	<p>4- من الضروري التغلب على المرؤوسين العنيدين.</p> <p>5- قرارات غير مستحبة من الطرف الآخر قد تكون مكلفة لك.</p> <p>6- ينقص المرؤوسين الخبرة الكافية لصنع القرار الفني.</p> <p>7- القضية مهمة لك.</p>	
<p>1- القضية مهمة لك.</p> <p>2- من مسؤوليتك صنع القرار</p> <p>3- الأطراف غير راغبين في التراجع ويجب حل المشاكل.</p> <p>4- هناك حاجة إلى اهتمام سريع.</p>	<p>1- القضية هامشية.</p> <p>2- تأثير خلل محتمل في مجابهة الطرف الآخر يتغلب على منافع حل المشكلة.</p> <p>3- فترة الهدوء مطلوبة.</p>	التجنب avoiding
<p>1- أحد الأطراف أكثر قدرة.</p> <p>2- المسألة معقدة بما يكفي وتحتاج إلى منهج لحل المشاكل.</p>	<p>1- أهداف الأطراف حصرية متبادلة.</p> <p>2- الأطراف ذات قدرة متساوية أو سلطة متساوية.</p> <p>3- لا يمكن الوصول إلى إجماع.</p> <p>4- لا ينجح أسلوب التكامل أو أسلوب الهيمنة.</p> <p>5- هناك حاجة إلى حلول مؤقتة لمشاكل معقدة.</p>	التسوية Leveling

جدول رقم (09):¹ أساليب التعامل مع الصراع والحالات ومدى ملائمتها

المصدر: (نافا عمر فتاح، 2017، ص 235). نقلا عن:

Rahim, M. A., D. Antonioni and C. Psenicka (2001). "A structural equations model of leaderpower, subordinates' styles of handling conflict, and job performance." International Journal of Conflict Management 12 SRC - GoogleScholar: p191-211.

¹ Rahim, M. A., D. Antonioni and C. Psenicka (2001). "A structural equations model of leaderpower, subordinates' styles of handling conflict, and job performance." International Journal of Conflict Management 12 SRC - GoogleScholar: p191-211.

9- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

- في البداية كان ينظر إلى الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة تؤثر سلبا على المنظمة، ومن بين سلبياته نجد¹:
- زيادة المشاحنة بين العاملين وقطع كل قنوات التواصل بينهما.
 - هدر واستنزاف لكل الطاقات البدنية والنفسية لطرفي الصراع.
 - انخفاض مستوى الثقة بين أطراف الصراع وانخفاض الأداء.
 - انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الدافعية وترك العمل وضعف الإنتاج.
- كما أن للصراع التنظيمي آثار سلبية أخرى، يمكن سردها على النحو التالي²:
- يؤدي الصراع إلى الإضرار بالطرف الآخر، وقد يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر.
 - للصراع أثر سيكولوجية سيئة على العاملين.
 - الصراع يضيع الجهد والوقت.
 - يقلل الصراع من نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات.
 - تركيز الأفراد والجماعات على الاهتمامات الشخصية.
 - عجز المنظمة على تحقيق أهدافها.
 - ترويج الإشاعات والمعلومات الخاطئة، لإيقاع الضرر بالطرف الآخر.
 - ضعف الانتماء للمنظمة.
 - إخفاء كل الحقائق وطمسها.
 - القضاء على روح المبادرة، وكذا الإبداع والابتكار.
 - ظهور سلوكيات عدوانية، السرقة، التحطيم، والإضرار بالمنظمة.

¹ - عثمان محمود الخضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2005، ص167.

² - واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية، ط1، دار حامد، عمان، 2006، ص 58.

حيث أنه إذا تم التخلي عنه وعدم معالجته بالشكل المطلوب، فإن آثاره وخيمة وسلبية على الفرد وعلى المنظمة، لذا من الضروري على المنظمات العمل وبشكل جدي لدراسة هذه الظاهرة دراسة علمية من خلال المختصين في هذا المجال، لأجل تحويل هذه الظاهرة من حالتها السلبية إلى حالتها الإيجابية، مع ضرورة إشراك جميع الفاعلين، وكل يتحمل مسؤوليته لأن النفع يعود في الأخير على الجميع.

10- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- من الآثار الإيجابية للصراع والتي تعود فوائدها بالنفع على الفرد والمنظمة ما يلي¹:
- 1- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في المنظمة، وذلك باستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.
 - 2- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الإستراتيجيات التي تكفل حل الصراع، وهذا ينمي قدرة الأفراد ومواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة.
 - 3- من الممكن أن تستفيد من حل الصراعات القائمة بتكوين مجموعة من المعلومات تستطيع الرجوع إليها مستقبلاً.
 - 4- قد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم والبعض الآخر، حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع، وتزداد أواصر التعاون بين الأفراد.
- كما أن الآثار الإيجابية للصراع تشجع على التفكير في حلول غير تقليدية التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة، والى إشباع الحاجات النفسية للأفراد والتغلب على الإحباط والكبت لدى الأفراد واكتشاف حلول وعلاج للصراع من خلال دراسته وتحليل أسبابه وعلى إحداث التغيير والتطوير في المنظمات.

¹ - واصل جميل المومني، المرجع السابق، ص 56.

11- واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

بمجرد خروج الاستعمار الفرنسي ورثت الدولة الجزائرية اقتصادا مشوها على جميع الأصعدة ومؤسسات بدون تسيير، فالجزائر وجدت نفسها في وضعية صعبة وأزمة متعددة الأوجه والأبعاد، لافتقارها لليد العاملة المؤهلة والإمكانيات المالية والتكنولوجية للنهوض بمؤسساتها، لذا كان على المسؤولين البحث وبأسرع وقت على الحلول والطرق التي تسمح لهم بالخروج من هذه الأزمة، فكانت سياسة التخطيط المركزي بالاعتماد على القطاع العام كلها بوادر إصلاحية للخروج من هذه الأزمة التي دامت حوالي ثلاث عقود.

مرحلة التسيير الذاتي 1962-1964

بنيت مرحلة التسيير الاشتراكي بمخلفات تاريخية وإيديولوجية: انعدام التكنولوجيا، نقص اليد العاملة المؤهلة، قيادة إدارية تفتقد للخبرة في التسيير..... الخ.
يرى محمود عبد الفضل "أن تجربة الجزائر استثنائية في التسيير الذاتي، فالواقع أملى عليها تلك التجربة، وكانت بمثابة الحل الوحيد لإدارة مشاكل المشاريع الشاغرة التي تركها المستعمر¹.

حيث كان احتلال العمال للممتلكات التي تركها المعمرون بصورة مفاجئة، ونظرا إلى حاجة المصانع (المؤسسات) إلى كم هائل من العمال، تم استقطاب عدد هائل منهم، والذي كان أغلبهم مزارعين وحرفيين غير مؤهلين، فقد تم تدريبهم بصورة سريعة، قصد سد الفراغ الحاصل، وتمت عملية إدماجهم وبذلك أصبحوا قوة اجتماعية وسياسية .

وتجلت مسيرة المؤسسات الصناعية الجزائرية في هذه المرحلة بمجموعة من المعوقات والعراقيل البيروقراطية، والإدارة الذاتية، والسلطة الفردية، التي قضت على كل

¹ محمود عبد الفضل، الفكر الاقتصادي العربي وقضايا التحرر والتنمية والوحدة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1982، ص 101.

توجه لإنشاء هياكل وأجهزة ديمقراطية لاتخاذ القرارات المناسبة في صالح المؤسسات الوطنية وصالح التنمية الوطنية.

ويرى الكثير من المنظرين أن أزمة المؤسسات الصناعية الجزائرية في هذه المرحلة تتمثل في سوء التسيير من قبل أصحاب الصفوة الإدارية، فالمسير الجزائري في الأصل هو عامل بسيط لم يتلقى التكوين الخاص لممارسة مثل هذه المهام الإدارية، فكان اتجاهه نحو التسلط والاستبداد، واستغلال وظيفته في كسب الكثير من الريوع، والسعي نحو تسلق سلم إداري أكبر كلما سمح له الظرف بذلك، وهذا جعل من الفئات العمالية في حالة تدمر وغيان.

لقد اتضح تحكم الفئة الإدارية في السلطة باسم العمال، لكنها لم تخدم مصالحهم، إنما استغلت ضعف تكوينهم ومستواهم التعليمي وأخذت مكانهم باسم التسيير الذاتي وغيرها من الشعارات التي لم تتحقق، وقد تفتن العمال لذلك ودخلوا في صراع مع المسيرين الفعليين لمؤسساتهم، وقد كان المديرون ينتقدون لأنهم بيروقراطيون عاجزون يبدون انتقادا إلى الحساسية تجاه الصعاب الداخلية للمشروع وبإهمالهم مثلا الإشراف على الإنتاج ولدفعهم أنفسهم مرتبات ضخمة، أما موقف المديرين تجاه العمال فكان موقف خوف واحتقار ففي إحدى الحلقات الدراسية وصف العمال بأنهم أميون لا يستطيع المرء أن يفعل أي شيء لهم، فلأنهم يخدمهم الحظ ليكونوا رؤساء مصالح إدارة فإنهم يذيقونك الأمرين بل أن بعض المديرين صرح "لأن العمال هم ضد الدولة فهم ضدنا"، لذلك فضعف الديمقراطية تزداد هذه الطبقة قوة وانتعاشا وتجد الفرصة لتحقيق أكبر قدر من مصالحها بل وفي الانشغال لابتكار مصالح جديدة في كل مرة لتلبية حاجات جديدة¹.

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2012، ص311.

وقد أفرزت هذه المرحلة عراقيل جمة: خلو الجهاز الإداري من إطارات قادرة على تسيير هذه المرحلة، بطئ في الإجراءات، عدم الاهتمام بالعملية التكوينية، نقص اليد العاملة المؤهلة، غياب العدالة في توزيع المكافآت، غياب الوعي لدى الفئات العمالية وعدم تحملها للمسؤولية، هذا الوضع جعل الفئات العمالية في حالة قلق، مما أنجر عنه صراعات بينهم وبين أصحاب الصفوة الإدارية.

الفترة 1965-1971:

جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للقضاء على المشكلات التنظيمية نتيجة فراغ الإدارة من الإطارات القادرة على التسيير، وتولي أشخاص غير مؤهلين لمناصب إدارية عليا، حيث تم تعبئة العمال وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات بغيت القضاء على المركزية المفرطة، والتخفيف من حدة الصراعات .

ومما ميز هذه الفترة حملة التأميمات لأموال المواطنين مما جعل الكثير منهم يتبنون المشروع الاشتراكي، باعتباره ضرورة وسيرورة في نهج الثورة وتجسيد مشروع التنمية الوطنية.

إن استقرار الدولة على النهج الاشتراكي في توجيه الاقتصاد الوطني وتنظيمه وتسييره، ويعكس هذا الاختيار تطلعات الثورة التحريرية المعبر عنها من خلال النصوص الوثائقية الصادرة أثناء الثورة أو بعد الاستقلال والتي بنيت على تحليل الواقع التاريخي والاجتماعي للشعب الجزائري، لقد رافق حرص الدولة على التحكم في القوى الاقتصادية للتنمية، توجيه هذه التنمية وتنظيم سيرها في إطار علاقات إنتاجية اشتراكية، ولقد أهلت جميع الحقائق السابقة، الجزائر لاختيار الأسلوب الاشتراكي في تنمية قواها الإنتاجية اختيارا يستند إلى المقومات التالية: العمل كقيمة تحدد المركز الاجتماعي للإنسان، وتحفظ كرامته

وتصون أخلاقه، وتمكنه من المساهمة في الإنتاج، وتنمية الثروة ويتم على أساسها توزيع الدخل¹.

وإذا كانت الديمقراطية من أهم مبادئ التسيير في المؤسسات الجزائرية في هذه الفترة من خلال التعيين عن طريق الانتخابات، وتقديم الحوافز والمكافآت لجميع الفئات العمالية دون تمييز.

لكن سمة المركزية ظلت ملازمة للإطار التسييري، وسلطة القرار أصبحت تتمركز في أيدي الأقلية، الذين كانوا يمثلون سلطة الدولة ويعملون على تطبيق الخطط التنموية، مما أعطى لهم هامش حرية أكبر وسلطة إدارية أكبر، ولقد أصبح هؤلاء شبه إقطاعيين، يستمدون قوتهم ونفوذهم من أطراف خارجية وخاصة من الحزب الحاكم، كما عملوا على استمالة المشرفين لهم، قصد الوصول إلى مراكز إدارية عليا، متجاهلين بذلك حقوق العمال، خاصة في اتخاذ القرارات ذات الأهمية، هذا الوضع خلق نوع من اللاتقنة بين الإداريين والعمال، وأجج الصراع بينهما*، وبذلك فإن مشروع التسيير الاشتراكي جميل من الناحية الشكلية ومفرغ من ناحية المضمون، أي أنه مشروع ميت قبل أن يولد، وأن أصحاب الصفوة الإدارية تستخدمه لأغراضها الشخصية.

المرحلة 1971-1988

جسدت الدولة الجزائرية سياسة التأميمات أو ما يعرف بقانون التأميمات، تأميم المحروقات (الغاز والنفط)، من خلال إنشاء الشركة الوطنية للبحث والاستغلال والنقل والتحويل وتسويق المحروقات (سوناطراك)، لأجل زيادة وتيرة نمو القطاع العام، وهي استراتيجية مقصودة لاستغلال مداخل المحروقات للنهوض بعملية التصنيع .

¹ - محمد العيد مطمر، الشخصية القيادية ودورها في تنمية المجتمع (هوارى بومدين أنموذجاً)، مذكرة دكتوراه دولة (غير منشورة) جامعة باجي مختار، عنابة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2004-2005، ص 248
* - يرى بارسونز أنه من أسباب الصراع عنده، المنافسة وصراع المصالح سواء كان صراعاً على السلطة أو على الامتيازات الأخرى، وهنا يلتقي مع عدة أطراف كإبن خلدون ودهرندورف وكوزر

حيث أولت الدولة الصناعات القاعدية عناية كبيرة قصد توفير الصناعات الأساسية لخلق مناصب جديدة، تلبية لطلبات العمل المتزايدة، ووفق هذا المنحنى كان التركيز على توفير القاعدة المادية على حساب العلاقات الإنسانية، إذ أنه على الرغم من وجود تناقضات جوهرية تفرضها طبيعة السلطة الفردية التي تحكم بمفردها، لكن السلطة لم تقدم في موازاة ذلك أية مبادرة لتشكيل أجهزة ديمقراطية لاتخاذ القرارات على المستوى الوطني يمكنها أن تشكل منفذا للمشاركة السياسية للمواطنين¹.

عملت الإدارة من خلال نفوذها وقوتها بتدعيم هذا النفوذ بسن قوانين لصالحها، وفي بعض الأحيان سن قوانين تمنع العمال حتى من الاحتجاج والإضراب، كما عملت الإدارة على التحالف مع النقابات العمالية والسيطرة عليها واستغلالها لخدمة مصالحها. وفي ظل التسيير الاشتراكي ازدادت سيطرة الفئات الإدارية وتحكمها في مصادر القرار مما أدى إلى الصراع بينها وبين التكنوقراطيين، وهذا يعني استمرار النموذج الفرنسي في الجزائر بكل أبعاده التقنية والتشريعية، وبذلك فإن تعامل الإدارة مع الفئات العمالية لا يختلف على تعامل الإدارة الفرنسية معهم قبل الاستقلال، كما أن عملية التعيين لم تكن عن طريق الانتخابات.

وبسبب الخسائر المادية والمعنوية التي لحقت العمال نتيجة مركزية السلطة، زاد تدمرهم واستيائهم، وطالبوا بزيادة الأجور ومنح المكافآت، فكان احتجاجهم وإضرابهم. يرى علي غربي "أن أهم أسباب الصراع في المؤسسة، هي تلك الصراعات التي تقوم نتيجة التفرقة بين العمل اليدوي والعمل الفكري على مستوى المؤسسة، وكذلك التفرقة بين مستويات العمل المختلفة، وكيفيات التنقيط للترقيات والعلاوات، على الرغم أن

¹ - علي الكنز وآخرون، الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مرجع سابق، ص 329.

التسيير الاشتراكي للمؤسسة يهدف إلى التقليل من مثل هذه الفروقات، وذلك بفسح مجال المشاركة الفعلية من تحقيق سلم صناعي، غير أن الواقع عكس ذلك*
إذا كان النمط الاستبدادي البيروقراطي المركزي هو الذي ميز مرحلة التسيير الذاتي ومرحلة التسيير الاشتراكي، فإن الأمر لم يختلف في مرحلة إعادة الهيكلة، فسيطرة الأقلية من الصفوة الإدارية، وتمركز سلطة اتخاذ القرارات بين أيديهم، بدلا من توزيعها بالصورة التي حددتها الإجراءات التنظيمية، والتي نادى بها التسيير الاشتراكي، والميثاق الوطني، واستبعاد الفئات العمالية في المشاركة باتخاذ القرارات وعملية التسيير الإداري للمؤسسات الجزائرية، كل هذه الأسباب كان لها الأثر السلبي على سير هذه المؤسسات، فاستمرار النمط البيروقراطي يوحي بفشل كل الإصلاحات لهاته المرحلة من مراحل التسيير.

وجاءت مرحلة الاستقلالية لأجل إجراء القطيعة مع المراحل السابقة، فكانت مرحلة حتمية يتم من خلالها الفصل بين الملكية والتسيير، وتفكيك المؤسسات الكبرى وتحويلها إلى مؤسسات صغرى بسبب عدم قدرتها على التحكم في التسيير وتفاقم مشاكلها* وعجزها وتطبيق مبدأ اللامركزية، من خلال إعطاء هامش حرية أكبر لمسيري المؤسسات الوطنية في اتخاذ القرارات، وجعل مشاركة العمال في ذلك فعالة، بغية تجسيد النمط التسييري اللامركزي، وجعل الاتصالات وتدعيمها بين الفئات العمالية والإدارة، وخلق نوع من الثقة والاحترام بينهما، لإزالة جميع النزاعات ومختلف الصراعات وجعل العامل مفيدا خير من أن يتم استبعاده، مما يجعل المؤسسات الوطنية في مستوى أحسن، من خلال

*- تتمثل الفروقات مثلا في الأجور، حيث نجد فروقات واضحة وكبيرة بين مختلف الأصناف المهنية، وخاصة بين فئتي العمال غير المؤهلين والعمال المتخصصين، إذ إنه على الرغم من انخفاض نسبة العمال غير المؤهلين مثلا، فإن نسبتهم إلى مجموع العمالة الصناعية في القطاعين تبقى معتبرة، فبعد أن كانت سنة 1980 تعادل 35.82% انخفضت إلى 25.89% سنة 1984
*- إن كبر حجم هذه المؤسسات جعلها تعيش حالة انسداد وتزايد لمشاكلها يوما بعد يوم، حيث أنه في بعض الأحيان لم تستطع هذه المؤسسات تسديد أجور عمالها لمدة تفوق السنة، كذلك ارتفاع ديونها الخارجية

الفصل الثالث = الصراع التنظيمي "رؤية سوسيو تنظيمية"

تحقيق أداء فعال، فالنظرة الحديثة قائمة على فكرة أن العنصر البشري هو أساس التنمية، لذا وجب الاهتمام به والسعي لتحقيق متطلباته.

وخلال ما سبق هل جسدت المؤسسات المستقلة النمط الديمقراطي في عملية المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات؟ وفي ظل مبادئ الديمقراطية هل تم احتواء الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

خلاصة الفصل

الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية تلازم الفرد والجماعة حيث ما كانوا ووجدوا، ويعتبر من الظواهر المعقدة والسبب في ذلك هو تعدد مصادره وأسبابه داخل المنظمات من جهة، وكذا تداخل آثاره من جهة أخرى، لذا تعددت الاتجاهات النظرية في دراسته وتباينت واختلفت في وجهة نظرتها، فالمدرسة الكلاسيكية ترى أن الصراع ظاهرة سلبية وهو وسيلة للعنف والتخريب، لا فائدة ترجى منه، أما المدرسة السلوكية فتعتبره حالة طبيعة تنشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعلات الإنسانية، وهو كذلك عبارة عن متنفس للأفراد داخل التنظيم، أما الاتجاهات والمدارس الحديثة فتري أن الصراع ظاهرة إيجابية، وهذا إن دل فإنما يدل على أن المنظمة في حالة نشاط وديناميكية، وبذلك فإن أصحاب هذا الاتجاه، يدعون الإدارة وبالأخص القادة إلى الإبقاء عليه في حدود ومستويات معينة.

إن النظرة الحديثة للصراع إيجابية، فيعتبره الكثير أداة للتغيير، وشحن الطاقات الساكنة، كذلك يعتبر محفز ووسيلة للتغيير، كما أنه وسيلة للابتكار والإبداع. إن المسؤولية كبيرة على عاتق المدراء والقادة بخصوص ابتكار وسائل وأساليب حديثة لإدارة الصراع وجعله وظيفيا في خدمة المنظمة لأجل تميزها ورقبها، لكن لن يكون هذا إلا بوجود قيادة واعية، متعلمة، مدربة، ذكية، تعي بالمسؤوليات التي على عاتقها.

الفصل الرابع:

أنماط القيادة الحديثة في ظل أبعاد

إدارة الصراع التنظيم

تمهيد:

تسعى دراستنا إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، هذا الدور تتحكم فيه الكثير من الأبعاد والمؤشرات المتعددة والمتداخلة، والتي من الصعب على الباحث التحكم فيها لتداخلها فيما بينها، سواء ما تعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في أنماط القيادة الحديثة، والذي هو مجال واسع للبحث والتحري والدراسة، يشمل على عدة أبعاد، لها علاقة بسلوك القيادة داخل التنظيم، وتتمثل هذه الأبعاد في القيادة التحويلية، من خلال مؤشراتنا، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، والاهتمام الإنساني بالفرد، أما البعد الثاني فيتمثل في القيادة التبادلية من خلال مجموعة المؤشرات تتمثل في، المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة، وثالثا، القيادة التشاركية من خلال مؤشراتنا المتمثلة في التفويض، الاتصال، التحفيز، المشاركة، العلاقات الإنسانية.

أما المتغير التابع المتمثل في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي، والذي تتحكم فيه جملة من العوامل، وتتداخل فيه الكثير من المؤشرات والأبعاد، حيث أن هذا المتغير في غاية الأهمية، وفي حالة التحكم وإدارة الصراع بطريقة علمية صحيحة باستخدام مختلف الإستراتيجيات المعدة والمسطرة، من شأنه أن يحقق الاستقرار وأهداف التنظيم، ومن أبعاد هذا المتغير، استراتيجية التنافس، التكامل، التعاون، لذا جاء هذا الفصل ليبين أهم الأبعاد التي اخترتها الدراسة، لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، والمقاربة النظرية التي يرى الباحث أنها تصلح للاعتماد عليها في دراسة هذا الموضوع، التي تتعدد وجهات النظر في زوايا مختلفة لدراسته.

II- أنماط القيادة الحديثة في ظل أبعاد إدارة الصراع التنظيمي

1- القيادة التحويلية ومنطلقات استخدام استراتيجية التنافس

يكن سر نجاح القائد في قدرته على خلق توازن بين مصالح التنظيم ومصالح العاملين، فهناك حاجات ضرورية سواء كانت مادية أو معنوية يجب إشباعها للعاملين، وبذلك فإن عدم تحقيق هذه المصالح والحاجات تعد مصادر مؤججة للصراع التنظيمي.

فالعامل يعتبر إنسان، هذا الكائن له مجموعة من المشاعر والأحاسيس، وهو يحتاج إلى المعاملة الإنسانية، ولا يمكن البحث عن الجودة في غياب الاهتمام بهذه الجوانب المهمة.

فالقيادة التقليدية ومن خلال ممارستها داخل التنظيم تكرر أسلوبا يساعد على إثارة الصراعات، كالتمسك حرفيا بالقوانين، وإصدار الأوامر وتنفيذها دون الرجوع إلى العامل، الرقابة الشديدة على العامل، سد قنوات الاتصال بينه وبين الإدارة، عدم المعاملة الإنسانية اللائقة... الخ، كلها مؤثرات توجب الصراع، وبذلك فإن العامل يجد نفسه في خوف وقلق ويعمل بمختلف الوسائل المتاحة له قصد مقاومة هذا الوضع، ومقاومة الأسلوب القيادي، وبذلك فإن القيادة قد فتحت باب صراع بينها وبين العاملين من الصعب سده، وقد يؤثر في الأخير على السير الحسن للعمل.

-التنافس بدل الصراع "النموذج الياباني":

لكل بيئة اجتماعية ثقافتها التي تجعلها دائما في حالة توازن وتغنيها عن الدخول في الكثير من المشاكل والاستقرار، فالكثير من المجتمعات بقيت على تواصل مع ماضيها رغم مرور آلاف السنين وتعتبره نظاما اجتماعيا لا غنى عنه بكل قوانينه، فقد حافظت عنه وجعلته ممتدا حتى إلى أكبر الشركات العالمية الناجحة، والى أكبر التجمعات الصناعية، وهناك من تخلت عنه من خلال جعل قطيعة معه، واعتبرته نظاما يكرس التخلف ومعيق لرقبها وتطورها دون الإتيان بديل عنه...؟، والمجتمع الياباني كباقي

المجتمعات المحافظة والمعروف بثقافة الساموراي، وهي الثقافة المترعرة داخل الريف، والتي بقيت لآلاف السنين، حيث ساهمت وبشكل كبير في تطور المجتمع الياباني، حيث يرى الكثير من المختصين في المجال الاقتصادي أن اليابان في طليعة الدول المتقدمة اقتصاديا وتكنولوجيا، حيث أن جوهر العلاقة يتمثل في الطاعة والتضحية والتعاون وتحقيق المصلحة الجماعية، وما يفت الانتباه هو أن الثقافة اليابانية تدعو إلى التماسك والوحدة، والى التكيف مع جميع البيئات ومختلف الوضعيات.

إن جوهر قوة المجتمع الياباني يتمثل في جعل المصلحة القومية أولوية، من خلال الإخلاص وإتقان العمل، والانسجام مع الآخرين، وحياة بدون أنانية.

إن هدف المنافسة داخل المنظمات اليابانية هو إعطاء الأولوية للمصلحة القومية، أما قواعدها فمحددة من قبل المنظمة والحكومة وتكون الحكومة أيضا حكما لأن القوة الاقتصادية للبلد هي أهم من المكسب الشخصي، والصراع لديهم طريقة للتفاعل بين المكسب والخسارة وهو مدخر للعلاقات مع المنافسين الأجانب بسبب التماسك الداخلي، وهذا ما جعلها تأخذ حصصا في السوق كانت حكرا على أوروبا وعلى الولايات المتحدة الأمريكية¹.

إن ثقافة المجتمع الياباني تركز روح التعاون وتجعله ممتدا من ثقافته التقليدية المتماسكة إلى منظماته الحديثة دون أي قطيعة وتناقض بينهما، فعقلانية التسيير الحديث والثقافة التقليدية كان لهما الأثر الإيجابي على المنظمات الحديثة وعلى المجتمع الياباني.

إن القيادة الناجحة هي التي لها رؤى مستقبلية، واهتمام كبير بالأهداف الطويلة المدى، وهذه الصفات نجدها في القائد التحويلي، حيث يكرس جهوده في إحداث التغيير، وفي توضيح الرؤى المستقبلية للعاملين، ويقدم لهم الحوافز اللازمة، ويساعدهم في حل مشاكلهم، من خلال العمل كفريق واحد وبطريقة ذكية، من خلال مد يد المساعدة للجميع.

¹ ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص52.

- الاستثارة الفكرية والتنافس بدل الصراع

يعمل القائد التحويلي على استثارة مرؤوسيه ذهنياً، حيث يساعدهم على دراسة أهدافهم، وتقديمهم وسائل جديدة، كما يأخذ وجهات نظرهم وأفكارهم الجديدة محمل الجد، كما يستثير جهودهم من أجل جعلها إبداعية، كما يستثيرهم للنظر إلى الأمور بطرق مختلفة وجديدة، كما يستمع لآراء ومقترحات مرؤوسيه ويسعى لتنفيذها.

من صفات القائد التحويلي هو تجنب توبيخ وانتقاد مرؤوسيه في حالة ارتكابهم لأخطاء، أو حملهم لأفكار تعارض أفكاره، كما يرحب بأي أفكار جديدة تسهم في حل مشكلات العمل، ويقدم الدعم لمرؤوسيه ويشجعهم على الإبداع، من خلال المنافسة.

وحسب "توماس" و"كليمان" فإن أسلوب المنافسة هو الأفضل في استخدامه في حالة الظروف الطارئة والحاسمة بالنسبة للمنظمة، وهذا في حالة ما إذا كان القائد متأكد من صحة قراراته، كما أن التنافس أسلوب هام من أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهو وسيلة للتجديد في المنظمة.

وينصب اهتمام القائد التحويلي بتحقيق الرضا لمرؤوسيه قدر الإمكان والسيطرة على مختلف الصراعات وتحويلها من شكلها السلبي إلى الإيجابي عن طريق فتح باب المنافسة وشن العاملين، واستثارة أفكارهم قصد جعل اهتمامهم ينصب حول كيفية مساهمتهم في تطوير مؤسستهم بدل الدخول في صراعات لا فائدة منها، وهذا من أسلوب عمل القائد التحويلي.

2- القيادة التبادلية وتضمن استخدام استراتيجية التكامل:

يقاس نجاح المنظمة بمدى كفاءة قادتها ومن خلال طريقة معاملتهم للأفراد العاملين، فالقيادة الناجحون هم الذين يتركون أثراً إيجابياً على منظماتهم ويحققون أهدافها. ويرى الكثير من الباحثين في الحقل الإداري أن القيادة الناجحة تتطلب ميزتين هامتين هما: القدرات الذاتية، والبيئة المحيطة.

فالخصائص والقدرات الذاتية تجعل القائد فعالا من خلال التأثير في المرؤوسين، والقدرات الذاتية تتمثل في الرؤية، من خلال ما ستكون عليه الشركة مستقبلا، لكن هذه الرؤية لا تتحقق إلا بوجود شخصية جذابة وقوية، مسلحة بالعزيمة (الكارزما)، كذلك توفر خاصية المهارة والقدرة على التصرف في المواقف الصعبة، ضف إلى ذلك وجوب تشبع هذه القيادة بقيم فريدة، كالأخلاق الحسنة والعدل والثقة والمعاملة الحسنة للعاملين.

إن الرؤية والشخصية القوية للقائد عاملان مهمان لنجاح عمل القيادة، لكن هناك خاصية مهمة تتمثل في نوعية المرؤوسين، فإذا كان المرؤوسين ذوي كفاءة وخبرة ولديهم مرونة في تقبل نصائح قائدهم، فإن هذا يؤدي إلى مزيج فعال بين الرئيس والمرؤوس، مما ينعكس إيجابا على منظماتهم.

فإذا كان الرئيس والمرؤوس لاعبان هامين في نجاح عمل القيادة، فهناك عامل آخر أهم يتمثل في الظروف المحيطة أو بالأحرى الأبعاد الموضوعية التي تتعامل معها القيادة لتحقيق أهدافها وتطلعاتها. فالبيئة المحيطة تنقسم إلى قسمين عامة وخاصة.

فالأولى تتمثل في جميع الظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية للبلد، والتي لها التأثير الكبير على المنظمة، فإذا كانت هذه الظروف ملائمة وجيدة، فإنها تعتبر دافعا ومحركا إيجابيا للقادة لتقديم الأفضل، أما إذا كانت الظروف غير مشجعة وتتسم بالاستقرار، فلها الوقع السلبي على القادة، حيث تأخذ الكثير من تفكيرهم وجهدهم.

أما الثانية فتتمثل أصحاب المصالح كالزبائن والمنافسين....الخ، وما تعرف بالبيئة الخاصة، حيث أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على الاهتمام بالعلاقات البعيدة الأمد مع أصحاب المصالح (حملة الأسهم)، فإذا نجحت القيادة في تئمين العلاقة مع أصحاب المصالح، سيجعل الظروف الخارجية للشركة مواتية لبقائها وتطورها.

فالميزة التنافسية هامة بالنسبة لبقاء المؤسسة أو تلاشيها، فإذا نجحت المؤسسة ومن خلال قيادتها في تقديم خدمات نوعية ومنافع للزبون، وبأقل التكاليف، جعل الكثير من الزبائن يتهافتون عليها.

ويبدو دور القائد واضحاً في تحقيق الاستقرار للمنظمة، وتوظيف جميع الإستراتيجيات للتعامل مع مواقف الصراع المتعددة، من خلال تأكيد جل الباحثين في الحقل الإداري، بأن القائد الناجح الذي يجعل العلاقة بينه وبين مرؤوسيه متينة وقوية، سيقى لا محال الدعم والمساندة من العاملين ويكسب ثقتهم، ويصبح من السهل عليه التأثير عليهم، وتغيير سلوكهم نحو الأفضل، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

- المكافأة الموقفية وترسيخ فكرة التكامل بدل الصراع:

تقوم فكرة المكافأة الموقفية (المكافأة المشروطة) بعملية التبادل بين القائد والعاملين، حيث يقوم العاملون بأداء أعمالهم بالشكل المطلوب منهم والمنفق عليه، مقابل تلقيهم مكافآت أو تعرضهم للعقاب في حالة عدم تنفيذ ذلك، وبذلك فإن العاملين يقبلون وعود قائدهم، ويسعون جاهدين لأداء ذلك بكل الطرق قصد تجنب العقاب وتحقيق مكاسبهم. إن عجز العامل عن تحقيق الأداء المطلوب منه، من شأنه أن يعرضه للعقوبة ويحرمه من مختلف الحوافز والمكافآت ومن ثم تأزيم الوضع داخل التنظيم، حيث يزداد العامل أكثر توتراً وتنخفض معنوياته وبذلك يؤثر على العملية الإنتاجية.

- التفاوض لتحقيق التكامل بدل الصراع:

أسلوب التفاوض من الأساليب الشائعة لحل مختلف الصراعات، وهناك نوعان من هذا الأسلوب، أسلوب التفاوض غير المتكافئ، والتفاوض التعاوني، فالأول يقوم على أساس تحقيق طرف مكاسب على حساب طرف آخر (أنا أكسب هو يخسر)، وما يهمننا هو الأسلوب الثاني التفاوض التعاوني القائم على أساس (أنا أربح هو يربح) من خلاله يكسب الطرفين المتصارعين المنفعة المشتركة.

وتقوم فكرة التفاوض على ثلاث مراحل أساسية هي التحضير والانطلاق والاتفاق، فالتحضير يتم فيه اختيار عدد الأعضاء المفاوضين ودراسة المعايير الثقافية التي تؤثر في المفاوضات، والتي منها جمع المعلومات الخاصة بالطرف الآخر، خصوصيته، مواطن قوته وضعفه، استراتيجيته، والمصالح المتبادلة وعلاقات القوة والأهداف، أما مرحلة الانطلاق فتركز على الاتصالات الأولية فلا تترك أي شيء للصدفة بهدف تحقيق أفضل تعارف بين الأطراف من خلال تبادل المعلومات والاستماع الجيد للآخر، حيث يتم تحديد المشكل والبحث عن مقاييس موضوعية والاعتراف بمصالح الطرف الآخر¹.

أما مرحلة الاتفاق فتلعب الاستراتيجية المتبعة في المفاوضات من قبل القائد دور مهم في تحقيق النتائج المحصلة، ويؤكد ريتشارد على أهمية الوساطة في الحوار والتعاون وكسر المواجهة والتقليل من مأسوية الصراع وتتميز الوساطة بوضع الإطار وإيجاد جو الاستماع، الذي من خلاله يحدد الوسيط إطار التبادل وقواعد الحوار التي تكون معتمدة من جانب الأطراف ويحدد دوره وحدوده وما يقوم به وما لا يقوم به واستدعاء كل الأطراف لعرض المشكل مع الالتزام بسلوك وآداب الاستماع وعرض الآراء بحرية، وبذلك يفهم الوسيط أصل المشكل، ويقدم تفاهم وحلول عن طريق الحوار ومشاركة الجميع في إيجاد الحلول².

- تحفيز العامل لتحقيق قمة الأداء بدل الصراع:

طرح ذات يوم سؤال في الولايات المتحدة الأمريكية "ما الذي يحتاجه العامل من تحفيز لكي يقدم قمة الأداء؟"، وببساطة كان الجواب التالي: "هو شعوره بالرضا"، رغم صحة هذا الجواب، لكنه غير كافي.

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013، ص 217.

² Bréard (R), Et Pastor, (P), Gestion des conflits. Op-Cit. P192-194

قد يشعر الشخص بالرضا عن وظيفته لأنها تشعره بأنه ينجز فعلا، وقد يشعر بعدم الرضا عنها لأنه منفصل عنها، وقد يشعر بعدم الرضا أيضا لرغبته في أداء وظيفة أفضل، أو تحسين عمله، أو فعل أشياء أكبر، فهذا كله شعور بعدم الرضا.

كانت النظرة التقليدية تعتبر الحوافز المادية عنصرا هاما لدفع العاملين إلى مضاعفة جهودهم، لكن اتضح بعد ذلك أن دفع الأجر وتقديم العلاوات إلى العامل مع مرور الوقت أمرا عاديا، ويصبح العاملون في كل مرة ينتظرون أجورهم دون الزيادة في الإنتاج، أي يصبح عملا روتينيا...لذا تم الانتباه إلى وجود حوافز لا ترتبط بالحوافز المادية وهي الحوافز المعنوية، ومن بينها نظم ثواب رسمية وغير رسمية، فالرسمية تتعلق بتقييم الأداء وخطط التقدير والاعتراف بالموظفين والترقيات، أما غير الرسمية فتتمثل في قبول الفرد في الجماعة والرضا عن عمله والتقدير والاعتراف من طرف زملاء، مما يؤثر في سلوكه بعد حين¹.

إن شعور العامل بالرضا من المواضيع الهامة التي لاقت اهتمام الكثير من الدارسين في علم الإدارة، لأن الخوف لم يعد مصدر تحفيز العامل للعامل، لذا يجب تبديل الخوف المفروض من الخارج بمحفز ذاتي داخلي للأداء، والحل الوحيد لهذه المشكلة هو شعور العامل بالمسؤولية.

-العامل مسؤول" قمة التحفيز"

توجد اربع طرق من خلالها نحقق هدف العامل المسؤول، وهي: التوظيف الصحيح الحريص، والمعايير المرتفعة للأداء، ومنح العامل المعلومات التي يحتاج اليها ليسيطر على نفسه، وتوفير الفرص للعامل للمشاركة مما يمنحه رؤية إدارية، وتعتبر هذه الطرق الأربعة ضرورية، حيث أن الجهد المتواصل الجاد للتوظيف الصحيح للعاملين مطلب أساسي لزيادة التحفيز للعامل، فليس هناك شيء يشجع العمال على أدائهم بكفاءة

¹- ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، مرجع سابق، ص 263.

مثل توظيفهم في وظائف تطلب منهم مطالب مرتفعة، وليس هناك شيء يمنح العمال شعورا بالفخر أكبر من فخرهم بحرفتهم وإنجازاتهم، والتركيز على الحد الأدنى المطلوب من الأداء يدمر تحفيز الناس بصورة دائمة بينما التركيز على أفضل ما يمكن تحقيقه من خلال بذل الجهد المتواصل والقدرة يؤدي دائما إلى بناء التحفيز، وليس معنى هذا أنه من الضروري أن نسوق العاملين وندفعهم، بل من الضروري أن نتعلم أن ندعمهم يحركون أنفسهم، والطريقة الوحيدة لفعل هذا هي تركيز رؤيتهم على هدف كبير¹.

هناك محفزات إيجابية تجعل للعامل القدرة والدافعية للإنجاز وهي: التوظيف الصحيح، ومعايير الأداء المرتفعة وتوفير المعلومات التي تمكنه من السيطرة على ذاته، وجعله مشاركا كفرد مسؤول في مجتمع عمله، كلها عوامل تزيل مختلف التوترات والصراعات داخل التنظيم، وتجعل من العامل مشاركا فعلا في تقديم الأجود لصالح منظمته.

إن القيادة الحديثة تقوم على أساس التأثير في سلوك التابعين، وتقوم القيادة التبادلية على مدخل التكلفة والعائد أساسا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه، فهي علاقة تقوم على فكرة وجود سلسلة منافع ووعود مشتركة، حيث يركز القادة التبادليين على إنجاز المهام والتزام العاملين بها معتمدين على معايير التحفيز والمكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على العاملين لأدائها، حيث يتم التفاوض بين القائد والمرؤوسين على نوع الحوافز التي يتلقونها جراء أدائهم لمهامهم وما طلب منهم على أحسن وجه.

3- القيادة التشاركية وتضمن مبدأ استخدام استراتيجية التعاون:

يعتبر أسلوب القيادة العنصر الحاسم في نجاح المنظمة، فللقيادة دور مؤثر في سلوك المرؤوسين من خلال القيادة بالقوة، وقد أجريت عدة بحوث بعد ح ع الثانية

¹ بيتر إف. دراكر، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 351.

بالولايات المتحدة الأمريكية بولاية شيكاغو، لتحديد الوحدات الإدارية الناجحة والأقل نجاحاً، وقد أظهرت النتائج أن نجاح مهمة القائد ترتبط بخمسة عوامل هي:

- 1- تبيان القائد دوره بوضوح للجماعة التي يقودها.
- 2- يعتبر العنصر البشري من أولويات اهتمام القائد.
- 3- الأسلوب الناجح في عملية الإشراف من قبل القائد.
- 4- خلق جو يسوده الانسجام والتعاون بين المرؤوسين.
- 5- أن القائد رئيساً يمارس نوعاً من الإشراف عليه، وأنه يتأثر أسلوبه بطبيعة هذا الإشراف.

وقد تم إجراء بحوث حديثة لمعرفة أساليب القيادة الناجحة، ووضع أسلوب يتكون من عنصرين هامين، من خلال الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالتنظيم.

حيث أنه إذا كانت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس متينة وقوية، وتوفر الثقة المتبادلة بينهما، وأبدى الرئيس اهتماماً بالمرؤوسين، وجعلهم شركاء في اتخاذ القرار، وفتح معهم كل أبواب وقنوات الاتصال.

أما من حيث الاهتمام بالتنظيم، فيتمثل في حرص القائد في كيفية إنجاز المهام الموكلة إليه، حيث يصدر التعليمات ويراقب أداء مرؤوسيه للتأكد من قيامهم بواجباتهم، وذلك عن طريق التنسيق معهم في أمور العمل.

وأعتبر الكثير من الباحثين والدارسين في علم النفس والحقل الإداري، أن هناك ثلاث شروط يجب أن تتحقق لكي يوفق القائد في مهامه، وتتمثل في:

- 1- أن يكون هناك رضا من قبل المرؤوسين بعمل قائدهم.
- 2- أن ينجز القائد المهام الموكلة إليه.
- 3- ضرورة أن يشعر العاملون بارتياح من خلال الجو السائد في العمل، والذي يقع على عاتق القائد، وحيث من تبعاته عدم حدوث مناقشات وخلافات بين العاملين إلا نادراً.

وللقيادة الذكية دور منوط في توزيع المسؤولية والسلطة على جميع المسؤولين مع جعل مساحة للتعاون بين أعضاء قيادته، مما يكسبهم شعور بالثقة والراحة والاطمئنان، ويجعلهم متعاونين أكثر، ويجعل معنوياتهم مرتفعة.

- المشاركة والتحالف كاستراتيجية للتعاون بدل الصراع:

يلجأ الأطراف داخل التنظيم إلى عملية المشاركة والتحالف عند عجزهم لتحقيق الأهداف المشتركة عندما يكونون منفردين، فالتحالف يكون أثناء الإحساس والشعور بالخطر الناتج عن تهديد الخصم في مصالح الطرف الآخر، ويتم اختيار الطرف المتحالف معه بطريقة مقصودة، وهذا لتوفير عوامل القوة التي يفتقدها الطرف الآخر من أجل التكامل بين الأطراف المتحالفة، ويكون التحالف عادة خفيا أو ظاهريا، حسب الاستراتيجية المتبعة من طرف المتحالفين.

ويمكن أن يختلف التحالف حسب حالات الصراع أو المنافسة أو التعاون، فهو أقوى من حالة التعاون ويتجاوزها إلى التضحيات القصوى من طرف الجماعة من أجل تحقيق الأهداف الكبرى، وفي حالة المنافسة والصراع فإنه يؤخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف لدى كل الأطراف والاستراتيجيات المناسبة لكل حالة وأشكال المواجهة التي يتم اختيارها، هذه الوضعية تجعل الأطراف المتحالفة تبحث عن باستمرار عن المعلومات عن الطرف الآخر سواء المتعلقة بنقاط القوة أو الضعف وعن الحالة المعنوية وعن خطوات المستقبل وكيف يفكرون قبل اتخاذ الاستراتيجيات المضادة، وتستخدم الأطراف عدة أساليب منها أسلوب التخفي والظهور والمواجهة العلنية ويمكن أن تستعمل المسالمة والمهادنة والتهدة وكل الأساليب قصد مغالطة الخصم قبل مفاجأته، فالتحالفات تكون علنية وخفية، وتعد الأخيرة أخطر من الأولى، لأن التعامل في هذه الحالة مع أطراف قد

تكون في الواقع ضدنا فتأخذ المعلومات الهامة وتطلع على استراتيجيات الخصم فتحولها إلى الطرف الآخر لاستغلالها¹.

تعتبر المنظمة نظاما معقدا من خلال العلاقات الاجتماعية، فلا يقتصر على الأدوار المادية من خلال أدوار التسيير والإنتاج والبيع، بل هي مجال ثقافي واجتماعي، يبرز من خلاله الصراع والتنافس والتعاون، وكل هذه العناصر مؤثرة على سيرورة المنظمة وفعاليتها، فصديق اليوم قد ينقلب غدا عدواً، وعدو اليوم قد يصبح غداً صديقاً، فالأول قد يقوم بأدوار توحى لك بأنه من المقربين، من خلال سلوكه ومعاملته ولطفه، لكن هدفه في الحقيقة هو الحصول على معلومات وعن مصالح خاصة، وحين ظهور اللحظة المناسبة يجهز على صاحبه ويحقق مبتغاه، كأن يخلق له مشكلة في العمل ويستولي على منصبه. وفي دراسة ميدانية أجراها كروزيه لاحظ أن الصراع بين المدير ونائبه يكون أحيانا محتدما وشديدا لدرجة تأمر نائب المدير على مديره مع الجهات الوصية لإقالته وأخذ منصبه، ثم إن هذا الصراع يبقى مستمرا بين المديرين ونوابهم في مصالح أخرى خاصة في حالة الشك أو الخوف من فقدان المنصب، وملاحظة المدير أن نائبه يبذل المزيد من الجهود دون إستشارته ويتصل مباشرة بالجهات الوصية يزيد في شكوك المدير ويجعله يقوم بإجراءات مضادة، منها احتكار المعلومة والتقليل من التعاون وفي تتبعه ومراقبة أخباره سواء من طرفه أو من مقربه².

يلتحق العاملین بمنظمتهم ويحملون بداية هدفا واحدا يتمثل في الحصول على أجر محترم لقاء جهدهم، لكن هذا الهدف سرعان ما يزيد مع مرور الوقت، فالعامل كائن بشري لا يمكن الاطلاع على نواياه إلى بعد مرور الوقت، فهو في الحقيقة يخفي طباعه الشخصية وأفكاره وميوله، كما يخفي استراتيجيته وطموحه، فالمصالح تغير سلوك وطباع

¹ ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 194.

² ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص 166.

العامل، فقد يكون صديقا حميما مخلصا مناصرا شجاعا، لكن مع تقلب المصالح وظهور مصالح جديدة، ينقلب إلى عدو مخذل وجبان، فعجز العاملين عن تحقيق أهدافهم ومصالحهم بالطرق المشروعة، فإنهم يلجؤون إلى الطرق غير المشروعة، وهذا يخلق الشقاق والكراهية ويزيد من حدة الصراع داخل التنظيم، ويزيد من احتمال التحالف من قبل أشخاص تتوفر فيهم صفة يمتازون بها، مهنية، نفسية، تعليمية... الخ.

ويمكن استنتاج أهم الفرضيات الخاصة بفعل التحالفات داخل التنظيم¹:

- عند شعور أحد الأطراف بالخطر، فإنه يلجأ للبحث عن متحالفين لمواجهة هذا الخطر.
- شعور الأطراف بوحدة الخطر ووحدة المصير زادت احتمالات التحالف.
- اقتناع أحد الأطراف بعجزه منفردا عن مواجهة الخطر، زاد احتمال البحث عن متحالفين.

- كلما زادت شدة المخاطر زادت شدة تضامن المتحالفين.

- كلما قدم المتحالفون تضحيات في مستوى المخاطر زاد احتمال تحقيق أهدافهم.

- كلما زادت روح الجماعة بين المتحالفين زادت احتمالات تجاوز المخاطر التي تهددهم وتحقيق أهدافهم.

- كلما شعر الأطراف بعجزهم عن تحقيق أهدافهم منفردين لجأوا إلى التحالف لأجل تحقيقها.

- كلما زالت المخاطر التي تهدد الأطراف زادت احتمالات ضعف التحالف.

- كلما عجز المتحالفون عن تسطير أهداف أخرى تراجعت قوة التحالف.

¹ - ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 196.

- العلاقات الإنسانية وأُسنة بيئة العمل بدل الصراع:

اهتم الكثير من الباحثين والدراسين بالعلاقات الإنسانية، لما لها من دور هام في تحديد سلوكيات الأفراد في المنظمات، كما أنها جانب مشرق من الحضارة، كما أنها تدخل في إطار تحسين الأداء وتطويره، بغيت تحقيق الجودة في الإنتاج.

إن العلاقات الإنسانية وسيلة للاندماج بين الفرد والتنظيم، من خلال تحفيز العاملين وتحقيق التعاون بينهم، وإشباع حاجاتهم النفسية، الاجتماعية والاقتصادية، لذا الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين في غاية الأهمية، بل أضحت ضرورة حتمية، وهذا من خلال ما أكدته وما توصلت إليه الكثير من الدراسات الإمبريقية، ومنها دراسة " التون مايو".

ولعل فهم العوامل التي تتحكم في العمل وتثير الدافعية نحو العمل أمر ضروري من أجل بناء علاقات عمل إنسانية واعية ومقصودة، تحقق أهداف المنظمة، وهو ما يخلق نوع من المناخ الإيجابي داخل العمل والذي يعد محورا في تعزيز دافعية العمال نحو الأداء المتميز¹.

دأبت القيادة الديمقراطية على قبول سلطة الآخرين، وإشباع حاجات العاملين، وتطوير العلاقات الإنسانية مع الاحترام المتبادل، ويدعم القائد الديمقراطي فكرة المشاركة في مناقشة المشاكل التي يواجهها العاملين، ويأخذ باقتراحاتهم، ويشجعهم على التعاون الجماعي، كما يدعم جماعات العمل رغبة في تحقيق أداء جيد.

يرجع الكثير من الباحثين والدارسين في علم السلوك التنظيمي والإدارة أن نجاح القيادة من خلال الأسلوب التشاركي يرجع بالأساس إلى العلاقات الإنسانية والقيم الاجتماعية التي تمارس من خلالها القيادة تأثيرها الفعال وتوظيف مزايا الرأس المال

¹ - خرמוש منى، بحري صابر، العلاقات الإنسانية كمدخل لتحسين المناخ في بيئة العمل، مجلة أسنة للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، 2018، ص 21.

الاجتماعي في شبكاته الاجتماعية وعلاقات الثقة والمعايير المؤثرة في الأفراد لتحقيق ميزة تنافسية والمهام وتحفيز العاملين عبر قيم ومعايير وعناصر القوة الاجتماعية القائمة على التعاون والتشارك والتماسك بين الأفراد والجماعات بما يحقق بأقل قدر من علاقات التوتر والتضارب في المصالح بين القيادات الاجتماعية والأفراد(المرووسين)¹.

إنه من الصعب الوصول إلى حلول نموذجية وثابتة للصراع وهذا بسبب الصعوبة في تحديد ومعرفة أسبابه ومن القائمين ورائه، لكن هذا لا يمنع من تسخير إمكانيات ووضع استراتيجيات متفق عليها داخل التنظيم، تم باستخدامها سابقا وحققت نجاحات، لكن أنجع هذه الطرق وأحسنها هو اللجوء إلى إشراك جميع المعنيين دون إقصاء أحد، في التفكير لإيجاد حلول مشتركة وثم التنسيق والتوفيق بين الأطراف المتصارعة وتلطيف الأجواء قدر الإمكان وإيجاد تكييف ما لحالة الصراع الذي قد يتحقق بتنازل أحد الأطراف المتصارعة.

¹ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2015، ص 125.

II- المقاربة النظرية السوسولوجية:

الاقترب السوسولوجي يعد أحد الركائز الهامة في الدراسات السوسولوجية، حيث أن اقتراب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة يجعل الباحث على دراية تامة ببحثه، ويجعله متحكماً أكثر فيه، حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضعه أكثر، وتعرف النظرية" على أنها عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط¹.

لا يمكن فهم الدور الذي تلعبه أنماط القيادة الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، دون الاستعانة بمنظور سوسولوجي، قادر على تحديد إطارها ومفاهيمها، كما يرسم اتجاهها ويضبط أهدافها ويكون قادراً على فهم أبعاد هذا الدور، ومؤثراته، ويساعدنا في تحليله، ثم تفسيره فيما بعد، في ضوء سياقه السوسيو تنظيمي.

وباعتبار أن التنظيم عبارة عن بناء إنساني، يحوي جماعات إنسانية مهيكلة، مؤلفة من أعضاء يحملون استراتيجيات خاصة يسعون إلى هيكلتها من خلال جماعات العمل، أو في إطار تجمعات عمالية بناء على علاقات تربطهم ببعض.

وتعد القيادة مطلب كل جماعة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، حيث بوجود القيادة يكون الاستقرار لها من خلال توجيهها والتأثير في سلوكها ومهما كان حجم الجماعة ونوع القيادة، فإن هناك مكتسبات ومهارات فكرية، فنية، إنسانية، واجتماعية لا بد أن تتوفر في القائد.

وقد حاول الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلوم الإدارة تبيان وتوضيح اختلاف كل قائد عن غيره من القادة، وتطورت نتيجة هذه الأبحاث والدراسات الكثير من النظريات.

¹طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الدمام، ط1، بيروت، لبنان، 1984، ص 80.

وانطلاقاً من أدبيات الدراسة، ومن خلال الاطلاع على الدراسات والنظريات التي تبحث في التفاعل بين الفرد والتنظيم، وفهم مناورات الفاعلين، والاستراتيجيات التي يطرحها القادة للحد والتخفيف من الصراع وجعله عاملاً إيجابياً للمؤسسة.

وتماشياً مع أدبيات دراستنا سنعتمد على نظرية "التحليل الاستراتيجي ل" ميشال كروزيه" وزميله "فريدبارغ"، من خلال كتابهما "الفاعل والنسق"، اللذان تصدرا بدراستهم الميدانية مجال دراسات التنظيمات الحديثة والاستراتيجية منذ ستينات القرن الماضي، حيث بينت هذه النظرية على دور الفاعلين الاستراتيجيين في بناء مناورات واستراتيجيات خاصة بهم كثيراً ما تتعارض مع استراتيجية التنظيم.

1- تحليل ميشال كروزيه:

استعمل كروزيه طريقة جديدة في تفسير العلاقات الاجتماعية حيث يعطي أهمية للاستراتيجيات التي يستخدمها الفاعلون في تطبيق قواعدها كما تستعد كل جماعة إلى الحفاظ على مجالها والتميز به، كما حاول أن يعالج مسألة تعثر الوظائف والصراعات وعدم التكيف التي يمكن أن يحدث في الإدارات والمنظمات وغياب العلاقات بين الفئات العمالية¹.

فالتحليل الاستراتيجي يوضح البدائل التي يطرحها القادة للتعامل والتخفيف من حدة الصراع داخل التنظيم وطرق مواجهته.

وقد حدد كروزيه أهم المنطلقات للتحليل الاستراتيجي، كالتالي:

أولاً: الإنسان لا يقبل أن يعامل كوسيلة في خدمة المنظمة، حيث نجد أن كل إنسان له أهدافه ورغباته الخاصة، يمكن أن تكون نفس أهداف المنظمة والعكس.

¹ - بلحاج وسيلة، معايير قياس كفاءة الإطارات في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة "AVAL" سوناطراك وهران، مذكرة دكتوراه ل م د، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع، تخصص تنمية بشرية، 2016-2017، ص 49.

ثانياً: وجود حرية نسبية للفاعلين داخل المؤسسة إذ نجد في كل منظمة للفاعل مساحة للفعل هذا المنطق هو قلب التحليل الاستراتيجي¹.

ثالثاً: الفاعل يتنبأ باستراتيجيات الآخرين ومحيطهم، وأن التفاعلات، الاستراتيجية هي العقلانية ولكنها محدودة.

وبذلك فإن لا أحد من الفاعلين يملك خيارات مطلقة، بل أن هناك دائماً خيارات عديدة يسعى الفاعل لاختيار أقل منها ضرراً .

ويعتبر كروزيه الاستراتيجية بأنها "عبارة عن سلوك مقصود ذو معنى يقوم به الفاعل في إطار نسق الأفعال التي ينتمي إليها، وهذا نتيجة الاختيارات، وقد صنفها إلى صنفين: الاستراتيجية الدفاعية: من خلالها يتم المحافظة والتوسع في مجال الحرية، ومن ثم إمكانية التصرف.

الاستراتيجية الهجومية: تهدف إلى تحسين وتغيير وضعية الفاعل، بهذه الاستراتيجيتين يمكن التنبؤ بسلوك الفاعلين داخل التنظيم².

وحسب كروزيه فإذا فهمنا الفاعل نستطيع أن نفهم النتائج والآثار الناجمة عن النسق ككل، أي أن التحليل الاستراتيجي ينطلق من فهم الفاعل داخل جماعة التنظيم للوصول إلى فهم اعمق لعمل النسق ككل.

كما ترى المقاربة الكروزية أن التحليل للمواقف العينية هو ضمن ثنائيات من المقولات³:

الثنائية الأولى: "استراتيجية - لعب" و"سلطة - عدم اليقين"، إذ الفاعل الاجتماعي هو العنصر الرئيسي لهذا التحليل. والفاعل الاجتماعي له سلوك استراتيجي الذي سيتم فهمه ضمن العلاقات التي يستغرق فيها، وإن هذا الإطار العيني لمنظومة العلاقات سيتمكن من فهم

¹ Roger Aim, L'essentiel de la théorie des organisations ,Gualino éditeur,EJA,paris,2006,p73.

² Crozier(M) ,Freiberg(E),L'acteur et le système, Ed, du seuil,Paris,1977,p56.

³ عليوة علي، الصراع وإدارة الصراع عند كل من الآن توران ،بيار بورديو، ميشال كروزيه، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد02، العدد09، 2018، ص 149.

الفاعل خاصة، وإلى أي مدى استراتيجيته تعد عقلانية أو رشيدة ومن أجل فهم هذا من الضروري أن نفهم اللعب الذي ينخرط فيه كل فاعل اجتماعي.

الثنائية الثانية: "هو" السلطة - عدم اليقين "يسمح فهم كيف الناس يتصرفون داخل عالم من الإكراهات، كما يجب النظر في أفعالهم من خلال السلطة، إذ يبدو أن دون سلطة ما، لا يمكن الفعل أو التأثير، ولهذا يعرف "كروزيه" السلطة ضمن مقولة "علائقية" إذ "ليس لدينا سلطة خارج علاقاتنا مع الآخرين، على حد كروزيه، وهذا تصوره للسلطة فحسب، إنها العلاقة التي فيها" مقولات التبادل "التي تكون موافقة لمصالح الفاعلين الاجتماعيين أو بتعبير أدق إلى كيفية تمثّل الفاعلين مصالحهم، أن سلوك الأفراد يختلف باختلاف الجماعات التي ينتمون إليها أولاً، ويختلف باختلاف أثر البيئة الخارجية ثانياً، وهذا ما أثبتته في دراسته الميدانية.

وتطرق كروزيه إلى الصراعات التي تحدث في المكاتب الإدارية نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين الموظفين، والتي أرجعها إلى غياب العلاقات العاطفية والاجتماعية بين الموظفين بسبب تغليب العلاقات الرسمية عليها، كما لاحظ كيفية حدوث الصراعات، ودور القيادة في تسيير الصراعات.

2- الصراع في التنظيم البيروقراطي عند كروزيه:

أجرى ميشال كروزيه دراسة ميدانية بإحدى المصانع، حاول من خلالها دراسة الصراعات الحاصلة بين العمال في الورشات، والصراعات بين المهندسين والمدراء ونواب المدراء، والصراعات بين المدير ونائبه، انطلاقاً من مرجعيات نظرية حاول إسقاطها في فهم نوع الصراعات بين الأنساق "كجماعات". لكن المثير في الدراسة هو دراسة الثلاثية، "عمال الصيانة" و"عمال الإنتاج" ورئيس الورشة والذي يعتبر المسير الميداني للورشة، فأعتبر كروزيه أن منطقة اللايقين بالنسبة لعمال الصيانة، أكبر من عمال الإنتاج ورئيس الورشة، فعندما يسألهم رئيس الورشة عن العمل، يجدون دائماً ما يتحججون به يقولون مثلاً أن عمال الإنتاج لا يؤدون عملهم جيداً وهم لا يعرفون جيداً التعامل مع الآلات فهم يعطونها مرارا

وتكرارا، لذلك نحن نتفانى في إعادة إصلاحها وهي مسألة وقت لا غير، إضافة إلى أن عمال الصيانة يعرفون جيدا الآلات ولهم خبرة في طريقة إصلاحها، فلا يستطيع المصنع التخلي عنهم، أما عمال الإنتاج فمنطقة اللايقين عنهم صغير، لأنهم إما يعملون أو يطردون، فعمال الإنتاج كثر، أما رئيس الورشة فيصبح تحت سيطرة عمال الصيانة، نظرا لما يكتسبونه من هوامش للحرية ومناطق اللايقين، وبذلك تتحول رئاسة الورشة إلى عمال الصيانة¹.

يستعمل الفاعلون استراتيجيات دفاعية إزاء منظماتهم بهدف التوسع والقدرة على التصرف، كذلك المحافظة على مختلف الامتيازات، التي تعتبر رهانا لهم، ويستخدمون الاستراتيجية الهجومية بغرض تحسين وضعيتهم والحصول على مكاسب وترقيات مستقبلا.

تزداد سلطة الفاعلين من خلال الاستراتيجية المختلفة التي يستخدمونها، من خلال هامش الحرية لديهم، وعدم توقع سلوكهم، حيث تزداد سلطتهم، من خلال تحكمهم، في منطقة الشك، حيث يخلق تنافس شديد على هذه المناطق (منطقة الشك)، لذا تنشأ صراعات في التنظيم.

ولأجل إدارة هذا الصراع وجعله إيجابيا للمنظمة، تسعى القيادة إلى توظيف عدة استراتيجيات من خلال غرس مجموعة من القيم، ووصفها في المرؤوسين من خلال عملية التأثير في سلوكهم، ومن ثم التنبؤ بسلوك المرؤوسين، وهذا مما يسهل عملية اختيار الأساليب المناسبة، لمواجهة وإدارة أي صراع محتمل، مما يحسن أداء المرؤوسين ويحقق استراتيجية المنظمة وأهدافها.

¹ Crozier (M). A quoi sert la sociologie des organisations? Tome 2. Ed. Seli Arslan. Paris. 2000. P.P77.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاول الباحث مناقشة العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة واستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي، محاولاً إبرازها بالاعتماد على الأدبيات التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة، وخاصة فيما يتعلق بأنماط القيادة، بالحديث عن سلوك كل نمط من أنماط القيادة ودوره في التأثير، وإشاعة روح التعاون والألفة في المرؤوسين وإحداث التغيير، مما ينشأ مناخاً إيجابياً في التنظيم.

لهذا أصبح للمورد البشري، ومن خلال القيادة دور كبير في إحداث التغيير، وشحن الطاقات البشرية، لذا أصبح اهتمام المسؤولين ورجال الأعمال في الآونة الأخيرة و من أولوياتهم تدريب هذه القيادة والمحافظة عليها، من خلال توفير مناخ سليم، ومنحهم مختلف الحوافز والتسهيلات.

كما حاول الباحث بعدها مناقشة تلك العلاقة بين أبعاد المتغيرين، من خلال مقارنة نقدية، منطلقاً من خلفية نظرية حولها، محاولاً استنباط الحقائق العلمية التي توصلت إليها تلك المقاربة النظرية، بغيت إسقاطها على المعطيات المجمعّة من ميدان الدراسة، الذي تم اختبار هذه العلاقة في المؤسسة الصناعية، شركة صناعة الإسمنت "لافارج"، حمام الضلعة بالمسيلة

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

تسعى هذه الدراسة لتوضيح الدور المنوط الذي تلعبه الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية، هذا الدور تتحكم فيه جملة من الأبعاد والمؤشرات المتعددة والمتشابهة، حاول الباحث اختبار جزء منها، سواء ما تعلق بالمتغير المستقل الأنماط القيادية الحديثة والتي حددها في القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة التشاركية، أو ما تعلق بالمتغير التابع، إدارة الصراع التنظيمي، وقد اختار منها، استراتيجيات التنافس، واستراتيجيات التكامل واستراتيجيات التعاون، وبعد الاستكشاف النظري واستعراض الأدبيات حول موضوع الدراسة، وانتقاء كل إنتاج علمي له علاقة بها، يلعب دورا مهما في توجيه الباحث نحو بيانات الواقع الاجتماعي، الذي يجمعه من عالم البحث والمتمثل في الدراسة الراهنة مؤسسة "لافارج"، ولا يمكن للباحث تفحص لذلك الميدان دون التوأمة بين الجانب النظري والميداني، وهي مسعى الباحث، لذا جاء هذا الفصل ليشمل على الإجراءات للدراسة الميدانية التي قام بها لتحقيق أهداف الدراسة، بدءا بعرض منهج الدراسة، ليتم التطرق بعد ذلك لأدوات جمع البيانات، من ملاحظة ومقابلة، والتي جاءت كأدوات مدعمة ومكملة للأداة الرئيسية للبحث وهي الاستمارة، ليتم بعد ذلك التطرق إلى مجالات الدراسة، ثم إلى العينة المدروسة وخصائصها، والأساليب الإحصائية للدراسة.

1- منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الراهنة المنهج الوصفي ، والذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما في البحوث الاجتماعية ، لإرتباطه بالدراسات التي تهدف إلى الكشف عن الدور بين متغيرين أو أكثر، كما في دراسته هاته الموسومة ب"أنماط القيادة الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة، لذا ومن خلال دراستنا هاته، تم اتباع إجراءات المنهج الوصفي باعتباره ملائما لذلك ويتوافق مع موضوع الدراسة.

2- مجالات الدراسة:

-المجال المكاني:

إن هذه الدراسة تتناول أنماط القيادة الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، تم اختيار مؤسسة من هذه المؤسسات لتمثل المجال المكاني لهذه الدراسة، وهي الأصح لمثل هذه الدراسات، وهي مؤسسة "لافارج" للإسمنت بحمام الضلعة، ولاية المسيلة، والتي تم اختيارها نظرا لملائمة نشاطها مع هدف الدراسة. مؤسسة لافارج مؤسسة رائدة في مجال صناعة الإسمنت على مستوى العالم، وهي تعمل بمعايير أوروبية في ما يخص احترام البيئة، وتعتبر فرع من مجمع موجود في 150 دولة عبر العالم، وهي تقع بمنطقة الدبيل بدائرة حمام الضلعة —ولاية المسيلة. لافارج هولسيم: صمم بتقنيات تكنولوجية حديثة، وخصائص عالمية بطريقة تتقن التلوث، بنسبة معتبرة وتحافظ على صفاء المحيط، المصنع يستخدم الموارد البشرية والمواد الأولية الضرورية، والطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي المتوفرين محليا، يعتبر هذا المصنع الأكبر على مستوى المغرب العربي من حيث الطاقة الإنتاجية، بعد انطلاق الخط الثاني 2005، حيث قبل إنشاء هذا المصنع كانت الجزائر تستورد نوعا من مادة الإسمنت غير متوفر محليا من تونس، أما الآن فهناك اكتفاء ذاتي، والمصنع يقوم بعملية التصدير

لكثير من الدول الإفريقية والعربية، وفي 2015 حقق المصنع أعلى رقم في القدرة الإنتاجية تقدر بـ5 مليون طن.

حيث سطر المجمع منذ 2017 ومن أهدافه تصدير كمية من الإسمنت تقدر بـ02 مليون طن من الإسمنت بحلول 2020، وكذلك في خطة طموحة ترمي إلى تصدير 05 مليون طن سنويا.

وأكد المجمع التزامه التام والمتواصل في المساهمة في تنويع المداخل للبلاد خارج المحروقات.

بلغ عدد مصانع الإسمنت العمومية والخاصة حاليا بالجزائر 17 مصنعا، بقدرة إجمالية للإنتاج بـ25 مليون طن سنويا، ويتوقع أن ترتفع القدرة الإنتاجية للبلاد من هذه المادة 40.6 مليون طن سنة 2020، منها 20 مليون طن للمجمع العمومي جيكا، و11.1 مليون طن لمجمع لافارج هلسيم، و9.5 مليون طن للمتعاملين الخواص¹.

منتجات شركة لافارج هلسيم:

تقوم الشركة بتصنيع خمس أنواع من الإسمنت وهي: المقاوم، المحترف، المتين، الشامل، السريع.

-المجال الزمني:

مرت الدراسة بالمراحل الزمنية التالية:

المرحلة الأولى: تم من خلالها التفكير في الموضوع وبناء تصور عنه وضبط أبعاده، وطرح إشكاليته، وإعداد فروض مؤقتة، ليتم بعد ذلك إعداد مشروع الدراسة، وتقديمه في الوقت المناسب للهيئة المختصة بدراسته كما هو معمول به خلال السنة الجامعية 2017.

المرحلة الثانية: وتمثلت في استعراض الأدبيات والقراءات الخاصة بموضوع الدراسة، إذا لا يستطيع الباحث أن يتقدم في بحثه ويصل إلى كل الخطوات المكونة لمسعى البحث

¹ <http://www.aps.dz/ar/economie/57271-17>, 29/03/2020, 18h :13m

إن هو امتنع عن جهد استعراض الأدبيات والقراءات، التي لها علاقة بموضوع دراستنا، خلال فترة إجراءاتها.

كما تم أثناءها استطلاع الميدان ، ومحاولة جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مصنع الإسمنت، من خلال القيام بعدة زيارات، والاتصال مباشرة بالفاعلين والمسيرين، حيث تم التواصل مع مدير التكوين، ومدير الموارد البشرية، وإجراء حوارات ولقاءات معها ، وتم تزويدنا بمختلف البيانات والمعلومات المهمة فيما يفيد في إثراء موضوع دراستنا في جانبه الامبريقي.

المرحلة الثالثة: خصصت هذه المرحلة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث مرت بدورها بعدة مراحل، ابتداءً بتحديد مجتمع الدراسة ، وجمع معلومات أكبر عنه، حيث ساعدتنا الدراسة الاستطلاعية في ذلك، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بعدها تم تطبيق الاستمارة التجريبية لقياس ثباتها، على عينة من العاملين ، بعدها تم تطبيق الاستمارة في صورتها النهائية، بعدما تم التأكد من صدقها وثباتها، وموافقة المشرف على ذلك، وقد استغرق ذلك حوالي شهرين (جانفي، فيفري) من السنة الدراسية 2020/2019.

-المجال البشري:

وفقا لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه والمتمثل في تبيان الدور الذي تلعبه أنماط القيادة الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، وبذلك فإن الدراسة تسعى إلى الكشف عن دور القيادة وما تلعبه من أساليب واستراتيجيات للحد وإدارة الصراع التنظيمي بمصنع الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة.

لذا عمدت الدراسة إلى اختيار مجتمع العاملين بمصنع شركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة، والبالغ عددهم (466)، إلى غاية: شهر جانفي 2020، مصنفين حسب الجدول التالي:

جدول رقم: (10) يبين مجتمع البحث

الرقم	الوظيفة	العدد
01	اطارات	62
02	أعوان تحكم	252
03	أعوان تنفيذ	152
المجموع	/	466

3- العينة وخصائصها الدراسية:

لإجراء أي بحث ميداني يستلزم وجود مجتمع بحث، الذي يختار منه الباحث جزءا معيناً منه، يحاول من خلاله الوصول إلى أهداف بحثه، ويواجه الباحث عند شروعه في هذا البحث مشكلة تحديد نطاق العمل أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي يجري عليها دراسته تحديداً، لأن الباحث غالباً ما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة¹، حيث لجأ الباحث إلى اختيار أسلوب العينة.

وبالرجوع إلى هذه الدراسة والتي يتعذر فيها إجراء حصر شامل لكافة عمال الشركة نظراً لضيق الوقت وصعوبة الاتصال بهم جميعاً أكتفي بأخذ عينة من المجتمع الكلي أما عن نوع العينة فهي عينة عشوائية طبقية، نظراً لاعتمادها على اختيار عينة ممثلة من كل مستوى (طبقة) للمجتمع الأصلي، لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها، أي أنها أكثر دقة في تمثيله من حيث خصائص العينة المتشابهة مع خصائص المفردات من كل النواحي (السن، الجنس، المستوى التعليمي.....)، وتم الاعتماد عليها لأن مجتمع الدراسة يتكون من عدة مستويات (طبقات)، لا بد من اختيار عينة من كل منها .

¹ - أحمد عبد الله اللطح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 124.

وعن العدد الإجمالي لكافة العاملين بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة، فهو يقدر ب: 466 عاملا، وهو الحجم الكلي لمجتمع البحث ، والذي سبق توظيفه في الجدول السابق ذكره رقم (10).

- حجم العينة:

من المجتمع الكلي، أي من 466 عاملا، حيث قدرت عينته: 140 عاملا، تم اختيارنا لنسبة 30% وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{النسبة المختارة} / \text{الحجم الإجمالي لمجتمع البحث} \times \text{حجم العينة} = \text{حجم مجتمع البحث}$$

$$\text{العينة} = \frac{30 \times 466}{100} = 140 \text{ عاملا.}$$

100

- حجم العينة المأخوذ من كل طبقة:

تم الحصول على حجم العينة المأخوذ من كل طبقة، بجداء حجم العينة المقدر بـ 140 عاملا في حجم كل طبقة من الطبقات والنتائج يقسم على الحجم الكلي لمجتمع البحث المقدر بـ 466 عاملا، بحيث تمت العملية الحسابية بالشكل التالي:

$$\text{*فئة الإطارات} = \frac{62 \times 140}{466} = 18 \text{ عاملا.}$$

466

$$\text{*فئة أعوان التحكم} = \frac{252 \times 140}{466} = 76 \text{ عاملا.}$$

466

$$\text{*فئة أعوان التنفيذ} = \frac{152 \times 140}{466} = 46 \text{ عاملا.}$$

466

من خلال هذه العملية الحسابية، يمكننا أخذ حجم العينة من فئة الإطارات 18 عاملا، ومن فئة أعوان التحكم 76 عاملا، ومن فئة أعوان التنفيذ 46 عاملا.

الخلفية الثقافية والاجتماعية للعينة:

من خلال المعطيات التي جمعها الباحث، يتضح أن لعينة الدراسة مجموعة من

الخصائص والسمات، نتعرف عليها من خلال ما يلي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (11) توزيع مفردات البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%88.58	124	ذكر
%11.42	16	أنثى
%100	140	المجموع

تلعب المتغيرات النوعية دورا هاما في تحديد الذهنية السائدة داخل التنظيم، وداخل العملية الإنتاجية، من خلال هذا الطرح تبين المعطيات الإمبريقية في سياقاتها الجدولية بأن أغلب مفردات العينة هم ذكور وبنسبة %88.6، في حين شكلت نسبة الإناث %11.4 وهي نسبة معتبرة، رغم أن المصنع يقع في منطقة الدبيل وهي منطقة بعيدة عن مقر دائرة حمام الضلعة بحوالي 10 كلم (منطقة معزولة)، حيث يقتصر مجال عمل هاته الأخيرة في المجال الإداري، كما أن الجنس الأنثوي في الكثير من الأحيان يفضلون العمل في الميادين التي يغلب عليها الطابع الإداري، خاصة التعليم، الصحة، الخدمات....، وأن الغالبية من الذكور يعملون في الوحدات الإنتاجية، حيث أن العمل في هاته الوحدات يتطلب تحملا وجهدا عضليا أكبر، والعمل بالمنابذة ليلا، والذي يستدعي ضرورة وجود العنصر الرجالي أكثر.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (12): توزيع مفردات البحث حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20-30 سنة	34	24.3%
30-40 سنة	73	52.1%
41-50 سنة	30	21.4%
51-60 سنة	03	2.1%
المجموع	140	100%

توضح المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة العاملين التي تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة هي الأكبر إذ قدرت بـ 52.1% تليها الفئة العمرية 20 و30 سنة البالغة 24.3%، وكانت الفئة العمرية 41 و50 سنة وبنسبة 21.4%، هذا ما يعكس واقع الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، الذي تتوفر فيه الفئات التي تتميز بالنضج الفكري والتي تتمتع بالخبرة الكافية، كذلك توفر المؤسسة على مخزون كاف من الفئات الشبانية، لأن هاته الفئة قادرة على العطاء، حيث تحاول بذل جهد كبير لأجل إرضاء وكسب ثقة المسؤولين، بينما كانت الفئة العمرية أكبر من 51 سنة ذات نسبة منخفضة 2.1% فتقدم سن الفرد قد يؤدي إلى ضعف أدائه لعمله وقلة إنتاجيته، مما يؤدي به إلى التفكير في التقاعد.

3- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

جدول رقم (13): توزيع مفردات البحث حسب الحالة العائلية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	26	18.6%
متزوج	109	77.9%
مطلق	03	2.1%
أرمل	02	1.4%
المجموع	140	100%

إن الحالة الاجتماعية لأفراد العينة أمر مهم بالنسبة للمؤسسة، فاستقرار الأفراد العاملين هو من استقرار المؤسسة، وتبين القراءة الجدولية للواقع الإمبريقي أن غالبية أفراد العينة وبنسبة 77.9% متزوجين، يقابلها 18.6% من الأشخاص عزاب، و2.1% من الأشخاص مطلقين، في الحين سجلت نسبة 1.4% وهي نسبة ضئيلة جدا من فئة العمال الأراامل.

وبما أن جل المبحوثين متزوجين وبالتالي فهم أرباب أسر ولهم مسؤوليات عائلية، وإن دل ذلك فإنما يدل على أن أفراد العينة المتزوجون مستقرين ماديا واجتماعيا، من خلال ما توفره لهم مؤسستهم من أجر مرتفع وخدمات في المستوى، مما يولد لهم الرغبة في عدم مغادرة مكان عملهم، وهذا مؤشر إيجابي لهم ولمؤسستهم، أما النسبة من المبحوثين من فئة العزاب، فهو مؤشر على وجود الفوارق الاجتماعية داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث أن هذه الأخيرة تبحث عن تكوين نفسها ماديا بعد الانغماس في التحصيل الدراسي أو التكوين للحصول على فرص للعمل، كما أن هاته الفئة حديثة الالتحاق بالمؤسسة.

4- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية في الشركة:

جدول رقم (14): توزيع مفردات البحث حسب الأقدمية المهنية في الشركة

الأقدمية المهنية في الشركة	التكرار	النسبة المئوية
ما بين 1 و5 سنوات	12	8.6%
ما بين 6 و10 سنوات	24	17.1%
ما بين 11 و15 سنة	50	35.7%
ما بين 16 و20 سنة	53	37.9%
ما بين 21 و25 سنة	01	0.7%
المجموع	140	100%

من خلال البيئة التي يعمل بها العامل يتضح بكل وضوح سلوكه وعلاقاته، وتفكيره ومدى حبه للعمل ورغبته في البقاء في التنظيم من عدمه.

تبين المعطيات الجدولية ومن خلال الواقع الإمبريقي لموضوع الدراسة أن 53 مفردة وبنسبة 37.9% من عينة البحث حددت مدة عملها ما بين 16 و20 سنة وهي نسبة معتبرة ومؤشر إيجابي للشركة، حيث يثبت أن هذه الأخيرة لديها عمال لديهم أقدمية كبيرة في العمل مما يحقق الانسجام في ما بينهم والاستقرار وفهم طريقة العمل مما يترتب عليه الولاء وزيادة روح الانتماء للشركة، تليها 50 مفردة وبنسبة 35.7% مدة عملها ما بين 11 و15 سنة حيث أنها تملك من الخبرة والتجربة، وهي كفيلة بإعطاء العمال الخبرة الفنية والمهنية، تليها 24 مفردة وبنسبة 17.1% مدة عملها بالشركة ما بين 6 و10 سنوات، مما يخلق بيئة مهنية اجتماعية يسودها الاحترام وطاعة الأوامر التي هي في صالح الشركة، مما يسهل عمل القيادة، تليها 12 مفردة وبنسبة 8.6% مدة عملهم ما بين 1 و5 سنوات، وتقل النسبة في مدة العمل التي تتراوح ما بين 21 و25 سنة بـ01 مفردة وبنسبة 0.7% وهذا مؤشر على أن الشركة لا تريد الاحتفاظ بكبار السن، كما أن هاته الفئة أكثر إقبالا على التقاعد والخروج المبكر من العمل، حيث يقل أدائها ومردوها .

5- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (15): توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4.3%	6	ابتدائي
11.4%	16	متوسط
30.7%	43	ثانوي
47.1%	66	جامعي
6.4%	9	دراسات عليا
100%	140	المجموع

يعتبر المستوى التعليمي أمر في غاية الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة تطمح للتطور والرقي، خاصة نحن في زمن التكنولوجيا وفي بيئة تتسم بالمنافسة وكثرة التغيرات، والتحكم في التكنولوجيا أصبح من الضروريات، وهذا يتطلب مستوى تعليمي عالي.

وتبين المعطيات الجدولية أعلاه أن أكبر نسبة مثلت الفئة المبحوثة هي الفئة ذات المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 47.1%، تليها نسبة 30.7% من ذوي المستوى التعليمي الثانوي، وبنسبة 11.4% للفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط، ونسبة 6.4% لذوي مستوى الدراسات العليا، وبأقل نسبة تقدر بـ 4.3% لذوي المستوى التعليمي الابتدائي، وهذا يعود حسب قوانين الاختيار، حيث أنه من شروط الالتحاق بالمؤسسة محل الدراسة هو المستوى التعليمي الجامعي لأجل شغل مناصب إدارية، حيث أنه ومن استراتيجية المؤسسة هو استقطاب فئة ذات مستوى تعليمي جامعي قصد تطوير المؤسسة محل الدراسة وزيادة الطاقة الإنتاجية للمصنع وتحسين الجودة على الدوام، أما الوظائف الأخرى فتتطلب أفراد ذوي مستوى ثانوي خاصة الوظائف التنفيذية في الوحدات الإنتاجية.

6- توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية:

جدول رقم (16): توزيع مفردات البحث حسب الوضعية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الطبقة السوسيو مهنية
40.7%	57	عون تنفيذ
32.8%	46	عون تحكم
26.4%	37	إطار
100%	140	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة مثلت الفئة المبحوثة هم أعوان التنفيذ بـ 57 مفردة وبنسبة 40.7% وهذا راجع لكون الشركة ذات طابع إنتاجي، يتمثل عملها في إنتاج مادة الإسمنت وهي بذلك تحتاج إلى عدد أكبر من اليد العاملة، التي تقع على عاتقها كل المسؤولية الإنتاجية، تليها فئة أعوان التحكم بـ 46 مفردة وبنسبة 32.8%، ثم تليها فئة الإطارات بـ 37 مفردة وبنسبة 26.4%، وهي فئة عادة ما تكون ذو ثقافة

ومستوى تعليمي جيد وهي نسبة معتبرة وفي صالح الشركة، حيث يقتصر عملها على العمل الإداري من مراقبة وإشراف على السير الحسن للشركة .

4- أدوات جمع البيانات:

إن اختيار الباحث لأدوات الدراسة يتوقف على طبيعة وخصوصية موضوعه، وكذلك على طبيعة فرضياته المصاغة، وأن استخدام الباحث لأكثر من أداة كلما مكنه ذلك من جمع معلومات أكثر حول موضوعه، وقربه من الدقة العلمية، ودعمه من النتائج المتوصل إليها.

وموضوعنا من الدراسات التي تبحث في أنماط القيادة، وهو سلوك إنساني معقد، تحكمه جملة من العوامل والمسببات، وهذا ما يسعى الباحث من خلال دراسته الموسومة بـ " أنماط القيادة الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي.

وفي بحثنا هذا تم الاعتماد على أدوات لجمع البيانات متمثلة في ما يلي:

- الملاحظة:

قد أجمع الكثير من الباحثين في الحقل السوسولوجي على أن الملاحظة من أهم الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، وهي مصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على حواس الباحث وقدرته الفائقة إلى ترجمة ملاحظاته والتماسها إلى عبارات ذات دلالات ومعاني، حتى وأن البعض يعتبرها من أصعب الأدوات استعمالا لاعتمادها على مهارة وقدرة الباحث على تحليل أنماط السلوك الاجتماعي¹.

لذا كان استخدام هاته الأداة في دراستنا الحالية، طيلة إجراء هذه الدراسة، وذلك عن طريق ملاحظة سلوك العاملين ورؤسائهم في ميدان الدراسة وكيفية التعامل والتواصل مع بعضهم البعض لذا استفدنا كثيرا من هذه الأداة، وأخذنا فكرة عن مناخ العمل بمصنع

¹ Braud Philippe. sociologie politique. Alger. casbah édition. 2004. p610.

الإسمنت حيث تم من خلالها ملاحظة جميع الجوانب الخاصة بموضوع دراستنا، وتدوين الملاحظات التي نستفيد بها في موضوعنا، والتي تعذر الحصول عليها عن طريق الاستمارة، كذلك وتماشيا مع إشكالية الدراسة وأبعادها ومؤشراتها وتمكين تكريس ذلك في النقاط التالية:

-ملاحظة الظروف الفيزيقية.

-ملاحظة العلاقة بين العاملين مع بعضهم البعض.

-ملاحظة العلاقة بين رؤساء الأقسام والعاملين.

-ملاحظة طريقة العمل (فردية- جماعية).

- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أدوات البحث العلمي التي تجمع بين طرفين ،" وهي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث، أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته"¹. حيث لجأ الباحث لاستخدامها، كأداة مكملة توظف في تحليل وتفسير البيانات المجمعة عن طريق استمارة الاستبيان، ورغبة منه في جمع معطيات وبيانات أكثر عن الظاهرة المدروسة والمتمثلة في الكشف عن الدور بين المتغيرين أنماط القيادة الحديثة وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، هذا الأخير تتحكم فيه عدة عوامل، وتتدخل في صنعه أطراف عدة.

تسمح هذه المقابلات بإبداء رأي المسؤولين ذوي التخصصات الإدارية المهمة، بكل حرية وبدون تقييد، في الكثير من القضايا التي تطرح عليهم من طرف الباحث واستشارتهم وتوجيههم إلى جوانب مهمة في الموضوع والتطرق إلى جزئيات، قد يغفل عنها، والتي لا يمكن الحصول عليها عن طريق استمارة الاستبيان.

¹ - عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، ط1، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفني، مصر، 2002، ص 37.

وفي هذا الشأن أجرى الباحث مقابلات حرة غير مقننة، مع كل من مدير الموارد البشرية ومسؤول الصيانة* بالشركة محل الدراسة، وتم تصميمها وفقا لفرضيات الدراسة

- استمارة الاستبيان:

تعتبر أهم أدوات جمع البيانات والأكثر استعمالا وشيوعا في البحوث الوصفية الاجتماعية، وهذا راجع إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة للسهولة في معالجة بياناتها إحصائيا، أو بالنسبة لاختصار الجهد وقلة التكلفة¹. وتتكون استمارة الاستبيان عادة من عدة أسئلة مبوبة وفقا لأبعاد الدراسة، الهدف منها هو الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة.

وتماشيا مع طبيعة موضوع دراستنا، تم اختيارنا لأداة الاستبيان، كأداة رئيسية في جمع البيانات الميدانية، وقبل تصميمها بشكل نهائي تم عرضها على المشرف الذي قام بتصحيحها، وعرضها على مجموعة من الأساتذة والباحثين المحكمين في قسم علم الاجتماع في كل من (جامعة المسيلة، الطارف، الأغواط*)، لاختبار صدقها، حيث تم بعدها القيام ببعض التصحيحات بناء على ملاحظاتهم، وتصحيح بعضها من ناحية الصياغة، كما تم إدراج بعض الأسئلة الأخرى والتي رأى المحكمين والمشرف ضرورة إدراجها ضمن محاور الإستمارة.

وقد احتوت استمارة الاستبيان على مجموعة من الأسئلة، منها المغلقة والمفتوحة، تم من خلالها إعطاء فرصة للمبحوثين الإجابة عنها، حيث تم توزيعها على 140 عامل بمصنع الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة، حسب تساؤلات إشكالية البحث،

* أنظر الى الملحق رقم 03.

¹ - محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص 117.

* أنظر الى الملحق رقم 01

واحتوت على ثلاث محاور، بمجموع ست وسبعون سؤالاً، نحاول تبيانها في الجدول التالي:

الجدول رقم: (17) محاور أسئلة الإستمارة

الرقم	المحور	عدد الأسئلة	إبتداء من... إلى غاية
المحور الأول	بيانات الخلفية الاجتماعية والاقتصادية	06	من 01 إلى 06
المحور الثاني	أنماط القيادة الحديثة	39	من 07 إلى 45
المحور الثالث	إدارة الصراع التنظيمي	31	من 46 إلى 76

للعلم فإنه تم توزيع 140 استمارة وتم استرجاعها كلها، للفترة الزمنية الممتدة من بداية شهر جانفي 2020 إلى غاية نهاية شهر فيفري من نفس السنة.

5- أساليب المعالجة الإحصائية:

لجأ الباحث إلى استخدام أساليب إحصائية، لمعالجة البيانات الكمية، بعد عملية فرز الاستمارة، وترقيمها لتسهيل وتنظيم وتجنب الأخطاء في عملية تفريغها، معتمداً في ذلك على الحاسوب، وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهي: (SPSS)، (v25)

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار: يتمثل في تعداد الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة.

-النسبة المئوية: وتستخدم لتفسير عرض نتائج الاستمارة.

الوثائق والسجلات:

إن طبيعة البحث العلمي السوسولوجي تفرض على الباحث عدم التوقف عند عملية تحليل البيانات باستعمال هذه التقنية أو تلك، وإن ما نحصل عليه من التحليل الذي عادة ما يطغى عليه الجانب الإحصائي الحسابي، هو عبارة عن بيانات مجردة صماء تتميز بطابع وصفي أكثر، فمهما تطورت تقنيات تحليل البيانات ومهما وصلت درجة الدقة، تبقى مجرد تقنيات تساعد في عملية الاستدلال أو التأويل السوسولوجي¹.

لذا ومن مهمة الباحث في علم الاجتماع إعطاء تفسيراً سوسولوجياً لهذه المعطيات، بناءً على الفرضيات المصاغة، وبناءً على التراث النظري والمقاربة النظرية التي اعتمدت، كذلك الاستعانة بالدراسات السابقة وإجراء مقارنة لها مع الدراسة الحالية، حتى يصل إلى نتائج ذات دلالات سوسولوجية تكشف عن علاقة الترابط بين الظاهرتين الاجتماعيتين المدروستين.

¹ - سعيد سبعون، حفصة جرادي، مرجع سابق، ص 267.

خلاصة الفصل:

يعتبر البحث العلمي سيرورة تقوم على مبادئ أساسية، تتطلب مجموعة من الشروط الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها، كما تجمع هذه السيرورة مستويين يعتبران الركيزة الأساسية التي يستند إليها العمل العلمي، وهو ما يعرف بالجانب النظري والعلمي، والذي لا غنى لمعظم البحوث العلمية، وخاصة في ميدان السوسولوجيا الاستغناء عنهما. وكي لا تكون هناك قطيعة ابستيمولوجية بينهما، ويتحقق ذلك التلاحم والترابط بين مختلف خطوات ومراحل البحث، والتي تخدم كل واحدة منهما الأخرى وتمهد لها، فالترسانة المفاهيمية التي يبنها الباحث حول موضوعه، تلعب دورا مهما في توجيه البحث الوجهة العلمية، وتعيّنه في اختبار الواقع، وفي التحقق من معطياته من جهة، ومن جهة أخرى تسمح للباحث من إخضاع ما جمعه ويريد دراسته إلى اختبار الواقع، أي المقارنة بين ما رسمه حول الظاهرة التي يدرسها من افتراضات، وكيف هي عليه في الميدان، كما هو الحال في دراستنا هاته، فتزود الباحث بزيادة نظري مقبول، يجعل انطلاقته في المستوى خاصة في الجانب الميداني، وبذلك تفتت تزداد، خاصة إذا تحكم في الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل السادس:

عرض وتحليل البيانات ومناقشة

وتفسير النتائج

تمهيد:

يسعى كل باحث من دراسته، إتباع أسلوب منهجي علمي، من خلال المراحل التي تتميز بالتسلسل والتتابع المنطقي، منذ التفكير في الموضوع واختياره إلى غاية وصوله إلى النتيجة العامة للدراسة، والتي يتوصل إليها من خلال المعالجة النظرية والميدانية لكل جزئية فيها كما أشرنا سالفًا.

ومنه يحاول الباحث من خلال هذا الفصل، وبعد الانتهاء من الدراسة النظرية، والتي لا تكفي وحدها لاكتشاف أدق المعلومات حول موضوع الدراسة، وكذا بعد جمعه للمعطيات من الواقع الإمبريقي المعين، شركة "لافارج" لصناعة الإسمنت بالمسيلة، بالاستعانة بأدوات بحثية، كانت الاستمارة الأداة الرئيسية فيها، عرض بعدها أهم النتائج والمعطيات المجمعة من الميدان، باستعمال أساليب إحصائية، ليأتي بعدها التحليل والتفسير السوسولوجي بالاستعانة بالتراث النظري المعالج، والمقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة، وكذا الدراسات السابقة، التي عالجت أبعاد الموضوع، وهذا كله لاختبار فرضيات الدراسة الراهنة، والإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من ثباتها أو نفيها.

I- عرض البيانات:

1- عرض بيانات الفرضية الأولى:

والتي مفادها: للقيادة التحويلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التنافس.

جدول رقم (18): العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى اهتمام الرئيس بالتغيير على المدى الطويل.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي اهتمام الرئيس بالتغيير على المدى الطويل
مج %	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
74.10	104	75.0	6	68.2	45	81.4	35	68.7	12	%100	6	نعم
25.90	36	25.0	2	31.8	21	18.6	8	31.3	5	%0.0	0	لا
%100	140	%100	8	%100	66	%100	43	%100	17	%100	6	المجموع

لكي تضمن المؤسسة استمراريتها وتحقق أهدافها تسعى دائما لاستقطاب مورد بشري ذو مستوى تعليمي جيد، وبما أن التغيير مطلب وضرورة للخروج من كل ما هو تقليدي وتحقيق الأفضل، تسعى القيادة في المنظمات الحديثة لاستثمار طاقاتها وبالتعاون مع العاملين وإحداث ثورة في ميدان العمل عن طريق ابتكار طرق عمل جديدة، وهذا يتطلب مستوى تعليمي جيد، وهذا الطرح يتناسب والمعطيات الميينة في الجدول أعلاه، حيث نجد نسبة 100% من مفردات العينة المدروسة من ذوي المستوى الابتدائي، تليها نسبة 81.4% من ذوي المستوى الثاني، تليها نسبة 75% من ذوي المستوى الدراسات العليا، وتليها نسبة 68.7% من ذوي المستوى التعليمي المتوسط، وتليها نسبة 68.2% من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، أقرروا بأن الرئيس مهتم بعملية التغيير على المدى الطويل وهذا ما بينته نسبة التوجه العام المقدرة بـ 74.10%، وهذا ما توصلت إليه دراسة سرى إبراهيم العابد على أن القادة يؤمنون بشكل كبير بضرورة تحديد رؤية واضحة للمنظمة وأين تريد أن تكون، وذلك من خلال انخراط العاملين في تحديد تلك الرؤية بحيث يكون لديهم شعور

واضح بالوجهة والغاية من وجود منظمتهم¹، في المقابل ترى 05 مفردات وبنسبة 31.3% من ذوي المستوى التعليمي المتوسط، و08 مفردات من ذوي المستوى التعليمي الثانوي وبنسبة 18.6%، و21 مفردة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي وبنسبة 31.8%، ومفردتين من ذوي المستوى التعليمي الدراسات العليا، وبنسبة 25%، عكس ذلك أن الرئيس لا يهتم بالتغيير على المدى الطويل، ومن خلال إجابات أحد المبحوثين من مختلف المستويات التعليمية²، نجد أن استراتيجية الشركة غير واضحة للجميع، فالكثير من العاملين وباختلاف رتبهم يعتقدون أن لكل رئيس نضرتة المستقبلية وكل واحد منهم يريد أن يبرز قدراته، لذا نجد أن عملية التغيير على المدى الطويل تعتبر عملية أساسية إلا أن الكيفية والطريقة تبدوا غير واضحة للجميع، مما يجعل الكثير من العاملين في الشركة محل الدراسة في حالة تدمر واستياء".

جدول رقم (19): العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى عمل الرئيس على تحسين الوضع الراهن.

المجموع		دراسات عليا		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		عمل الرئيس على تحسين الوضع الراهن
مج %	ت	%	L	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.42	107	75	6	75.75	50	77.27	34	75	12	83.3%	05	نعم
23.58	33	25	2	24.25	16	22.73	10	25	04	16.7%	01	لا
%100	140	%100	8	%100	66	%100	44	%100	16	%100	06	المجموع

تقر المعطيات الكمية في سياقاتها الجدولية عن اختلاف الفئات الفاعلة فيما بينها ومن حيث مستواها التعليمي على مدى عمل الرئيس على تحسين الوضع الراهن داخل الشركة محل الدراسة، ومن هنا أقر وبنسبة 83.3% من ذوي المستوى التعليمي الابتدائي، تليها

1- سرى إبراهيم العابد دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، طرابلس، لبنان، 2014، ص 189.

2- مقابلة حرة غير مقننة مع بعض المبحوثين من مختلف المستويات التعليمية بتاريخ: 2020/03/07 على الساعة التاسعة صباحا.

نسبة 77.27% من ذوي المستوى التعليمي الثانوي، تليها نسبة 75.75% من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ونسبة 75% لكل من المستوى التعليمي المتوسط والدراسات العليا أن الرئيس يعمل جاهدا لتحسين الوضع الراهن داخل الشركة، حيث أنه ومن خصائص النمط الإداري الناجح مواكبة التغيرات الحاصلة في الميدان التكنولوجي، وباعتبار أن سوق إنتاج مادة الإسمنت يعرف منافسة من العديد من الشركات الوطنية والخاصة، ضف إلى ذلك توقف المشاريع التي تعتمد على مادة الإسمنت بسبب سياسة التقشف التي عرفتها بلادنا بداية من 2015 مما أدى إلى التقليل من الطلب على مادة الإسمنت، مما جعل القادة يفكرون في إيجاد الحلول من أجل البقاء على سيرورة المصنع وتحقيق نمو سريع.

وفي هذا السياق يرى بيتر إف دراكر في كتابه "ممارسة الإدارة"¹ أن القائد عنصر فعال مانح للحياة في كل شركة، فبدون قيادته تظل «موارد الإنتاج» مجرد موارد ولن تتحول إلى إنتاج، وفي الاقتصاديات التنافسية تحديدا تحدد جودة المديرين وأداؤهم مدى نجاح أي شركة، بل ومدى بقائها، لأن جودة المديرين وأداؤهم هما الميزتان الوحيدتان الفعالتان اللتان يمكن لأية شركة أن تتمتع بهما في السوق التنافسية.

جدول رقم (20): العلاقة بين اعتبار الرئيس محل قدوة وثقة ومدى تعاون العامل مع زملائه في العمل.

المجموع		لا		نعم		اعتبار الرئيس محل قدوة وثقة
		%	ت	%	ت	
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	مدى تعاون العامل مع زملائه في العمل
%95	133	%92.3	36	%96	97	نعم
%5	07	% 7.7	03	%4	04	لا
%100	140	%100	39	%100	101	المجموع

¹ - بيتر إف دراكر، عميد فلاسفة الإدارة والشركات في أمريكا

القيادة الحديثة تقوم على أساس التحفيز، فهي توفر لأتباعها محفزات غير اعتيادية لأجل الرفع من معنوياتهم وزيادة ثقتهم برئيسهم.

توضح المعطيات الأولية المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 96% من إجابات المبحوثين والمتمثلة في (97) مفردة من (101) مفردة، قد أقرّوا بأنهم يعتبرون الرئيس محل قدوة وثقة وأن هناك تعاون للعامل مع زملائه في العمل، ويرجع ذلك إلى قدرة الرئيس (القيادة) في التأثير في الآخرين والعمل رفقة جماعة العمل للنهوض بأعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

إن تركيز القائد على الأهداف البعيدة المدى وبناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع ما هو مخطط له من شأنه أن يخلق لدى العامل نوع من الطمأنينة ويزيد من تماسك جماعة العمل ويخلق جو يسوده الحماس والشعور بالمسؤولية ومن ثم تحقيق التغيير غير العادي والمحافظة على سيرورة الشركة، وهذا ما تؤكد نسبة الاتجاه العام المقدر بـ 95%.

فالفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي، لتفاعله مع الآخرين، بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر أحد المرتكزات التي تقوم عليها الجودة، فالعمل التعاوني يحرك القدرات الكامنة للعاملين ويزيد من مواهبهم.

إن إيجاد العامل من يسانده في حالة مواجهته لصعوبة أو مشكلة، من شأنه أن يخلق له شعور بالأمان وهنا تأتي أهمية العلاقات الإنسانية، فروح التعاون تزداد بين القائد ومروؤسيه، وبينه وبين زملائه في العمل، من شأنه أن يرفع من معنوياته ويزيد من قدراته الإبداعية، ويخفف من ضغوطه، ويخلق بيئة عمل سليمة، ووفقا لنظرية العلاقات الإنسانية فإن السلطة ليست موروثة في قيادة التنظيم، بحيث تعتبر نظرية يكتسبها القائد من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها القائد، ومن ضمن مسؤولياته، ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات العاملين، وليقدر أهمية التوفيق بين احتياجات العاملين وأهداف المنظمة، ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا

تكون هناك مسافات اجتماعية تفصل بين القائد والمرؤوسين، لأن الجهود في هذه الحالة تشتتت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة¹، وهاته النتيجة تتفق مع ما توصل اليه الباحث صالح بن نوار² في دراسته "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية"، حيث توصل إلى أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات من بين المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد.

جدول رقم (21): العلاقة بين قيام الرئيس بتفويض المسؤوليات للمرؤوسين ومدى تعاون العامل مع زملائه في العمل.

المجموع		لا		نعم		قيام الرئيس بتفويض المسؤوليات للمرؤوسين	مدى تعاون العامل مع زملائه في العمل
مج ت	مج %	ت	%	ت	%		
133	95%	11	73.3%	122	97.6%	نعم	
07	5%	04	26.7%	03	2.4%	لا	
140	100%	15	100%	125	100%	المجموع	

نظرا لكبر حجم الشركات واتساع نشاطها وازدياد مسؤولياتها، كان لابد من لجوء القادة إلى التخفيف من أعباءهم ومسؤولياتهم والإبقاء على السير الحسن لشركاتهم عن طريق التنازل عن جزء من أعمالهم وصلاحياتهم لأفراد أكفاء قادرين على أداء واجباتهم، وإشراك هؤلاء الأفراد في بعض المسؤوليات كاتخاذ وتنفيذ بعض القرارات، ومن خلال المعطيات الكمية والواقع الإمبريقي للشركة أقرت 122 مفردة وبنسبة 97.6% أن قيام الرئيس بتفويض المسؤوليات للمرؤوسين من شأنه أن يؤدي إلى تعاون وثيق بين العامل وزملائه في

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 57-58.

² صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع للاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص 159-160.

العمل، بحيث أن عملية التفويض ومن واجباتها هو زيادة كفاءة الأداء، كما يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، وهذا ما تؤكد نسبة الاتجاه العام والمقدرة بـ 95%.

إن تفويض المسؤوليات للمرؤوسين من شأنه أن يحسن العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات بالشركة خصوصا إذا بني هذا التفويض على أسس ومبادئ صحيحة روعي فيها المصلحة العامة، من تحسين وتطوير طرق العمل والإيمان بقدرات العاملين وتقدير مشاعرهم مما يخلق مناخ تنظيمي صحي يحافظ على العلاقات الإنسانية ويرفع الروح المعنوية للعاملين ويحقق رضاهم مما يعود إيجابا على شركتهم¹، وهذا إجراء يشعر العامل من خلاله بالاهتمام من قبل المسؤولين، ويعتقد اعتقادا جازما بوجود عدالة تنظيمية، مبنية على أسس تنظيمية وموضوعية، وهذا بدوره يدفعهم إلى التحسين من أدائهم، ويخلق لهم عزيمة في إحداث التغيير نحو الأفضل وفقا لما هو مخطط له.

جدول رقم (22): العلاقة بين الرؤية المستقبلية لدى الرئيس والعمل على تغيير الوضع الراهن ومدى تعاون العامل مع زملائه في العمل.

المجموع		لا		نعم		النماس لدى الرئيس رؤية مستقبلية ومدى تعاون العامل مع زملائه في العمل نحو الأفضل
مج %	ت	%	ت	%	ت	
95%	133	90.7%	39	96.9%	94	نعم
5%	07	9.3%	04	3.1%	03	لا
100%	140	100%	43	100%	97	المجموع

يعتقد الكثير من الدارسين والباحثين في علم الإدارة، وعلم النفس وعلم الاجتماع أن القيادة الذكية والماهرة هي مفتاح النجاح لأي شركة، حيث أنه ومن مميزات هاته القيادة كونها تملك نظرة استشرافية لما تؤول اليه الشركة مستقبلا، تعمل جاهدة لإحداث عملية التغيير نحو الأفضل، هذا التغيير يكون بمشاركة المرؤوسين من خلال إلهامهم وتحفيزهم

¹ - مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية يوم: 2020/03/05، على الساعة التاسعة صباحا.

كما أن نجاح القيادة لا يكون إلا بوجود أفراد واعين بالمسؤولية التي على عاتقهم ومتعاونين سواء مع بعضهم البعض أو مع قيادتهم، وفي هذا المنحى يرى ميشال كروزيه أن القائد عليه أن يقوم بوضع استراتيجيات للتأثير في الفاعلين ، والبحث عن ميكانيزمات لتحفيزهم والهامهم قصد المحافظة على إستقرار التنظيم ، وزيادة فعالية أداء العاملين، وهذا ما أقرته 94 مفردة من عينة البحث وبنسبة 96.9%.

على أن لدى الرئيس رؤية مستقبلية على تغيير الوضع الراهن نحو الأفضل وهذا من خلال تعاون الأفراد العاملين مع بعضهم البعض ، وهذا النموذج نجده في الثقافة اليابانية من خلال " أن التجربة اليابانية هي نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل لحد كبير، والافتتاح بالعمل الجماعي، والجهد الجماعي التعاوني، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي، في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم¹، وهذا ما تؤكد نسبة الاتجاه العام والمقدرة ب95%، فالفرد كائن اجتماعي عندما توفر له المنظمة جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية تصبح العلاقة بينه وبين زملائه في العمل حميمية تسودها روح الألفة والمحبة والتعاون، مما يؤدي إلى زيادة مستوى إتقانه وتجويده في الأداء، ويتوقف نجاح القائد من خلال قدرته على تقديم رؤى مستقبلية واضحة للمنظمة، وتقديم الفهم الواضح للدور الذي يتوجب على العاملين القيام به لتحقيق تلك الرؤى، وهذا ما يتوافق مع مقولة جاك ما² "أسبق أنت الأشياء، تحرك نحوها، لا تنتظر أن تكون الأمور جاهزة ، فعندما يكون كل شيء جاهزا ،لن تكون هناك فرصة لك من الأساس".

¹ - عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي مؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص257.

² - جاك ما، رئيس مجموعة علي بابا العالمية للتجارة الإلكترونية وملياردير صيني.

فالمعطيات الجدولية المبينة أعلاه تبين أن للقيادة رؤى مستقبلية ورغبة كبيرة لتغيير الوضع الراهن بالشركة، وهذه حقيقة تؤكدها **بوعلاق نوال¹**، في دراستها الموسومة بـ " دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها"، ومن نتائجها، -يوجد لدى القيادة الإدارية إدراك بأهمية التغيير في المؤسسة، -القائد ينتهج مجموعة من السبل من أجل تفعيل قيادته التغييرية، -تعتمد الأنماط القيادية في المؤسسة ويختلف تأثير كل نمط فيها على إدارة التغيير".

جدول رقم (23): العلاقة بين عمل الرئيس على تحسين الوضع الراهن ووجود عمال في نفس المستوى التعليمي.

المجموع		لا		نعم		عمل الرئيس على تحسين الوضع الراهن	وجود عمال في نفس المستوى التعليمي
مج %	ت	%	ت	%	ت		
67.9%	95	62.5%	20	69.4%	75	نعم	
32.1%	45	37.5%	12	30.6%	33	لا	
100%	140	100%	32	100%	108	المجموع	

تعرف المنظمات في عصرنا الحالي تحديات كبيرة، يتحتم عليها التموق والبقاء في بيئة شديدة المنافسة أو الخروج والانسحاب منها نهائيا، وأصبح التحكم في التكنولوجيا من الضروريات، وهذا يتطلب وجود عاملين ذوا مستوى تعليمي عالي، ومن خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن 75 من مفردات العينة وبنسبة 69.4% يقرون أن وجود عمال في نفس المستوى التعليمي يساعد القيادة في تحسين الوضع بالشركة نحو الأفضل، خاصة إذا كان المستوى التعليمي للعاملين جيد، وفي هذا الصدد يرى "جورج برنارد شو"، إن التقدم مستحيل بدون تغيير، وأولئك الذين لا يستطيعون تغيير عقولهم، لا يستطيعون تغيير

¹ بوعلاق نوال، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونغاز، صوميفوس، الإسمنت، الأنابيب) تبسة، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014.

أي شيء" مما يجعل المرؤوسين متفهمين للمسؤولية التي تقع على عاتقهم، ويخلق نوع من الاستقرار لديهم، وتقل نسبة الأخطاء بالعمل، كما يصبح مناخ العمل بالشركة صحي ويسود روح التعاون والألفة بين العاملين مما يعود إيجابا على الشركة، وهذه النتيجة تؤكدها تصريحات مدير الموارد البشرية أن الشركة يقع على عاتقها مسؤولية وضع عمال في مستوى تعليمي متقارب في نفس المصلحة، قصد خلق جو عمل عائلي يسوده روح التعاون، سواء بين العاملين مع بعضهم البعض أو مع قادتهم¹، والقيادة حريصة أشد الحرص على إحداث التغيير نحو الأفضل، هذا التغيير يكون بتضافر جهود الجميع. كما يتوجب على الفرد العامل أن يتعلم أفكارا ومهارات وأساليب ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا، أي أنه في هذه الحالة يقوم بتعديل فعلي في الواجبات أو المهام، وهذا يقضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأساليب وأفكار جديدة².

جدول رقم (24): العلاقة بين كون الرئيس محل قدوة وثقة ومدى تشجيعه لعمل المرؤوسين وازديادهم إبداعا.

المجموع		لا		نعم		كون الرئيس محل قدوة وثقة تشجيع الرئيس لعمل المرؤوسين مما يزيدهم إبداعا
		%	ت	%	ت	
%79.3	111	%59.0	23	%87.1	88	نعم
%20.7	29	%41.0	16	%12.9	13	لا
%100	140	%100	39	%100	101	المجموع

ان قدرة القائد على التأثير في الجماعة وكسب ثقتهم وتعاونهم طواعية يعد مكسبا هاما لكل منظمة تسعى لتحقيق أهدافها المرسومة، حيث يرى توفيق رمزي في هذا الشأن "أنه إذا عملت عن طريق سلطتك فأنت رئيس، وإذا عملت بنفوذك وتأثيرك وإشرافك فأنت قائد"، هذا

¹ مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية بالشركة يوم: 2020/03/05، على الساعة 9:00 صباحا.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009، ص 376-377.

التأثير يتطلب وجود قيادة ذكية وواعية تسعى إلى الارتقاء برؤية المرؤوسين إلى مستويات أعلى والرفع من أدائهم واستخدام النمط القيادي الملائم في كل مرة، كما يجب أن يكون القائد محل ثقة وقدوة يؤثر بشكل كبير في أتباعه ويحفزهم، ويمنحهم الفرصة المواتية لإبداء آرائهم وحل بعض مشكلات العمل، مما يزيدهم تالفا وإبداعا، وهذا ما أقرته 88 مفردة وبنسبة 87.1%، في الجدول المبين أعلاه ومن خلال معطياته الكمية، أن الرئيس محل قدوة وثقة مما يشجع المرؤوسين في إنجاز أعمالهم وهذا يزيدهم إبداعا، وإن زيادة ثقة المرؤوسين بقيادتهم من شأنه أن يؤدي إلى تنامي العمل ضمن الفريق في الواقع التنظيمي بإدخال روابط اجتماعية، تعمل على ترسيخ علاقات لتكون بمثابة قاعدة يتعاملون بها، وبهذا تنموا علاقات غير رسمية، لتجعل منها آلية فعالة لتحقيق وتكوين فرق العمل، وحساب دراسة أيوا (Iowa studies¹)، التي درست السلوك القيادي، من خلال دور السلوك القيادي في التأثير في الجماعة، ومن نتائجها: تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلسلي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية، والثبات في مستوى الأداء، وروح الفريق، والتفاعل الاجتماعي والرضا في العمل، وهاته النتيجة تتفق ما توصلت إليه دراسة وسيلة عامر² الموسومة ب"دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري"، ومن نتائجها: أن أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) يؤثران إيجابيا على إبداع العاملين.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009، ص203-205.

² - وسيلة عامر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

جدول رقم (25): العلاقة بين عمل الرئيس على إرشاد مرؤوسيه في حل مشكلات العمل وسياسة تشجيع المنافسة في العمل التي ينتهجها.

المجموع		لا		نعم		عمل الرئيس على إرشاد مرؤوسيه في حل مشكلات العمل تشجيع المنافسة في العمل
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
92	65.7%	09	34.6%	83	72.8%	نعم
48	34.3%	17	65.4%	31	27.2%	لا
140	100%	26	100%	114	100%	المجموع

تتبنى القيادة الحديثة الفكر التغييري من خلال دورها الأساسي في إحداث ديناميكية داخل المنظمة من خلال الحركة والحيوية والنشاط بمشاركة المرؤوسين ،حيث تتخذهم وسيلة لإرساء جسور الحوار وتحقيق الانسجام، هذا الأخير له حركة تأثيرية كبيرة داخل المنظمة ،ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة، ومواجهة التحديات وتحقيق التنمية بالمنظمة ،هذه الأخيرة لا تتم إلا بمشاركة المرؤوسين من خلال دعمهم وتحفيزهم ،وجعلهم شريكا مهما في تحقيق التغيير الإيجابي المبني على العقلانية والموضوعية والعدالة في المعاملات، كما يقع على عاتق القيادة تقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين ومشاركتهم في حل مشكلات العمل، من خلال تشجيع سياسة المنافسة بين المرؤوسين ورفعها إلى أعلى درجاتها مما يجعل بيئة العمل تتسم بالنشاط والحيوية ،وهذا ما تفره 83 مفردة من مفردات عينة البحث والمقدرة بنسبة 72.8 % ،المبينة في الجدول أعلاه ،كون القائد يعمل على مساعدة وإرشاد العاملين في حل مشكلات العمل وتبنيه سياسة تشجيع المنافسة في العمل، وحسب نظرية سلسلة السلوك¹، التي عالجت بعدين هامين وهما مقدار السلطة والصلاحيات الممنوحة للقائد، ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين، ومن خلال هاتين البعدين يمكن أن نصنف أن القائد أتوقراطي أو ديمقراطي، فإن من سلوك القائد الديمقراطي "أنه يعرف ويحدد المشكلة ويطلب

¹ Laurie j Mullins, management and organizational behavior, printed in great Britain at the pitman press, 1985, p236.

من أتباعه اتخاذ القرار، بحيث أن القائد يعرف المشكلة ويضع الحدود التي يجب أن يقع القرار بينهما، ثم يطلب من الجماعة وضع القرار المناسب فهو يعتبر نفسه عضو في المجموعة، وروح الفريق هي التي تسود بطريقة ديمقراطية، والقرار هنا هو ملك الجماعة ضمن الأسس الموضوعية سالفا" كما ينبغي للقيادة أن تتوافر على رؤى حقيقية تتلقى مع المفاهيم الإدارية التي تتبناها المنظمات الناجحة، مما يتيح للمؤوسين حرية واسعة في إبداء آرائهم وتنمية أفكارهم ومن ثم تجسيدها في أرض الواقع.

جدول رقم (26): العلاقة بين عمل الرئيس على تشجيع مؤوسيه على الإبداع والابتكار ومدى تصرف المؤوسين بحيوية وسرعة فائقة في حل بعض مشكلات العمل.

المجموع		لا		نعم		تشجيع الرئيس مؤوسيه على تصرف المؤوسين بحيوية وسرعة لحل بعض مشكلات العمل والابتكار
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
99	100%	14	14.1%	85	85.9%	نعم
41	100%	20	48.8%	21	51.2%	لا
140	100%	24.3	100%	106	75.7%	المجموع

يعد الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة هدف تصبوا إليه كل منظمة إذا ما أرادت المحافظة عليه والتحسين من أدائه وتوفير المناخ الذي يساعد على ذلك، وهذا ما أكده ميلر وهوليس¹ "أن القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها وارتباط الأفراد العاطفي والعقلي في العمل كفريق، تعتبر من أهم الصفات التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج لدى المؤسسات"، ومن المتعارف عليه أن بيئة العمل اليوم تعرف منافسة وتعقيد، لذا يتوجب على القيادة إحداث نقلة نوعية في سلوكيات مؤوسيه، واستثارة حماسهم وتحفيزهم وتدريبهم، وإتاحة لهم الفرصة للإبداع والابتكار، من خلال جعل مشاركتهم إيجابية في حل بعض مشكلات العمل، واستثمار أقصى طاقاتهم لتحقيق مردود وأداء جيد في العمل

1- تيسفا جبيرميدى بيترشافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2005، ص 61-62.

ومن خلال البيانات الكمية المبينة أعلاه، يتضح أن أغلب مفردات الدراسة البالغ عددهم 85 مفردة وبنسبة قدرها 85.9% وبتوجه عام قدره 100%، يقرون أن تشجيع الرئيس لمروسيه يزددهم إبداعا وابتكارا مما يجعل المرؤوسين يتصرفون بحيوية وسرعة فائقة في حل بعض مشكلات العمل، وهذا يتوافق بما صرح به مدير الموارد البشرية للشركة محل الدراسة¹ أن القيادة بالمصنع تولي اهتماما كبيرا بالموارد البشري وتعتبره أساس كل تطوير وتنمية، كما أنها تعمل جاهدة على منح الثقة للعاملين بأنفسهم من خلال قدراتهم، وتعتبرهم عنصرا فعالا في أي تنمية من خلال مشاركتهم الفعلية في حل بعض مشكلات العمل واقتراح حلول لها¹. وهذا الطرح يتماشى وما توصلت إليه وسيلة واعر² في دراستها الموسومة بـ"دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري" أن القيادة بصيدال تؤمن بإمكانيات مروسيها وقدرتهم على اتخاذ القرارات، وتعمل على تشجيع كل الأعضاء على المشاركة الفاعلة وإعطاء كل الأعضاء الفرصة في تنمية مهاراتهم، وهو التوجه الذي اعتمده صيدال فعليا من خلال إعادة هيكلة البنية التنظيمية لها وخلق وحدات تنظيمية جديدة، توجهها نحو اللامركزية، وتفويض السلطة واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية".

¹ مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية بالشركة يوم: 2020/03/05، على الساعة 9:00 صباحا

² وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.

جدول رقم (27): العلاقة بمدى تميز الرئيس بالرزانة والواقعية وتكليف المرؤوسين بمهام أخرى في حالة نشوب صراع بينهم وبين زملائهم في العمل.

المجموع		لا		نعم		تميز الرئيس بالرزانة والواقعية	
						تكليف الرئيس المرؤوسين بمهام أخرى في حالة نشوب صراع بينهم	
مج %	مج ت	%	ت	%	ت		
58.6%	82	36.8%	14	66.7%	68	نعم	
41.4%	58	63.2%	24	33.3%	34	لا	
100%	140	100%	38	100%	102	المجموع	

يرى الكثير من الدارسين والباحثين في الحقل الإداري أن نجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، هذا العمل يتطلب وجود قيادة قادرة على ضبط وتغيير سلوك واتجاهات وأراء وحاجات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين، مما يؤدي إلى مستوى مقبول من الولاء والالتزام ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة.

إن قدرة القائد على جعل العلاقة بينه وبين الأفراد العاملين متينة سوف يجد الاحترام والتقدير منهم ومن ذلك السيطرة على سلوكهم وفض الصراعات التي قد تتجم في بيئة العمل بين الأفراد العاملين، وهذا ما أقرته 68 مفردة من مفردات البحث وبنسبة قدرها 66.7% أن القائد الذي له ميزتي الرزانة والواقعية، المتحكم في سلوك العاملين له القدرة الكافية على تحويل الصراع بين الأفراد العاملين إلى حالة إيجابية من خلال استخدام ذكائه وتجربته وكفاءته الفكرية، وتشجيع المنافسة في العمل بدل الصراع، من خلال منح المكافآت والحوافز والاستشهاد بإنجازات أحد الأفراد العاملين، وهذا ما أكدته نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه التي تؤكد على أهمية وضع البدائل من قبل القادة للتخفيف من الصراع، وجعل بدائل للتخفيف من حدته، وهذا الطرح يتماشى والنموذج الياباني¹، الذي يتبنى فكر المنافسة بدل الصراع، من خلال "أن هدف التنافس داخل التنظيمات اليابانية هو إعطاء الأولوية للمصلحة

¹ ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، مرجع سابق، ص220.

القومية، أما قواعد المنافسة فهو محدد من قبل التنظيم، والصراع في المجتمع الياباني هو طريقة للتفاعل بين المكسب والخسارة وهو مدخر للعلاقات مع المنافسين الأجانب بسبب التماسك الداخلي"، إضافة إلى دراسة عاطف محمود أبو غالي ونادرة غازي بسيسو، الموسومة بـ "التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، ومن نتائج هذه الدراسة: أن أحسن وأكثر الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي، أسلوب التعاون أولاً، يليه أسلوب التسوية، أسلوب الاسترضاء، أسلوب المنافسة، وأخيراً أسلوب التجنب، وهذا ما تؤكدته نسبة الاتجاه العام والمقدرة بـ 58.6%، ويعتبر الكثير من الباحثين في الحقل الإداري أن أسلوب التنافس من أحسن الأساليب لإدارة الصراع من خلال محاولة طرف ما إجبار طرف آخر على قبول وجهة نظره والامتثال لها، ويعتبر هذا الأسلوب حيوي وحاسم للمنظمة¹، ومن خلال تصريحات مدير الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة² " أن شركة الإسمنت "لافارج" تستخدم أسلوب المنافسة في حالة وجود صراع بين العاملين من خلال استخدام نظام الحوافز المادية والمعنوية (رسم المسار المهني)".

جدول رقم (28): العلاقة بمدى اعتبار الرئيس ومن خلال قراراته أنه يفكر بطريقة أخلاقية ولجؤه لبقوة سلطته ومركزه في حال نشوب صراع بين العاملين في الشركة.

المجموع		لا		نعم		اعتبار الرئيس ومن خلال قراراته أنه يفكر لجؤه الرئيس لبقوة سلطته ومركزه في حال نشوب صراع بين العاملين بطريقة أخلاقية
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
115	100%	19	16.5%	96	83.5%	نعم
25	100%	09	36%	16	64%	لا
140	100%	28	20%	112	80%	المجموع

¹ إن من إيجابيات استخدام أسلوب المنافسة لإدارة الصراع التنظيمي حسب "توماس" و"كليمان" هو خلق روح المنافسة والتجديد، أما من سلبياتها فهو هدم روح التعاون الجماعي.

² مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية بالشركة يوم: 2020/03/05، على الساعة 14:00 مساءً

تماشياً مع معطيات الجدول عمدت الدراسة إلى جس كيفية أن القائد يفكر بطريقة أخلاقية وذلك من خلال قراراته وعلاقة ذلك بلجونه لقوة سلطته ومركزه في حالة نشوب صراع بين العاملين داخل الشركة محل الدراسة، حيث تشير المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن الغالبية من الفئة المبحوثة والمقدرة بـ69 مفردة وبنسبة 83.5%، ترى أن الرئيس ومن خلال قراراته أنه يفكر بطريقة أخلاقية ويلجأ لقوة سلطته ومركزه في حال نشوب صراع بين العاملين في الشركة، حيث أنه ومن صفات القائد التحويلي الثقة والاحترام، هاتين الصفتين تجعل العاملين على استقامة وتمسك بالقيم الأخلاقية، وكل قرارات القائد مرحب بها وتجد المساندة والدعم والقبول من طرف العاملين، كما أن تدخله لحل الصراعات بين العاملين يتم بطريقة حاسمة وسريعة من خلال مهاراته وتجربته الطويلة في العمل وتبينه للعاملين خطورة نشوب أي صراع على الشركة والإضرار بسمعتها وتعطيل العمل، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى تراجع أدائهم إلى مستويات ليست في صالح الشركة، وحسب دراسة وسيلة واعر¹، الموسومة بـ"دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري"، أن القادة التحويليون يسلكون طريقة تجعل من سلوكهم نموذجاً أو قدوة للمرؤوسين ولذلك يحظى هؤلاء القادة بالإعجاب والاحترام والثقة، كما يقوم القائد التحويلي بمشاركته المستمرة في تحمل مخاطر المرؤوسين، ويحرص بشدة على عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، كما يظهر تمتعه بالمعايير والقيم الأخلاقية والسلوكية، ويتصرف في ضوء ذلك ليتجنب ممارسة القوة لكسب الآخرين"، وبذلك يقوم القائد بالمانورة في المساحة الممنوحة له داخل التنظيم لأجل تحقيق الاستقرار واستغلال الثقة الممنوحة له من العاملين لجعل الشركة في وضعية حسنة وصد كل محاولة لتعكير جو العمل، وجعل بيئة العمل صحية قدر الإمكان.

¹ - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 44.

2- عرض بيانات الفرضية الثانية:

والتي مفادها: للقيادة التبادلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التكامل.

جدول رقم (29) العلاقة بمدى تشجيع الرئيس لمروؤسيه وبناء الثقة بينهم وعلاقته بكيفية تدخله لحل الصراع بين العاملين ونجاحه في ذلك عن طريق إجراء حوار بين الطرفين المتصارعين.

المجموع		لا		نعم		تشجيع الرئيس لمروؤسيه وبناء الثقة تدخل الرئيس لحل الصراع بين العاملين ونجاحه عن طريق إجراء الحوار
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
102	100%	19	18.6%	83	81.4%	نعم
38	100%	13	34.2%	25	65.8%	لا
140	100%	32	22.8%	108	77.2%	المجموع

تعتبر القيادة ظاهرة معقدة قائمة على التأثير في الآخرين لتحقيق أداء يفوق التوقعات، والمهمة الأساسية للقيادة الناجحين هو كيفية تحويل التابعين إلى قادة يعتمد عليهم مستقبلاً، وتغيير سلوكهم نحو الأفضل، ومنحهم كل الحوافز وتشجيعهم على بناء كفاءتهم الفكرية والفنية والإنسانية بغيت تحقيق أداء جيد.

إن اكتساب العاملين مختلف المهارات والقيم الأخلاقية من قاداتهم يجعلهم يشعرون بالرضا التام وهذا محفز كبير لهم يجعلهم يؤمنون بفكرة ضرورة التغيير الملائم مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، ونجاح القيادة في حل الخلافات بين العاملين عن طريق استخدام طريق الحوار دليل كاف على كفاءة وبراعة هاته القيادة من خلال منحها الثقة الكافية للمروؤسين وفرض سياسة الاحترام المتبادل، وهذا ما أقرته 83 مفردة من مفردات البحث وبنسبة قدرها 81.4% أن الرئيس يشجع مروؤسيه على بناء الثقة بينهم ويتدخل وينجح في حل الصراعات بين العاملين عن طريق إجراء الحوار، وهذا ما تؤكد نسبة الاتجاه العام المقدرة ب 100%، وفي هذا السياق يشير ميشال كروزيه الى أهمية التنبؤ

المقصود من طرق القادة من خلال الاستراتيجية الهجومية من طرفهم، قصد التنبؤ بسلوك العاملين، من خلال وضع آليات وتدابير احترازية لمنع حدوث أي مناوشات وصراعات قد تضر بالتنظيم، وحسب **Mary Parker Follet¹**، فإن أساليب معالجة الصراع تتمثل في-سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر،-التفاوض من خلال محاولة إيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد،-التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية، وتعتبر فوليت أن الأسلوب الأخير (التكامل) أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها، فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع" زيادة على ذلك فإن للعلاقات الإنسانية دور كبير مد جسور الحوار بين العاملين لتخفيف مختلف الصراعات، وهذا الطرح يتوافق مع دراسة أمل محمود علي العبيدي²، الموسومة ب": استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، والتي توصلت إلى أن" العلاقة الأكبر هي للعلاقات الإنسانية عند استعمال أسلوب التعاون في إدارة الصراع والتي لها الأثر في زيادة إنتاجية العاملين"، كما أن تحفيز العامل يحقق قمة الأداء، ومن طرق التحفيز جعله مسؤولا، وهذا الرأي يتفق معه عميد فلاسفة الإدارة والشركات في الولايات المتحدة الأمريكية بيتر إف دراكر³، حيث أكد في طرحه "أن هناك أربع طرق نستطيع من خلالها أن نحقق هدف العامل المسؤول وهي: التوظيف الصحيح الحريص، والمعايير المرتفعة للأداء ومنح العامل المعلومات التي يحتاج إليها ليسيطر على نفسه، وتوفير الفرص للعامل للمشاركة مما يمنحه رؤية إدارية، وكل هذه الطرق الأربع ضرورية".

¹- مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 79.

²- أمل محمود علي العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد69، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008.

³- بيتر إف دراكر، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 350.

جدول رقم (30): العلاقة بمدى تشجيع الرئيس لمروسيه وبناء الثقة بينهم وعلاقته بكيفية اهتمامه بالعلاقات الإنسانية والعمل على ترسيخها بين العاملين داخل الشركة.

المجموع		لا		نعم		تشجيع الرئيس لمروسيه وبناء الثقة اهتمام الرئيس بالعلاقات الإنسانية والعمل على ترسيخها بين العاملين بينهم
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
102	100%	16	15.7%	86	84.3%	نعم
38	100%	23	60.5%	15	39.5%	لا
140	100%	32	27.9%	101	72.1%	المجموع

تلعب العلاقات غير الرسمية دورا مهما في تقوية العلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين، وهاته مهمة تقع على عاتق القيادة الذكية، وفي ثنايا هذا الطرح أقرت 86 مفردة وبنسبة 84.3% من مجموع مفردات البحث، وبتوجه عام يقدر ب100%، أن الرئيس يقوم بتشجيع مروسيه ويعمل جاهدا على بناء الثقة بينهم ويهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين ويعمل على تقويتها من خلال التأثير في العاملين، هذا التأثير ناتج عن امتلاك الرئيس لشخصية قوية من خلال فتحه باب الحوار ومد جسور التعاون بين العاملين مما يساهم في زيادة مهاراتهم وخبراتهم في حالة العمل ضمن فريق العمل، حيث ومن خلال ملاحظتنا المباشرة بميدان الدراسة لاحظنا وجود علاقات غير رسمية وروح معنوية مرتفعة للعاملين تتمثل في مظاهر التعاون، الثقة المتبادلة، الاحترام، تبادل الخبرات والمعارف، تقديم النصائح، التعاون في حل مشكلات العمل، وهذه النتيجة تدعم ما طرحته نظرية العلاقات الإنسانية من خلال دراسات الهوثورن والتي من نتائجها¹:

تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد الاتجاهات عند الأفراد، - يجب اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة، - ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته، - ضرورة تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات الإدارة في المنشأة لتبادل المعلومات، ولذلك فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم جدا

¹ - عمر محمود عبيد، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 46.

في حركة العلاقات الإنسانية، كما أن انسداد القنوات الاتصالية يوجب الصراع في بيئة العمل، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة رفيق قروي¹، الموسومة بـ"علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصومة، من نتائج تظهر بأن التوترات العمالية تزداد بانسداد القنوات الاتصالية في ظل الخصومة".

جدول رقم (31) العلاقة بمدى قيام الرئيس بتحفيز مرؤوسيه وتبيان لهم العائد والمنفعة ومدى كفاءته ونجاحه في معالجة الصراعات بين العاملين داخل الشركة.

المجموع		لا		نعم		قيام الرئيس بتحفيز مرؤوسيه وتبيان لهم كفاءة الرئيس ونجاحه في معالجة الصراعات بين العاملين
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
91	100%	12	13.2%	79	86.8%	نعم
49	100%	27	55.1%	22	44.9%	لا
140	100%	39	27.9%	101	72.1%	المجموع

تعتبر القيادة نشاط معقد يتطلب مهارات وكفاءات، وشخصية تتميز بسمات وصفات عديدة لا يمكن حصرها، وهي تخضع لعدة متغيرات، على القائد التحلي بها، حتى يستطيع التأثير في الآخرين وتوجيههم ودفعهم للعمل وتحفيزهم على الإبداع والتغيير نحو الأفضل، وخاصة في ظل المنافسة الشديدة، كما أن القيادة أصبحت معيار نجاح أي تنظيم.

وفي هذا الشأن قام ناصر قاسيمي² بدراسة الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، وتوصل إلى أن الفاعلية لها عدة أبعاد تؤثر فيها سلبا أو إيجابا متعلقة بالتسيير، القائد، الاتصال، العلاقات الإنسانية، كذلك وجود عوامل أخرى مرتبطة بالخبرة والكفاءة والوسائل والوقت، وسير القرار وطبيعته، واحترام الإجراءات القانونية وعدم تعقدها، وعدم طول الإجراءات، مما يفتح المجال لمختلف

¹ رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصومة، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات، باتنة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، إشراف إسماعيل قيرة. 2009-2010.

² ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

التأويلات وبالتالي الصراعات الناتجة عن ذلك"، وعليه يقر ميشال كروزيه بأهمية القيادة في لعب دور الموجه للمرؤوسين من خلال فهم سلوكهم والتعرف على إنشغلاتهم وتقديم النصح والارشاد ، للتحكم في إنفعالاتهم السلبية ، وتوجيهها نحو الاستثمار الأنسب لطاقتهم ، وهذا ما تؤكده بدورها المعطيات الجدولية في مناحيها الكمية أن 79 مفردة من مفردات البحث وبنسبة 86.8% تفر أن الرئيس يقوم بتحفيز العاملين ويبين لهم العائد والمنفعة ولديه الكفاءة في معالجة الصراعات بين العاملين في حالة نشوبها وبنسبة توجه تقدر ب100%، وهذه النتيجة تؤكد تصريحات مسؤول الصيانة بالشركة محل الدراسة الذي أكد¹ أن الشركة ومن أجل الحفاظ على استقرارها وسمعتها تقدم للعاملين مختلف الحوافز سواء مادية، من زيادة في الأجر، ودفع العلاوات، وكذا الحوافز المعنوية كالترقية ورسم المسار المهني وغيرها، كما أنها تراعي مصلحة الشركة وتسعى جاهدة لمعالجة الصراعات التي تقع بين العاملين، والأخذ في الحسبان مصلحة الشركة".

جدول رقم (32) العلاقة بمدى قيام الرئيس بتسليط العقاب على مرؤوسيه في حالة عدم قيامهم بمهامهم ومدى سعيه لعقد صلح بين الأطراف المتصارعة.

المجموع		لا		نعم		قيام الرئيس بتسليط العقاب على مرؤوسيه سعي الرئيس لعقد صلح بين الأطراف المتصارعة
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
98	100%	15	15.3%	83	84.7%	نعم
42	100%	19	45.2%	23	54.8%	لا
140	100%	34	24.3%	106	75.7%	المجموع

يعتبر الكثير من الدارسين في الحقل الإداري أن القيادة في العصر الحالي هي قيادة الإجماع أي أنها قيادة الخصائص الاجتماعية أكثر منها قيادة الكارزما، لأن في المنظمات الحديثة الأفراد الذين يقودهم القائد هم أفراد متعلمون وذو معرفة، وأن التأثير فيهم يتطلب وجود قيادة اجتماعية ملهمة ووجود علاقة ثقة متبادلة.

¹ -مقابلة أجريت مع مسؤول الصيانة بالشركة بتاريخ: 2020/03/05، على الساعة 14:00 مساءً.

تقوم القيادة التبادلية على مبدأ تبادل المكافآت بين القائد والتابعين، وبمفهوم آخر أن جوهر هذا الأسلوب هو الثواب والعقاب، بحيث إذا قام المرؤوسين بواجباتهم وبأداء أفضل فإنهم سيكافئون، أما إذا كان أدائهم ضعيف وهناك تقصير منهم في أداء واجباتهم فيتم معاقبتهم، وهذا الطرح يتوافق مع البيانات الجدولية المبينة أعلاه، حيث أن 83 من مفردات العينة وبنسبة قدرها 84.7% يقرون أن الرئيس يسلط العقاب¹ على مرؤوسيه في حالة عدم قيامهم بمهامهم وكان أدائهم ضعيفا، كما أنه يسعى جاهدا لإخماد مختلف الصراعات بين العاملين حفاظا على المنظمة وأن تعاون الفرد مع التنظيم مرتبط بمدى حصوله على الحوافز بأشكالها المختلفة وحسب نظرية سشتر بيرنارد*، التي تقوم على فكرة التوازن التنظيمي، "أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وإذا حدث عكس ذلك، فإن الفرد يرفض التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة"، وحسب دراسة سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة²، الموسومة بـ "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، ومن نتائجها: الأسلوب الأكثر استخداما من قبل مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية هو أسلوب التعاون يليه حل الوسط، ثم أسلوب المجاملة، ثم أسلوب استخدام السلطة، يليه أسلوب اللجوء لإدارة التربية، وفي الأخير أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي".

¹ - يُتمثل العقاب حسب إجابات بعض المبحوثين في الإنزال في الرتبة والاقتراع من الأجر والتحويل في منصب العمل"

* استخدم سشتر بيرنارد في تناوله لنظريات الإدارة أبحاث علم الاجتماع والإحصاء والعلوم النفسية، حيث يعتبر ان التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، وعلى فكرة مدى تعاون الأفراد مع قاداتهم.

² - سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية - تصور مقترح-، مذكرة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007.

جدول رقم (33) العلاقة بمدى قيام الرئيس بتحقيق الرضا لمروسيه من خلال الحوافز المقدمة لهم ومدى كفاءته ونجاحه في معالجة الصراعات بين الأطراف المتصارعة في الشركة.

المجموع		لا		نعم		قيام الرئيس بتحقيق الرضا لمروسيه من كفاءة ونجاح الرئيس خلال الحوافز المقدمة لهم في معالجة الصراعات بين الأطراف المتصارعة
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
%100	91	%16.5	15	%83.5	76	نعم
%100	49	%49	24	%51	25	لا
%100	140	%28	39	%72	101	المجموع

إن المطلب المادي غريزي، ولكي تضمن المؤسسة استقرارها ونموها لابد من تحقيق مطالب عنصرها البشري بصفة مستمرة، من خلال تطبيق سياسة مدروسة على أحسن وجه، حيث أن الحافز المادي ضروري للعامل من خلاله يلبي جميع حاجياته المادية المتزايدة ومتطلباته الاجتماعية، كما أن جل الدراسات الكلاسيكية والحديثة أشارت إلى أهمية نظام الحوافز من خلال الأجر والعلاوات وغيرها حيث توفر الحوافز للعامل بصفة مستمرة ومنتظمة من شأنه أن يدفعه إلى إنجاز مهامه على أكمل وجه ويزيد من رضاه، وهذا ما اتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول أعلاه، حيث نجد نسبة 83.5% ممثلة في 76 مفردة يقرون أن الرئيس ومن خلال الحوافز التي يقدمها للعاملين يزيد من رضاهم وأنه ومن خلال كفاءته يستطيع أن ينجح في معالجة الصراعات بين العاملين، هذا يتوافق مع نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور¹، والذي حاول أن يدفع العمال إلى إعطاء أكبر كمية من الإنتاج، ولكن تبين له صعوبة إثارة حماسهم لبذل مجهود أكبر ما لم يكن لديهم دافع قوي لذلك، فأجرى دراسات وتجارب لمعرفة العمل الذي يستطيع الفرد أن يؤديه خلال ساعات العمل، وحاول فرض النتائج التي توصل إليها على بقية الأفراد؛ إلا أنهم قاوموه بشدة فطبق عليهم نظاما قاسيا أساسه توقيع العقاب الشديد أو الخصم أو الفصل على كل من لم ينجح في

¹-La competence au coeur du succes de votre entreprise.dejoux edition d'organisation,paris, 2000 ,p95

تحقيق الإنتاج المطلوب، وبعد مقاومة من جانبهم استمرت ما يقرب ثلاث سنوات نجح في دفعهم إلى العمل بالكفاءة المطلوبة؛ وذلك باستخدام الأجر كحافز مادي لهم، وحسب تصريح مدير الموارد البشرية بالشركة¹، "إن الشركة تتبع سياسة التحفيز، وتعمل جاهدة على المحافظة على العنصر البشري من خلال تلبية حاجياته المادية، من زيادة في الأجر، وتوزيع العلاوات، وغيرها، خاصة في حالة تحقيق أرباح"، كما أن نجاح القائد في معالجة الصراعات بين العاملين من خلال انفتاحه وتبادلته للمعلومات مع العاملين، وفحص الاختلافات للوصول إلى حل فعال يرضي اهتمامات طرفي الصراع، ومناقشة وتوضيح نقاط سوء الفهم وتحليل الأسباب لمعرفة المشكلة الحقيقية .

جدول رقم (34) العلاقة بمدى قيام الرئيس بتحفيز مرؤوسيه وتبيان لهم العائد والمنفعة ومدى إصغائه لأطراف الصراع بشكل جيد.

المجموع		لا		نعم		قيام الرئيس بتحفيز مرؤوسيه وتبيان لهم العائد والمنفعة لأطراف الصراع بشكل جيد
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
91	100%	06	6.6%	85	93.4%	نعم
49	100%	23	46.9%	26	53.1%	لا
140	100%	29	20.7%	111	79.3%	المجموع

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في زيادة رضا العامل، كما تعد المحرك الرئيسي لدافعية وقدرات المرؤوسين نحو الأداء الفعال، والمساهمة في إحداث التغيير نحو الأفضل، حيث أن توزيع الحوافز بشكل عادل من شأنه أن يحرك القدرات المهنية للعاملين ويرتقي بها إلى أعلى المستويات، وينمي الروح الإبداعية لديهم مما يحقق أهدافهم، وأهداف منظماتهم، وخلال ما تقدم في الجدول أعلاه من بيانات ومعطيات كمية، تبين أن نسبة 93.4% من مفردات العينة والمقدرة بـ 85 وبنسبة توجيه يقدر بـ 100% من مجموع 91 مفردة تقر أن الرئيس يقوم بتحفيز العاملين ويبين لهم المنفعة والعائد، كما أنه يصغي

¹ - مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية بالشركة يوم: 2020/03/05، على الساعة 09 و30 د صباحا

لأطراف الصراع بشكل جيد قصد إيجاد الطريقة والأسلوب المناسبين لإدارة الصراع، في المقابل نجد أن 29 مفردة وبنسبة 20.7% تقر أن الرئيس لا يقوم بتحفيز العاملين بالشكل المطلوب كما أنه لا يصغي لأطراف الصراع في حالة نشوب صراع بين العاملين وهذا راجع لأن بعض العاملين لا يقومون بواجبهم المهني من خلال عدم إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم وهذا بسبب تراخيهم في العمل، مما يجعلهم محرومين من مختلف الحوافز، وحتى اللجوء لمعاقبتهم كالإنزال في الرتبة، والتحويل في منصب العمل والاقتراع من الأجر وغيرها.

وحسب سشتر برنارد¹، وفكرة التوازن التنظيمي، "فإن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز تزيد من المساهمات التي يطلبها".

جدول رقم (35): العلاقة بمدى قيام الرئيس بتحفيز مرؤوسيه وتبيان لهم العائد والمنفعة ومدى نجاحه في إدارة الصراع بين العاملين عن طريق إجراء الحوار بين الطرفين المتصارعين.

المجموع		لا		نعم		قيام الرئيس بتحفيز مرؤوسيه وتبيان لهم نجاح الرئيس في إدارة الصراع بين العاملين عن طريق الحوار
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
91	100%	11	12.1%	80	87.9%	نعم
49	100%	20	40.8%	29	59.2%	لا
140	100%	31	22.1%	109	77.9%	المجموع

نظرا لما يحتويه الجدول أعلاه من معطيات كمية تعبر عن مدى إجابات المبحوثين، يتضح أن نسبة 87.9%، والتي قدرت مفرداتها ب 80 مفردة قد أقرت بأن الرئيس يقوم بتحفيز المرؤوسين ويبين لهم العائد والمنفعة، كما أنه ناجح في إدارة الصراع في حالة نشوبه بين العاملين، وهذا ما أكده الاتجاه العام بنسبة 100%، حيث أكدوا على جدية الرئيس

¹ سشتر برنارد من رواد البنائية الوظيفية، مؤسس ما يسمى ب"السلوكية الجديدة"، في التنظيمات، يرى أن التنظيم (المؤسسة) يقوم على أساس تعاوني بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين.

في توزيع الحوافز بطريقة عادلة، حيث أن هذا الإجراء من شأنه أن ينمي لديهم روح المبادرة والإبداع ويعزز لديهم الفخر والاعتزاز بانتمائهم لهذه الشركة، وهذا دليل على ارتفاع الروح المعنوية لديهم، مما يجعلهم متعاونين إلى أبعد الحدود في حالة نشوب أي صراع، من خلال إتباع أسلوب الحوار والإنصات، واتباع تعليمات الرئيس، وتقبل الحلول، وهذا الطرح يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة دراسة حسين صالح جعيم، عبد السلام مقبل الريمي، عبد الغني مجاهد¹، الموسومة بـ "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى"، والتي من نتائجها: - الاستراتيجية الأكثر شيوعاً في إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية والتي يستخدمها المدراء هي استراتيجية التسوية، ومن خلال ملاحظتنا مباشرة بميدان الدراسة وجدنا أن هناك بيئة عمل صحية تتمثل في المنافسة والتعاون، تبادل الخبرات، التأزر، الاحترام، المثابرة، احترام الوقت والجدية في العمل، رغم أن هناك من المبحوثين من يرى عكس ذلك وبنسبة 40.8% هذه الفئة من العمال غير راضية على بعض الرؤساء نتيجة لبعض ممارساتها.

جدول رقم (36) العلاقة بمدى قيام الرئيس بتشجيع مرؤوسيه وبناء الثقة بينهم ومدى إصغائه لأطراف الصراع بشكل جيد.

المجموع		لا		نعم		قيام الرئيس بتشجيع مرؤوسيه وبناء الثقة بينهم لأطراف الصراع بشكل جيد
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
102	100%	09	8.8%	93	91.2%	نعم
38	100%	20	52.6%	18	47.4%	لا
140	100%	29	20.7%	111	79.3%	المجموع

¹ حسين صالح جعيم، عبد السلام مقبل الريمي، عبد الغني مجاهد، استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد الرابع جوان، جامعة العلوم والتكنولوجيا، وهران، 2018.

يرى ابن خلدون¹ وأثناء ممارسة المهام الإدارية إلى أثر خصائص سلوك الرئيس (القائد) وأثرها في سلوك المرؤوسين ،فإذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضغط والقهر يحدث التراجع والضعف وردود فعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوى ضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل، ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم سوى إلى ضعف إرادتهم وإحباطهم بل وإلى المساس بكرامتهم.

إن نجاح القيادة هو نجاح المنظمة، وإن الاستثمار في القيادة يتفوق عن الاستثمار في التكنولوجيا والأبنية والوسائل والمعدات... الخ، إن القيادة الناجحة تقوم على أساس إلهام العاملين والتأثير فيهم، وبناء الثقة بينهم، وكسب الاستجابة الطوعية من قبلهم، وبذلك فهم صناع النجاح، وهذا الطرح يوافق والبيانات المبينة في الجدول أعلاه، حيث أفرت 93 مفردة من مفردات البحث وبنسبة 91.2% أن الرئيس في الشركة محل الدراسة يقوم بتحفيز العاملين ويقوم ببناء الثقة بينهم عن طريق مد جسور التواصل المبني على الاحترام والتقدير، والاستماع إلى انشغالات المرؤوسين والتدخل الفوري لحل الخلافات بين العاملين عن طريق الإصغاء للجميع وتقديم حلول تكون في صالح الجميع، من خلال توجه عام وبنسبة 100%، في المقابل يرى 20 مفردة من مفردات البحث وبنسبة 52.6% عكس ذلك بسبب تدمير هذه الفئة من تصرفات القادة لكونها قد طالها العقاب ،بسبب تصرفاتها وأخطائها المتكررة في العمل.

وحسب تصريحات المسؤول عن الصيانة² في الشركة محل الدراسة " أن الشركة وأثناء حدوث أي مناوشات أو صراعات بين العاملين ،فإنها تقف إلى جانب العامل المنضبط، والذي أداءه ممتاز، أي أنها تراعي مصلحة الشركة بالدرجة الأولى".

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2013، ص 83.

² مقابلة أجريت مع مسؤول الصيانة بالشركة بتاريخ: 2020/03/05، على الساعة 14:00 مساءً.

جدول رقم (37) العلاقة بمدى قيام الرئيس بتقديم مكافآت إلى مرؤوسيه لقاء أدائهم أعمالهم ومدى اعتماده على سياسة تشجيع المنافسة.

المجموع		لا		نعم		قيام الرئيس بتقديم مكافآت للمرؤوسين لقاء أدائهم لأعمالهم اعتماد الرئيس على سياسة تشجيع المنافسة
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
100%	71	7%	05	93%	66	نعم
100%	69	62.3%	43	37.7%	26	لا
100%	140	34.3%	48	65.7%	92	المجموع

إن من نقاط القوة التي تكتسبها أي منظمة هو وجود قادة أكفاء يملكون قدرات ومهارات معرفية، وحسب دراسة وسيلة عامر، الموسومة بدور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري¹ أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تركز على أساس المنفعة المتبادلة، فعلى قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد، حيث يقوم بمكافئة المرؤوسين أو عقابهم اعتماداً على أدائهم، إذ يخبرهم بالمكافآت التي يحصلون عليها في حال الأداء الجيد"، وهذا ما أتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول أعلاه، حيث أن نسبة 93% ممثلة في 66 مفردة من مجموع 71 مفردة تقرر أن الرئيس يقدم مكافآت وحوافز للمرؤوسين سواء كانت مادية أو معنوية²، لقاء قيامهم بمهامهم، و وأنه يشجع سياسة المنافسة بغيت تحقيق أداء جيد، وفي هذا الشأن أوضح تايلور أحد رواد نظرية الإدارة العلمية³، "أن المكافآت المالية اليومية للعامل تعتبر كحافز مادي تشجيعي لضمان امتثاله للأوامر والإجراءات المفصلة، المتعلقة بأداء العمل"، في المقابل ترى 43 مفردة من مفردات البحث وبنسبة 62.3% عكس ذلك، أي ان الرئيس لا يقدم مكافآت للعاملين لقاء أدائهم لمهامهم،

¹ - وسيلة عامر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2015، ص 38.

² - "ان الشركة محل الدراسة تتبع نظاماً علمياً للترقية والذي يجمع بين الخبرة ومعايير الجدارة"

³ - فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للطبع، السعودية، 2002، ص 14.

وأنة لا يقوم بتشجيع سياسة المنافسة، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تتقاضى أقل أجرا مقارنة بالفئات الأخرى مما يولد لديها الإحساس بعدم التقدير والتحفيز، مما ينعكس هذا سلبا على وظيفتها ويساعد على غرس مبادئ العدائية بين العمال، وبذلك فهي لا تقوم بواجبها المهني، وتريد خلق مشاكل في العمل مما يجعلها معرضة للعقوبة ومن ثم التهميش، وفي الأخير، ليس لها أي نصيب من الحوافز والمكافآت سواء كانت مادية أو معنوية.

جدول رقم (38): العلاقة بمدى أهمية الوقت عند الرئيس ومحاسبته لكل شخص تأخر في إنجازه للأهداف المسطرة ومدى تعامله مع مختلف الخلافات بشكل مرن.

المجموع		لا		نعم		أهمية الوقت عند الرئيس ومحاسبته لكل مدى تعامل الرئيس مع مختلف الخلافات بشكل مرن
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
%100	113	%15.9	18	%84.1	95	نعم
%100	26	%23.1	06	%76.9	20	لا
%100	140	%17.3	24	%82.7	115	المجموع

أشارت معظم الأبحاث والدراسات الاجتماعية والإدارية إلى أهمية الوقت، وأن الفرق بين المتحضر والمتخلف يكمن في الانضباط، الجدية واحترام الوقت، بل يعتبره الكثير من الباحثين أنه أعلى مورد إنساني وتنظيمي، وأنه رأسمال غير قابل للتجديد أو الإحلال، وأن الوقت المهدر لا يعود، فلا توجد وسيلة لإيقافه أو استرجاعه، لذا يجب المحافظة عليه واستثماره وإدارته بشكل جيد قصد تحقيق الأهداف، ومن فاته الوقت قلة فرصه في النجاح، ويرى الكثير من علماء الإدارة أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج.

وحسب الفكر التايلوري¹، ومن مبادئ الإدارة العلمية، "ضرورة استخدام دراسة الحركة والزمن بطريقة علمية للوصول، إلى طريقة مثلى في العمل، ومن ثم تحقيق إنتاجية عالية"، وتعكف الكثير من المنظمات الحديثة ومن خلال قادتتها على استغلال وإدارة الوقت

¹ النظرية التايلورية، أو ما تسمى بحركة الإدارة العلمية، التي ظهرت في الثمانينات من القرن التاسع عشر، وقد اهتمت بالتنظيمات الصناعية، والهدف منها هو تحقيق إنتاجية عالية من خلال الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل فعال.

وما يخدم مصالحها، فلا تسامح مع من يقوم بهدر وتضييع الوقت وما ينتج عنه في التأخير في إنجاز المهام الموكلة اليهم في وقتها المحدد، مما يؤدي إلى خلل في العملية الإنتاجية ومن ثم الإضرار بسمعة المنظمة، وتبين المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 84.1% من مفردات العينة المقدرة بـ95 عينة وبنسبة توجه عام يقدر بـ100% تعتبر أن الرئيس يولي أهمية كبرى للوقت ويحاسب كل من يتقاعس أو يتأخر في إنجاز مهامه، كما أنه كفاء في إدارة الخلافات بين العاملين في حالة نشوبها وذلك بطريقة ذكية ومرنة، من خلال تحقيق مكاسب لكل الأطراف (رابح / رابح)، وأن التأخير في إنجاز المهام الموكلة للعاملين، من شأنه أن يولد لديهم ضغوط في العمل، وهذا يؤدي إلى خلق صراعات في التنظيم لا يمكن التنبؤ بنتائجها، وهذا الطرح يتوافق مع دراسة ناصر قاسيمي¹، بأن من أهم أسباب الصراع و مظاهره تقسيم العمل، الحوافز، غياب العدالة في الرقابة، العلاقات الإنسانية، عدم تقدير الجهود، كثرة ضغوط العمل ومنها: كثرة العمل، الرقابة الرسمية وغير الرسمية، الضغوط الناجمة عن الوشاية والتبليغ عن التأخر والغياب وعدم إنجاز العمل، التهميش، إضافة إلى المفاجآت التي يواجهها الموظفون يوميا، في المقابل تقرر 06 من أفراد العينة وبنسبة قدرها 23.1% أن الرئيس لا يعطي أهمية للوقت وليحاسب من تأخر في إنجاز مهامه، كما أن تدخله سلبي في حل الخلافات بين العاملين، أو بالأحرى عدم قدرته على فظ هذه الخلافات بشكل يرضي جميع الأطراف، والسبب يرجع إلى كون هذه الفئة تعاني من التهميش، ولديها مشاكل في العمل، وليس لديها استقرار ذهني، وعدم إحساسها بالمسؤولية.

¹ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، مرجع سابق.

3- عرض بيانات الفرضية الثالثة:

والتي مفادها: للقيادة التشاركية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التعاون.

جدول رقم (39) العلاقة بمدى أهمية الوقت عند الرئيس ومحاسبته لكل شخص تأخر في إنجاز أهداف المسطرة ومدى استشارته للعاملين في أمور العمل.

المجموع		لا		نعم		أهمية الوقت عند الرئيس ومحاسبته لكل شخص تأخر في إنجاز مهامه للعاملين في أمور العمل
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
114	100%	14	12.3%	100	87.7%	نعم
26	100%	08	30.8%	18	69.2%	لا
140	100%	22	15.7%	118	84.3%	المجموع

إن الفحص الدقيق والاستقصاء لبعد المشاركة العمالية لمناقشة المسائل الهامة المتعلقة بالعمل داخل الواقع التنظيمي يكشف عن مدى انفتاحية الواقع التنظيمي، وهذا مبدأ من المبادئ التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ترى من الضروري إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة، وهذا ما تكشف عنه المعطيات الجدولية في مناحيها الكمية، فنسبة 87.7% من مفردات العينة المقدرة ب100 مفردة من مجموع 114 مفردة وبتوجه قدره 100%، ترى أن للوقت أهمية لدى الرئيس ويعمل على محاسبة كل من يتهاون في أداء مهامه في الوقت المحدد، من خلال فرض عقوبات، كالاقتطاع من الأجر، والتحويل في منصب العمل، والإنزال في الرتبة وغيرها، وكلها إجراءات ردعية، الهدف منها هو المحافظة على السير الحسن للشركة، كما أن القيادة بالشركة تولي أهمية كبيرة للمشاركة العمالية في مناقشة أمور العمل، والأخذ بوجهة نظر العاملين في طريقة العمل، وتقديم الحلول، وقبول الآراء المتباينة، وهذه من الأمور التي حث عليها ديننا الحنيف، يقول الله تعالى " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ

عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ¹، كما يقول الله تعالى " وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ"²، وأن المشاركة العمالية في تحديد ومناقشة أمور العمل، من شأنه أن ينمي كفاءات الأفراد فنيا وفكريا وإنسانيا، في المقابل نجد أن 08 من أفراد العينة المبحوثة وبنسبة قدرها 30.8%، يعتقدون أن الرئيس لا يولي أهمية للوقت ولا يحاسب من تقاعس في أداء مهامه، ولا يستشير العاملين في أمور العمل، وهذه الفئاة لديهم سببها، أن هذه الفئة مهمشة ومعاقبة بسبب تصرفاتها وسلوكها غير المحبذ، وهي تفكر في عملية التحويل أو المغادرة نهائيا نحو وجهة أخرى في العمل.

جدول رقم (40): العلاقة بمدى عدالة الرئيس في تقديم الحوافز والمكافآت ومدى استشارته للعاملين في أمور العمل.

المجموع		لا		نعم		عدالة الرئيس في تقديم الحوافز والمكافآت	
						مدى استشارة الرئيس للعاملين في أمور العمل	
مج %	مج ت	%	ت	%	ت		
100%	92	7.6%	07	92.4%	85	نعم	
100%	48	31.2%	15	68.8%	33	لا	
100%	140	15.7%	22	84.3%	118	المجموع	

تعتبر الحوافز المادية والمعنوية المحرك الأساسي لقدرات العاملين مما يزيد كفاءتهم والارتقاء بها إلى مستويات عليا، كما أنه ومن خلال الحوافز يتم تحقيق حاجات ورغبات وأهداف العاملين، مما يحقق أداء فعال، ومن ثم تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز ليس لها أي فعالية في حالة تقديمها لغير مستحقيها وبالأحرى توزيعها بطريقة غير عادلة، وهذا ما أتضح لنا من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، والذي كشف أن 85 مفردة من مفردات البحث وبنسبة 92.4% من أصل 92 مفردة تقرر، وبنسبة توجه يقدر بـ 100%، أن الرئيس عادل في تقديم الحوافز والمكافآت، حيث أن تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين

¹ - سورة آل عمران، الآية 159.

² - سورة الشورى، الآية 38.

بطريقة عادلة يعمل على تنمية روح الإبداع والمبادرة والتجديد لدى العامل، حيث أنها تترك نتائج إيجابية على مجريات عمله، حيث تعمل على صقل مهارته الفنية والفكرية، وتجعله دائماً يبحث على التغيير والتجديد، كما أن الرئيس يعمل بمبدأ المشاركة العمالية في مناقشة أمور العمل، والأخذ باقتراحاتهم حول إجراءات العمل، وهذا من شأنه أن يقدم بالإضافة، وينمي قدرات العاملين الفنية والفكرية، وهذا الطرح يتوافق مع دراسة إيدير عبد الرزاق وبن مومن أسماء¹ الموسومة بالقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، والتي من توصياتها: "التأكيد على ضرورة تطبيق أسلوب القيادة التشاركية بالمؤسسات وذلك من خلال تفعيل دور العمال وإشراكهم في صناعة واتخاذ القرار بهدف تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لديهم بما يحقق الرغبة في العمل الجماعي وينمي الولاء التنظيمي ويقلل من معدل الدوران الوظيفي".

جدول رقم (41) العلاقة بمدى عمل الرئيس على إشراك مرؤوسيه في صنع القرار ومدى إسهامه بالأفكار والاقتراحات في حال مواجهة العاملين مشاكل في العمل.

المجموع		لا		نعم		عمل الرئيس على إشراك مرؤوسيه مد الرئيس لمرؤوسيه الأفكار في صنع القرار والاقتراحات في حالة مواجهتهم مشاكل في العمل
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
100%	105	6.7%	07	93.3%	98	نعم
100%	35	48.6%	17	51.4%	18	لا
100%	140	17.1%	24	82.9%	116	المجموع

إن عملية صنع القرار واتخاذها من العمليات المعقدة في المؤسسة، وهي جوهر العملية الإدارية، كما أنها عملية محفوفة بالمخاطر، تمس حاضر ومستقبل المؤسسة، وبذلك فهي تتطلب الدراسة والفهم والتأني وجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار، حيث أن اتخاذ

¹ - إيدير عبد الرزاق، بن مومن أسماء، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس، البلدة، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2018.

أي قرار بطريقة مستعجلة لحل أي مشكلة بدون دراسة وتعمق، يعرض المؤسسة لعواقب لا يمكن التنبؤ بنتائجها، وحسب دراسة **الجوهري**¹، فإن عملية صنع القرار الإداري يتطلب توفير الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصائيات الدقيقة، وذلك لقيام عملية اتخاذ القرار على أسس جماعية تعني بصناعة القرار، ويكون جوهر الاهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة، لا الاهتمام بالسلطات التي لها حق اتخاذ القرار"، وهذا ما اتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول أعلاه، حيث نجد نسبة 93.3% بمقدار 98 مفردة من مجموع 105 مفردة، تقر أن الرئيس يقوم بإشراك مرؤوسيه في صنع القرار، ويقدم لهم يد المساعدة من خلال اقتراحاته وأفكاره لحل بعض مشاكل العمل، وهذا يظهر لنا خصائص البنية التنظيمية التي تركز معايير المشاركة العمالية في صنع القرار وحل بعض مشكلات العمل والتعاون من خلال بناء فرق العمل وتطبيق إجراءات التنظيم، وهذا بدوره ينمي العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وهاته النتيجة تتفق ما توصل إليه الباحث **صالح بن نوار**²، والذي توصل إلى أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات من بين المحفزات التي تقود العامل إلى بذل الجهد"، وحسب **المصرفي محمد**³، فإن من أسس ومبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية "أنه ومن أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، وزيادة أدائه لبلوغ مستوى جيد من الإنتاج لابد من العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل، تمكين الأفراد من إشباع حاجياتهم الاجتماعية والاقتصادية بالاعتماد على التنظيم، تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج، السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية، الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جدا، الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية،

¹ عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع والإدارة، مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1982، ص 94-95.

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص 159-160.

³ المصرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 41

باشترك العاملين في الإدارة"، في المقابل ترى 17 مفردة وبنسبة 48.6% من مفردات العينة، أن الرئيس لا يقوم بإشراك مرؤوسيه في صنع القرار ولا يساهم بأفكاره واقتراحاته في حال مواجهة العاملين مشاكل في العمل، هذا الإقرار من هذه الفئة، يبين أن هناك من العاملين من هو غير راض على طريقة عمل الرئيس بسبب هذا التهميش والأبعاد، مما يولد لديهم الإحساس بعدم الاهتمام والتقدير والتحفيز، وهذا ينعكس سلبا على وظيفتهم، أو أن هذه الفئة غير منضبطة ولا تقوم بواجباتها على أكمل وجه، وبذلك فهي تواجه العزلة وعدم الاهتمام .

جدول رقم (42) العلاقة بمدى حرص الرئيس على تبادل الآراء مع مرؤوسيه ومدى استشارتهم في أمور العمل.

المجموع		لا		نعم		حرص الرئيس على تبادل الآراء مع مرؤوسيه باستشارة مرؤوسيه في أمور العمل
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
100%	109	8.3%	09	91.7%	100	نعم
100%	31	41.9%	13	58.1%	18	لا
100%	140	15.7%	22	84.3%	118	المجموع

يرى الكثير من الدارسين والباحثين في موضوع القيادة، أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بذكاء وقدرة القائد ونمطه المستخدم في إيجاد بيئة عمل صحية، تساهم في إحداث التغيير، وتحقيق مستويات إنتاجية عليا، ومن بين الأساليب القيادية أكثر نجاحا حسب آراء المهتمين والدارسين في علم الإدارة، أسلوب القيادة التشاركية، هذا النمط الذي ينظر للعاملين على أنهم أساس كل تنمية، وأنهم مشاركون وقادرون على صنع القرارات وتحمل كل المسؤوليات، وأن هذا الإجراء من شأنه أن يحفز العاملين ويرفع من معنوياتهم ويشعرهم بالرضا والانتماء لمنظمتهم ويدفعهم إلى الإبداع وتفجير طاقتهم، ولتدعيم هذا الطرح صرح لنا المسؤول عن الصيانة بالشركة محل الدراسة ما يلي: "إن من أولويات الشركة هو الاهتمام بالعنصر البشري فهي تحاول دائما أن توفر له كل الظروف الملائمة

بغية تطويره، وأن العامل مهم وعنصر مشارك في صنع القرارات والأخذ بأفكاره واقتراحاته في أمور العمل¹، وهذا التصريح يتناسب والبيانات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، حيث تفر 100 مفردة وبنسبة 91.7% وبنسبة توجه يقدر ب100%، أن الرئيس حريص كل الحرص على تبادل الآراء مع رؤوسيه واستشارتهم في أمور العمل، من خلال تشجيع الاتصال المتبادل ومنح الثقة الكاملة لهم، والسماح لهم بصنع واتخاذ القرارات المناسبة، مما يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا المنحى تشير وسيلة واعر² الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة، "كذلك ومن توصياتها" المحافظة على اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام الإنساني بالفرد والإبقاء على المناخ الديمقراطي وعدم استخدام السلطة المطلقة التي تخنق الإبداع".

جدول رقم (43) العلاقة بمدى عمل الرئيس على إشراك رؤوسيه في صنع القرار ومدى تدخله وقدرته في حل النزاعات بينهم عن طريق دراسة الأسباب وتقديم الحل المقبول

المجموع		لا		نعم		عمل الرئيس على إشراك رؤوسيه قدرة الرئيس في حل النزاعات بين العاملين عن طريق دراسة الأسباب وتقديم الحل المقبول.
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
105	100%	10	9.5%	95	90.5%	نعم
35	100%	13	37.1%	22	62.9%	لا
140	100%	23	16.4%	117	83.6%	المجموع

تلعب العلاقات غير الرسمية دورا مهما في تقوية العلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين، مما يرفع الروح المعنوية لهم، و يساهم في زيادة مهاراتهم وخبراتهم، ومن مظاهرها، التعاون، الاتصال، الثقة المتبادلة، تبادل الخبرات والمعارف، تقديم النصائح

¹ -مقابلة أجريت مع مسؤول الصيانة بالشركة بتاريخ: 2020/03/05، على الساعة 14:00 مساء.

² - وسيلة عامر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق.

، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وفي ثنايا هذا الطرح أقرت 95 مفردة وبنسبة 90.5 % من مجموع مفردات البحث، أن الرئيس يعمل على إشراك مرؤوسيه في صنع القرار، ولديه القدرة على حل الخلافات في حال نشوبها بين العاملين من خلال أسلوبه الذي يعتمد على التأثير في العاملين وكسب ثقتهم، عن طريق دراسة الأسباب وتقديم الحلول الناجعة، والبحث عن طرق التعاون وقبول الحل الوسط المقترح من أحد الأطراف، والإنصات والاهتمام وفتح أبواب الحوار المباشر، واستخدام أسلوب المناقشة وطرح وتقبل الأفكار التي تؤدي إلى حلول ودية وسريعة للصراع، وهذا الطرح يتماشى ودراسة مطاطلة موسى وبوعطيط جلال الدين¹ الموسومة بـ"أشكال إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات من وجهة نظر الإطارات الوسطى"، والتي من نتائجها" ميل كل أفراد العينة إلى اعتبار أن الأسلوب الأمثل والأول في معالجة كل الخلافات أو أشكال الصراع هو أسلوب التعاون، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيم المتوسطات الحسابية لكل بنود بعد التعاون في استجابات مفردات العينة، وإيجابية هذه الاستجابة لديهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤكد فئة البحث على أهمية المناقشات الهادئة في حل الصراع، مما يسمح بتبادل الأفكار بطريقة ودية"، في المقابل ترى 13 مفردة من مفردات البحث وبنسبة 37.1% عكس ذلك أن الرئيس لا يمنح لمرؤوسيه الفرصة للمشاركة في صنع القرار، أي لا يهتم بالعلاقات الإنسانية، وليس له القدرة على حل النزاعات بين العاملين من خلال دراسة الأسباب وتقديم واقتراح الحلول، والسبب في ذلك أن شريحة ولو أنها قليلة العدد في الشركة محل الدراسة تعاني الإهمال والإبعاد والتهميش بسبب سياسة بعض المشرفين في التعامل معها، أو بسبب افتقار هذه الفئة للخبرة اللازمة وتدني مستواها التعليمي.

¹ - مطاطلة موسى، بوعطيط جلال الدين، أشكال إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات من وجهة نظر الإطارات الوسطى، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الإسمنت حجر السود، سكيكدة، مجلة آفاق علمية، جامعة تامنغست، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2019، ص 458.

جدول رقم (44) العلاقة بمدى عمل الرئيس على مناقشة الأهداف مع المرؤوسين واختيار أساليب العمل الخاصة بهم لتحقيق الأهداف ومدى إيجابيته في تدخله لحل النزاعات بين العاملين.

المجموع		لا		نعم		عمل الرئيس على مناقشة الأهداف مع المرؤوسين إيجابية الرئيس واختياره أساليب العمل في تدخله لحل النزاعات بين العاملين
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
110	100%	21	9.5%	89	90.5%	نعم
30	100%	16	53.3%	14	46.7%	لا
140	100%	37	26.4%	103	73.6%	المجموع

تعتبر القيادة الناجحة والمثالية هي التي تحقق حاجات ومتطلبات العاملين الاجتماعية والإنسانية من جهة، وأهداف التنظيم من جهة أخرى من أجل البقاء والنمو، وكي تكون القيادة متميزة،— لابد أن تكون لها نظرة استشرافية ذا نظرة إلى الأمام، نزيهة، ذكية، ملهمة، تقبل باقتراحات وأفكار العاملين، وهذا ما اتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول أعلاه، حيث نجد نسبة 90.5% ممثلة في 89 مفردة تقر أن الرئيس يعمل على مناقشة الأهداف مع المرؤوسين ويختار أساليب العمل الخاصة بهم، كما أن تدخله إيجابيا في حل النزاعات بين العاملين في حالة نشوبها، وهذه صفات إيجابية للقيادة، وحسب مدير الموارد البشرية¹ بالشركة محل الدراسة، بصفته رئيس العلاقات الاجتماعية، "فإن القيادة تتبع خطوات واستراتيجيات لإدارة الصراعات بالشركة، وتتمثل هذه الاستراتيجية، في احترام القانون (تطبيق القانون)، التواصل مع العمال والشريك الاجتماعي، إجراء اتصال مع جميع الأطراف الفاعلة الداخلية والخارجية، تتمثل الأطراف الخارجية في (رئيس المجلس الشعبي البلدي، رئيس الدائرة، أعيان المنطقة.... الخ)"، في المقابل ترى 16 مفردة وبنسبة 53.3% نقيض ذلك، أن الرئيس لا يناقش الأهداف مع العاملين ولا يختار معهم أساليب العمل، كما أنه سلبي في التعاطي مع النزاعات التي تقع بين العاملين في بيئة العمل، وهذا التصريح

¹ - مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية بالشركة يوم: 2020/03/05، على الساعة 09 و30 صباحا

طبيعي من بعض مفردات العينة، بسبب تعرض هذه الفئة للعقوبة نتيجة إهمالها وعدم تفانيها في العمل، وفي الأخير حرمانها من مختلف الحوافز، إذا فردت فعلها تكون متفاوتة، وهذا ما أكده لنا مدير الموارد البشرية بالشركة.

جدول رقم (45) العلاقة بمدى قيام الرئيس بتفويض المرؤوسين لاتخاذ ما يروونه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف ومدى طلب المرؤوسين المساعدة من رئيسهم.

المجموع		لا		نعم		قيام الرئيس بتفويض المرؤوسين لاتخاذ ما يروونه طلب المرؤوسين من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف المساعدة من رئيسهم
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
%100	109	%36.7	40	%63.3	69	نعم
%100	31	%45.2	14	%54.8	17	لا
%100	140	%38.6	54	%61.4	86	المجموع

إن الفحص الدقيق والاستقصاء لبعث المشاركة العمالية في عملية التفويض والسماح لهم من قبل الرئيس داخل الواقع التنظيمي، يكشف عن مدى انفتاحية الواقع التنظيمي، وهذا يعتبر مكسب عمالي، ومبدأ من المبادئ التي نادت به مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ترى من الضروري إتباع الأسلوب الديمقراطي، والتفويض كنمط في القيادة، وحيث أن هذا الأخير يعتبر فن من فنون تنمية الأفراد، وهذا ما تكشف عنه المعطيات الجدولية في مناحيها الكمية، فنسبة 63.3% من فئات البحث والمقدرة ب69 فئة، ترى أن الرئيس يقوم بتفويض العاملين لاتخاذ ما يروونه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف، كما يقوم العاملون بطلب المساعدة من رئيسهم، وهذه الحقيقة أكدها بسيوني عبد الغني¹ "أن أهمية التفويض تكمن في كونه يساهم في الإسراع في إصدار القرارات وإنجاز وخفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية، ويمكن اعتبار التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة توفر معلومات قيمة عندما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة، كما يساهم في إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل

¹ - بسيوني عبد الغني، التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 1986، ص 19.

والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية"، في المقابل ترى 14 مفردة وبنسبة 45.2% عكس ذلك، بأن الرئيس لا يقوم بتفويض العاملين لاتخاذ ما يروونه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف، كما أن العاملين لا يطلبون المساعدة من رئيسهم، كون أن هذه الفئة غير قادرة على تحمل المسؤولية، وليست موضع ثقة من طرف الرئيس، وغير مدربة على عملية التفويض، وافتقارها للخبرة اللازمة.

جدول رقم (46) العلاقة بمدى تصرف المرؤوسين بحيوية وسرعة فائقة في حل بعض مشكلات العمل ومدى استشارة الرئيس مرؤوسيه في أمور العمل.

المجموع		لا		نعم		تصرف المرؤوسين بحيوية وسرعة فائقة في حل بعض مشكلات العمل استشارة الرئيس مرؤوسين في أمور العمل
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
106	100%	13	12.3%	93	87.7%	نعم
34	100%	09	26.5%	25	73.5%	لا
140	100%	22	15.7%	118	84.3%	المجموع

إن التزام التنظيم بمستويات عالية من المسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه المرؤوسين يعطي مستويات عالية في الأداء ويحقق جودة عالية في العملية الإنتاجية، وتشير الدراسات الحديثة، أن المنظمات التي تعمل بمبدأ المشاركة العمالية في حل مشكلات العمل، هي المنظمات الناجحة ذات القدرة التنافسية والربحية، وفي هذا الطرح يرى ستيفن كوفي " أنه إذا نقلت المشكلة إلى مديرك، فأنت مراسل، وإذا نقلتها مع اقتراح بحلها، فأنت مستشار، أما إذا نقلتها وقد بادرت في حلها، فأنت قائد"، ومن خلال المعطيات الكمية المدونة أعلاه في الجدول يتضح لنا جليا أن الشركة محل الدراسة تهتم بعملية المشاركة العمالية في حلول بعض مشاكل العمل بطرق حيوية وسريعة، كما تضع مجالا واسعا من خلال استشارة الرئيس مرؤوسيه في أمور العمل، وهذا التصرف ديمقراطي، وقد عبرت عنه 93 مفردة وبنسبة 87.7%، فاستشارة العامل في أمور العمل، دليل على منحه مكانة مرموقة في محيط

العمل، وهو محل احترام وتقدير ومن شأنه أن ينمي ويرفع الروح المعنوية والإيجابية في العمل بدافع الفعالية في الإنجاز، كما يزيد إحساسهم بأنهم عنصر فعال في الشركة ومن ثم تزداد ثقتهم بأنفسهم، كما أن استشارة العامل في أمور العمل هو مسؤولية كبيرة على عاتقه، مما يولد لديه شعور كبير بالانتماء إلى شركته، وحسب إجابات بعض المبحوثين¹ أن الشركة تأخذ بمبدأ المشاركة العمالية في حل بعض مشاكل العمل، والهدف من ذلك الرفع من معنويات العاملين، وجعلهم حيويين دائماً، كما يعزز انتمائهم الدائم لشركتهم، قصد وضع الشركة موضع صحيح، ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة"، في المقابل تقر 9 مفردات من مفردات البحث وبنسبة قدرها 26.5% أن المرؤوسين لا يشاركون في حل بعض مشكلات العمل ولا يتصرفون بسرعة وحيوية، وأن الرئيس لا يستشيرهم في أمور العمل، وهذا دليل على تدمرهم وعدم رضاهم على طريقة معاملتهم في الشركة.

جدول رقم (47) العلاقة بمدى تصرف الرئيس بالمرونة في التعامل مع المرؤوسين ومدى تلقي العامل المساعدة والدعم من الرئيس وباقي الزملاء في حالة مواجهته لمشكلة خارج مكان العمل.

المجموع		لا		نعم		تصرف الرئيس بالمرونة في التعامل مع المرؤوسين وتلقي المساعدة العامل والدعم من الرئيس وباقي الزملاء في حالة مواجهته لمشكلة خارج مكان العمل
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
115	100%	08	7%	107	93%	نعم
25	100%	11	44%	14	56%	لا
140	100%	19	13.6%	121	86.4%	المجموع

أثبتت التجربة أن المؤسسة الناجحة هي التي تهتم بعاملها وتنمي قدراتهم الفكرية والإبداعية، وتعطي لعاملها الحرية في أداء عملهم، قصد الاستفادة منهم، وزيادة ولائهم ورضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى تقبل التغيير دون مقاومته، كما أن ذلك لا يتحقق إلا من

¹ - مقابلة حرة غير مقننة مع بعض المبحوثين.

خلال قيادة فعالة تمتلك من الخبرة والمعرفة ما يؤهلها للقيام لذلك، كما يقع على عاتق هاته الأخيرة احتواء النزاعات بين الإدارة والعاملين، ومع العاملين مع بعضهم البعض، بطريقة يشارك فيها الجميع، ومساندة العاملين داخل وخارج مكان العمل، والهدف هو رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ثقتهم برئيسهم، ومن ثم تحسين وتجويد بيئة العمل، قصد تطبيق استراتيجية الشركة، وحسب ليكرت¹ ومساعدوه، الذي توصل "أن النمط الإداري المشارك يقوم على الثقة والتأييد وإعطاء الفرص للمشاركة التي يرجع إليها نجاح الإدارة اليابانية التي ترى (Z) بالأراء والتعاون ويشبه هذا النمط نظرية بوجود ثلاث مكونات أساسية للقيادة إذا أتبعنا كان العمال سعداء منتجون وراضون وبذلك تتحقق أهداف التنظيم وهذه العناصر هي: الثقة والمهارة والتعرف على قدرات العاملين والمودة والألفة في العلاقات".

تبين المعطيات الجدولية المبينة أعلاه أن 107 مفردة من عينة البحث وبنسبة 93%، تقر أن الرئيس يتصرف بمرونة في التعامل مع المرؤوسين، كما أن العامل يتلقى كامل المساندة والدعم من طرف الرئيس وباقي زملائه خارج مكان العمل في حالة مواجهته لمشاكل، وهذا دليل على تعاون الرئيس الكامل مع عامله مما يزيدهم إقبالا على العمل، ويقوي شعورهم بأنهم جزء من هاته الشركة، ويقوي علاقتهم الإنسانية والاجتماعية، وبذلك يسود جو عمل، كله احترام وثقة متبادلة، وهذا يتفق مع ماتوصل اليه سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة²، بأن "الأسلوب الأكثر استخداما من قبل مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية هو أسلوب التعاون يليه حل الوسط، ثم أسلوب المجاملة، ثم أسلوب استخدام السلطة، يليه أسلوب اللجوء لإدارة التربية، وفي الأخير أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي"، وحسب ملاحظتنا بميدان الدراسة أن هناك اتصالات تتم بين العاملين مع

¹- ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، مرجع سابق، ص285.

²- سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية -تصور مقترح-، مذكرة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007.

بعضهم البعض، وبين الرئيس بكل سهولة داخل الشركة محل الدراسة، وهذا يدل على أن فريق العمل مبني على أساس التعاون وأن هناك ثقة واحترام متبادل، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التحكم في مختلف نزاعات العمل ومواجهتها عن طريق مشاركة الجميع .

جدول رقم (48) العلاقة بمدى تصرف المرؤوسين بحيوية وسرعة فائقة لحل بعض مشكلات العمل ومدى قيام الرئيس بتقديم الأفكار والاقتراحات للعامل في حال مواجهته مشكلة في العمل .

المجموع		لا		نعم		تصرف المرؤوسين بحيوية وسرعة فائقة لحل بعض مشكلات العمل والاقتراحات العمل للعامل في حالة مواجهته مشكلة في العمل
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
100%	106	10.4%	11	89.6%	95	نعم
100%	34	38.2%	13	61.8%	21	لا
100%	140	17.1%	24	82.9%	116	المجموع

تقوم القيادة الحديثة على مبدأ تنمية العمل الفردي وتنمية روح الجماعة وروح التعاون بين العاملين وبين المنظمة، وبناء علاقات طيبة وجو يسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل، مما يزيد من درجة حماسهم وعطائهم وارتباطهم أكثر بمنظمتهم، بما يحقق أهدافهم وأهداف منظمتهم، والقيادة الحكيمة هي القادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل، ومتحكمة في مختلف النزاعات التي قد تحصل، وهي قادرة على إحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد المساعدة لها وقت الحاجة، مدربون على أوضاع وظروف غير مألوفة، لإتمام خططها المرسومة، هؤلاء هم دعامة القيادة. كما يركزون على الكيفية التي يستطيعون بموجبها أن يكونوا أكثر فعالية، وهنا فهم يسعون إلى استنباط حلول للمهام التي تود إتمامها، ويتبادلون الآراء ويضعون القرارات السريعة، ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفاعل، كما أن هذه التمرينات والتحديات تساعد على تطوير مهارات جديدة لحل مشكلات العمل¹. وهذا الطرح

¹ - أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2013، ص30.

يتماشى والمعطيات المبينة في الجدول أعلاه، حيث أقرت 95 مفردة وبنسبة قدرها 89.6%، وبنسبة توجه قدره 100%، أن المرؤوسين يتصرفون بحيوية وسرعة فائقة لحل بعض مشكلات العمل، كما أن الرئيس يقدم الدعم الكامل للعاملين لحل هاته المشكلات من خلال أفكاره واقتراحاته، تجنباً لحدوث نزاعات في بيئة العمل، هذا الدعم يكون عظيم التأثير بوجود عاملين كفؤين ومؤهلين لا خاملين وغير مؤهلين ويفتقدون للحماسة، لذا يجب على القائد أن يحسن اختياره للمرؤوسين ويعمل جاهداً على تحفيزهم وإلهامهم وتطويرهم، قصد تحقيق الأهداف المشتركة، وفي هذا الصدد صرح لنا مدير الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة¹ " أن الشركة تعمل جاهدة لاستقطاب يد عاملة مؤهلة تعي بجميع مسؤولياتها، كما يجب عليها أن تقدم الإضافة في العمل، وهي شريك مهم في تحقيق التنمية بالشركة"، كما صرح لنا أحد المبحوثين² " أن من العوامل التي تساعد على إدارة الصراع التنظيمي عن طريق استخدام استراتيجية التعاون هي الصرامة في الإجراءات والقوانين والعدالة الحقيقية في التنفيذ والشفافية والتحفيز في التطوير وصقل المهارات والبحث عنها بجدية"، في المقابل نجد 13 مفردة وبنسبة 38.2% ترى عكس ذلك، أن المرؤوسين لا يتصرفون بحيوية وسرعة لحل بعض مشكلات العمل، وأن الرئيس لا يساهم باقتراحاته وآرائه في حال مواجهة العامل مشكلة في العمل، هاته الفئة متذمرة وتعاني التهميش بسبب تصرفات الرئيس، من خلال إبعادها عن المشاركة مع فرق العمل في مناقشة وحل بعض مشكلات العمل، بسبب عدم تحملها للمسؤولية، وافتقارها للكفاءة والخبرة اللازمة، وتتصف بالخمول، وتفقد للحماسة.

¹ -مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية بالشركة يوم: 2020/03/05، على الساعة 09 و30 صباحاً.

² -مقابلة غير مقننة مع أحد المبحوثين يوم: 2020/03/07، على الساعة 10 صباحاً.

II- تحليل ومناقشة وتفسير النتائج

1- نتائج الفرضية الأولى

والتي مفادها "للقيادة التحويلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التنافس" أوضحت المعطيات الكمية في الجدول رقم (18) أن شركة "لافارج" لصناعة الإسمنت، تعطي أهمية كبيرة للمستوى التعليمي للعاملين كونه عاملا مهما يساعد الرئيس على إحداث التغيير على المدى الطويل، وهذا ما أكدته نسبة 74.10% من المبحوثين، حيث أن استقطاب المورد البشري ذو مستوى تعليمي جيد من شأنه أن يحقق التغيير، ويواكب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

أما الجدول رقم (19) والذي يتعلق بالمستوى التعليمي وعمل الرئيس على تحسين الوضع الراهن، فقد أوضحت المعطيات الكمية في هذا الجانب أن 76.42% من عينة الدراسة أن الرئيس يعمل جاهدا على تحسين الوضع الراهن بالشركة، وهاته من صفات القيادة الذكية التي لها مستوى تعليمي متميز، ولديها نظرة ثاقبة للمستقبل، ويعتبر محل قودة وثقة مما يؤثر في سلوك العاملين ويجعلهم متعاونين أكثر مع بعضهم البعض، وهو ما تبينه المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم (20) والتي فسرتها نسبة 96% من المبحوثين، وهو ما أثبتته الكثير من الدراسات السوسولوجية .

إن تنازل الرئيس عن جزء من أعماله وصلاحياته لأفراد أكفاء قادرين على أداء واجباتهم، وإشراك هؤلاء الأفراد في بعض المسؤوليات، يعد محفزا كبيرا لهم، ويشعرهم بأنهم ينتمون إلى هذه الشركة، مما يقوي روابطهم، ويزيد من تعاونهم مع بعضهم البعض.

وهي ما تؤكد دورها المعطيات المبينة في الجدول أعلاه رقم (21) حول قيام الرئيس بتفويض المسؤوليات للمرؤوسين ومدى تعاون العامل مع زملائه في العمل، حيث أقرت الفئة الغالبة من المبحوثين بما يقدر 97.6%، أن الرئيس يقوم بتفويض جزء من أعماله لصالح العاملين، الذين تتوفر فيهم شروط الكفاءة والمهنية، والذين يقدرون قيمة

المسؤولية، ومدى استعداد العامل للتعاون مع زملائه في العمل، وهذا دليل على نضجه، وانسجامه وحبه للعمل.

كما تبين أنه هناك علاقة بين الرؤية المستقبلية لدى الرئيس والعمل على تغيير الوضع الراهن ومدى تعاون العامل مع زملائه في العمل، وهو ما بينته نسبة 96.9% المبينة في الجدول رقم (22).

وهذه النتيجة تبين أنه ومن سمات القائد التحويلي كونه يدرك الحاجة إلى التغيير، من خلال قدرته على إقناع العاملين في الشركة بضرورة التغيير، من خلال ما يمتلكه من الجاذبية الشخصية وقدرته الإلهامية، كما أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل صورة المستقبل، ويقوم بتشجيع المرؤوسين بتبني هذه الرؤية والعمل على الالتزام بها، كما أن هذا التغيير نحو الأفضل يتطلب التخلص من كل ما هو تقليدي، مما يستوجب وجود موارد بشرية مدربة ومؤهلة، مستواها التعليمي جيد، وهذا ما تحرص عليه الشركة من خلال استقطاب أفراد ذوي مستوى تعليمي ممتاز، قصد البقاء في بيئة العمل الشديدة المنافسة، وهو ما بينته الشواهد الكمية في الجدول رقم (23).

حيث أن نسبة 69.4% من المبحوثين أكدوا على أن شركة "لافارج" تسعى لتحسين الوضع الراهن ووجود عمال في نفس المستوى التعليمي، وهذا مما يساعد الرئيس على تحقيق أهداف الشركة المستقبلية .

لكي يحظى الرئيس بإعجاب واحترام المرؤوسين لابد أن يقدم احتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية وأن يعمل على كسب ثقتهم وتعاونهم طواعية، وأن تكون تصرفاته ذات طابع أخلاقي، وهذا يعد مكسبا هاما لكل من العامل ومنظمته، كما يولي اهتماما خاصا لاحتياجات المرؤوسين وإنجازاتهم، ويقدم لهم التقدير والتشجيع، من أجل الرفع من مستواهم، وازديادهم إبداعا وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (24)، الذي يبين أن نسبة 87.1% تقر أن الرئيس يعتبر محل قدوة وثقة وأنه يقوم بتشجيع المرؤوسين مما يزيدهم إبداعا، كما يعمل الرئيس على إرشاد مرؤوسيه في حل مشكلات العمل من خلال البحث عن الأفكار

الجديدة، وجعل العاملين يتصدون لمختلف المشكلات القديمة بطرق حديثة، والنظر إلى العقبات على أنها مجرد عثرات تستوجب الحل، والبحث عن حلول بطرق إبداعية، ومناقشة ودعم كل ما هو جديد، والعمل على تشجيع سياسة المنافسة في العمل لتحقيق التميز وهذا ما تبين من خلال الجدول المركب رقم (25). الذي أدلى من خلاله المبحوثين وبنسبة 72.8%.

تقوم القيادة الحديثة على قيادة مجموعة من الأفراد، قصد تنمية العمل الفردي والمشارك بينهم، وتنمية روح التعاون، وصقل مهاراتهم، وبناء علاقات طيبة معهم، وتهيئة جو عمل يسوده الاحترام والثقة، والثني على أعمال التابعين والاعتراف بإنجازاتهم، وتقبل أفكارهم الجديدة، ومعاملتهم بطريقة تذكى نار حماسهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ومنحهم متسع من الحرية لإبداء آرائهم ويشتركون في مناقشة وحل المشكلات، وذلك من خلال التأثير في سلوكهم، من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، وهو ما أكدته معطيات الجدول رقم (26) الذي يبين أن نسبة 85.9% تقر بأن الرئيس يعمل على تشجيع مرؤوسيه على الإبداع والابتكار وأن المرؤوسين يتصرفون بحيوية وسرعة فائقة في حل بعض مشكلات العمل.

إن من مصادر الصراع التنظيمي هو عدم قدرة القائد على تحقيق التوازن بين مصالح التنظيم ومصالح العاملين، حيث إن لهذا الأخير حاجات مادية ومعنوية لا بد من تحقيقها وإشباعها له، ولا يمكن الحديث عن انضباط العاملين وتقديم مردود جيد منهم، في ظل غياب هذه الحاجات، لذا يقع على عاتق القيادة التكيف مع مختلف الظروف قصد التحكم في مختلف الصراعات في حال نشوبها، وهذا يتطلب قيادة رزينة وذكية، تلهم المرؤوسين وتحول الصراع من طابعه السلبي إلى الإيجابي من خلال تشجيع المرؤوسين وغرس فيهم روح المنافسة، وهذا ما بينته المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم (27)، الذي أقر ومن خلاله المبحوثين وبنسبة 66.7%.

أن الرئيس يتميز بالرزانة والواقعية، وفي حالة نشوب صراع بين العاملين وبعضهم البعض يقوم بتكليفهم بمهام أخرى، لأجل الحفاظ على السير الحسن للشركة، وإن قدرة القائد

على إحداث التغيير بالمنظمة، يتوقف ذلك على ما لديه من قوة، سواء أكانت رسمية مستمدة من منصبه، منحها له القانون، أو قوة منبعثة من داخل ذاته، وتعتبر طاقة إيجابية، هذه القوة مرتكزة على مبادئ، وقائمة على القيم الأخلاقية والمعتقدات، من خلال التأثير في الآخرين، يستخدمها القائد في الوقت المناسب أثناء نشوب صراع بين العاملين، والهدف هو إخماد هذا الصراع، وهذا ما أكدته المعطيات الكمية في الجدول المركب رقم (28) وبنسبة 83.5%.

الذي صرح الباحثين ان الرئيس يعتبر ومن خلال قراراته أنه يفكر بطريقة أخلاقية، ويلجأ لقوة سلطته ومركزه في حال نشوب صراع بين العاملين في الشركة، من أجل توفير بيئة عمل صحية، والحفاظ على الاستقرار للعاملين، وعدم خلق فرصة لهم لمغادرة منصب عملهم، والسهر على السير الحسن للشركة.

وانطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول أن للقيادة التحويلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التنافس، وبذلك تكون قد تحققت الفرضية الأولى.

2- نتائج الفرضية الثانية

والتي تنص على أن " للقيادة التبادلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التكامل"

أثبتت الشواهد الكمية المجمع من خلال الدراسة الميدانية والمبينة في الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية، التي توضح دور القيادة التبادلية في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التكامل، حيث تبين ومن خلال الجدول رقم (29) أن الرئيس يعمل على تشجيع مرؤوسيه وأن الثقة بينه وبينهم قوية ونجاحه في حل الصراع بين العاملين عن طريق إجراء حوار بين الطرفين المتصارعين، وهذا ما بينته نسبة 81.4% من الباحثين.

حيث يتقبل كل طرف من الطرفين المتصارعين الرأي الآخر، والعمل معا على إيجاد حلولاً ترضي الطرفين، وتحقيق الأفضل لكلاهما، مما يؤدي لرفع الروح المعنوية لهما، ويحسن من أدائهما في العمل، كما يقوم الرئيس بتشجيع مرؤوسيه ويعمل على بناء

الثقة بينهم ويولي اهتماما كبيرا للعلاقات الإنسانية ويعمل على ترسيخها بين العاملين داخل الشركة، من خلال امتلاك القائد لقوة التأثير في العاملين، والثقة التي منحوها له، مما يجعل فريق العمل مبني على أسس صحيحة تسودها المودة والاحترام المتبادل، حيث تؤكد المعطيات الجدولية المبينة في الجدول رقم (30) وبنسبة قدرها 84.3% من المبحوثين، أن الرئيس يقوم بتشجيع مرؤوسيه ويقوم ببناء الثقة بينهم ويهتم بالعلاقات الإنسانية ويعمل على ترسيخها بين العاملين داخل الشركة .

يقوم القائد التبادلي بمجموعة من المبادرات مع العاملين الهدف منها تبادل شيء له منفعة للطرفين، وهي علاقة قائمة على تنفيذ وعود، بناء على شروط مسبقة، لتحقيق أهداف مسطرة، حيث يلتزم العاملون بمبادلة مجهودهم مقابل حصولهم على مكافآت، حيث يلتزم القائد بمكافأة المرؤوسين في حالة تنفيذ مهامهم، في المقابل يتعرضون للعقوبة في حالة التقصير وعدم إنجازهم للمهام المطلوبة منهم بالأداء المطلوب، ويحرص القائد كل الحرص على احتواء الصراعات، وتقريب وجهات النظر للأطراف المتصارعة، من خلال رغبة الأطراف المتصارعة للجلوس على طاولة المفاوضات.

حيث تظهر الرغبة لدى الطرفين بإيجاد حل يرضي الطرفين، وهذا ما يسهل مهمة القائد في إيجاد تسوية وحل لهذا الصراع، وهذا الطرح تدعمه إجابات المبحوثين في الجدول رقم (31) من خلال نسبة قدرها 86.8% أن الرئيس يقوم بتحفيز مرؤوسيه وبيبين لهم العائد والمنفعة وهو كفاً وناجح في معالجة الصراعات بين العاملين داخل الشركة وهذا يتضح أكثر من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم (32)، حيث أدلى المبحوثين وبنسبة قدرها 84.7% أن شركة " لافارج" لصناعة الإسمنت ومن خلال قاداتها تقوم بتسليط العقاب على مرؤوسيه في حالة عدم قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة، ويتمثل هذا العقاب، حسب إجابة بعض المبحوثين، في الإنزال في الرتبة والاقتطاع من الأجر، وحتى التحويل في منصب العمل، كما يسعى القائد لإجراء صلح بين الأطراف المتصارعة لكي يخرج كلا الطرفين فائزين.

تعتبر المكافآت والحوافز من المتطلبات التي تحقق تعاون الأفراد مع قادتهم، فإذا كانت هذه الحوافز تلبى متطلباتهم وحاجياتهم، فإن هذا يدعو العاملين إلى التنافس والتفاني في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء والفوز بتلك المكافآت، مما يحقق رضاهم، مما يسهل عمل القائد وقدرته في التأثير على العاملين والتحكم في بيئة العمل، وفض مختلف الصراعات بين العاملين، عن طريق سعي القائد باستخدامه استراتيجية الإقناع، للتوصل إلى اتفاق وحل يرضي الطرفين ويلبي حاجياتهم.

وهذا ما أكدته استجابات المبحوثين من خلال الجدول رقم (33) وبنسبة قدرها 83.5% من مجموع عينة الدراسة، أن الرئيس يقوم بتحقيق الرضا لمروؤسيه من خلال الحوافز المقدمة لهم وهو كفى في معالجة الصراعات بين الأطراف المتصارعة في الشركة محل الدراسة، كما يسعى لتحفيز العاملين وتبيان لهم العائد والمنفعة ويصغي لأطراف الصراع بشكل جيد، من خلال مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، وهناك تبادل للمعلومات مما يضمن لإيجاد حل يرضي الأطراف المتصارعة، وهو ما أكدته معطيات الجدول رقم (34) وبنسبة قدرها 93.4%.

تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع من خلال القيادة، في استخدام استراتيجية الحوار المباشر بين الطرفين المتصارعين بغيت الوصول إلى حلول ترضي هذين الطرفين، حيث يتم مناقشة نقاط الخلاف ومن ثم الوصول إلى حلول ترضي اهتمامات الجميع، حيث تنصب جهود القيادة إلى الوصول إلى حلول بأقل التكاليف، مستخدمة تأثيرها ونفوذها، كما أن للمكافآت والحوافز دور في تخفيف حدة الصراع من خلال تبيان العائد والمنفعة، وهو ما بينته الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (35) حيث أن نسبة 87.9% من المبحوثين أكدوا أن شركة "لافارج" لصناعة الإسمنت تولي اهتماما كبيرا للعملية التحفيزية، حيث تبين للعاملين العائد والمنفعة، كما تستخدم استراتيجية ناجحة لإدارة الصراع بين الأطراف المتصارعة.

أكد "بوهانك ودستفانو" أن من إيجابيات القيادة التبادلية، هو تركيزها على مكافأة العاملين، عندما يحققون ما طلب منهم، وهو يعتبر في حد ذاته اهتماما عاليا بالعاملين، وتشجيعا لهم، ورفعاً لرضاهم الوظيفي، مما يحقق أعلى درجات الأداء لديهم، ومعالجة الصراع وإدارته من قبل القيادة، يعتمد على مهارات اكتشافه وتشخيصه بشكل جيد، وتقديم العلاج المناسب له، من خلال التعاون مع الجميع والإنصات لإطراخ الصراع، والخروج بحلول متفق عليها، ترضي جميع الأطراف، وهذا ما أتضح من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (36) حيث أكدت نسبة معتبرة من المبحوثين والمقدرة بـ91.2%، أن الرئيس يشجع مرؤوسيه وجسر الثقة بينه وبينهم متين، كما يصغي بشكل جيد لأطراف الصراع بغيت إيجاد حولا مقبولة للصراع.

إن مهارة إدارة الصراع من أهم المهارات التي لا يستهان بها، ويجب تهيئتها عند القادة في المنظمة، بغيت إحداث التغيير والتطوير، وتعظيم سلوك المواطنة التنظيمية، ومن بين مهارات تخفيف حدة الصراع، اللجوء إلى سياسة تشجيع أسلوب المنافسة في العمل، ويستخدم في حالة الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة، ومن إيجابياته خلق روح المنافسة وإحداث التغيير والتجديد، مقابل الحصول على مكافآت لقاء تفانيهم في العمل وتحقيقه الأفضل، وهذا ما بينته نسبة 93% في الجدول المبين أعلاه رقم (37) بأن الرئيس يعتمد على سياسة تشجيع المنافسة في العمل، وأنه يقدم كل المكافآت والحوافز لمرؤوسيه لقاء قيامهم بمهامهم على أكمل وجه.

كما يحرص كل الحرص على احترام الوقت ويحاسب كل شخص تأخر في إنجاز المهام المطلوبة منه، حيث يقال "أن الفرق بين المتخلف والمتحضر، هو الجدية واحترام الوقت"، حيث أن تأخر العامل في إنجاز ما طلب منه يعرضه للعقوبة بسبب إخلاله ببنود الاتفاق، ويحرمه من جميع الحوافز والمكافآت، كما يعتبر القائد مرن في حل وإدارة الصراع في بيئة العمل، وهذا يعتمد على فلسفته وأسلوبه وتأثيره في العاملين، وتعديله وتغييره

للسياسات الداخلية واختياره الزمن المناسب لحل مختلف الصراعات بأسلوب يحقق المنفعة للجميع، وهو ما أكدته النسبة المعتبرة المقدرة بـ 84.1%

من المبحوثين من خلال البيانات والشواهد الكمية المجمعة في الجدول رقم (38)، على أن الرئيس يولي أهمية كبيرة للوقت ويحترمه ويعاقب كل من يتأخر في إنجاز المهام المطلوبة منه، كما أنه مرن لأبعد الحدود في إدارة ومعالجة مختلف الخلافات بين العاملين في بيئة العمل.

وانطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الثانية والتي مفادها : للقيادة التبادلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التكامل، قد تحققت.

3- نتائج الفرضية الثالثة

والتي تنص على أن " للقيادة التشاركية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التعاون"

من خلال المعطيات الإمبريقية واستناداً للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعة حول دور القيادة التشاركية في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التعاون، أنه يقع على عاتق القيادة بذل جهد والعمل على التأثير في المرؤوسين وتوجيه نشاطهم في جو تعاوني من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في خطة العمل، وهذا يتطلب الجدية واحترام الوقت المستخدم في إنجاز تلك الأهداف، من خلال فرض الصرامة في العمل ومحاسبة كل من يتقاعس في إنجاز المهام الموكلة إليه في الوقت .

ولإنجاز تلك المهام بشكل سريع ومنتقن، تعمل القيادة على الاستفادة من خبرات العاملين والعمل معاً كفريق واحد من خلال مناقشة أمور العمل عن طريق مد جسور الحوار وتسهيل عملية الاتصال بغيت الوصول إلى أداء جيد، وتجويد في العمل، وهذا ما أكدته استجابات المبحوثين من خلال الجدول رقم (39) وبنسبة 87.7% من مجموع عينة الدراسة، أن شركة لافارج لصناعة الإسمنت ومن خلال قيادتها تسهر على إنجاز المهام والأهداف المسطرة بزمان محدد وقياسي، وانها لا تتوانى في معاقبة كل شخص قصر في أداء مهامه

ولم يحترم الوقت، كما أن الشركة تعمل بمبدأ المشاركة العمالية في مناقشة أمور العمل وتشاركهم في كل شاردة وواردة تحدث بالشركة بهدف كسب الاحترام وتضمين مبدأ الالتزام بروح الفريق لدى العاملين وتحسين طرق العمل وإضفاء الطابع الديمقراطي وتشجيع العلاقات غير الرسمية للرفع من الروح المعنوية للعاملين، ومن ثم تحقيق أهداف الشركة المرجوة.

إن تقديم الحوافز للعاملين بطرق عادلة، له نتائج إيجابية على مجريات العمل، من خلال سعي العامل إلى تحسين عمله والعمل بمبدأ التغيير والتطوير في تنويع آلياته، الاستمرار في صقل مهاراته الإبداعية، واستغلال كل فرصة متاحة له، والمشاركة من خلال آرائه وأفكاره في إيجاد حل لبعض مشكلات العمل.

وهذا ما بينته المعطيات الكمية في الجدول رقم (40) وبنسبة معتبرة قدرها 92.4% مدى عدالة شركة الإسمنت في منح الحوافز والمكافآت من خلال استخدامها منظومة كبح الاستخدام الآلي للحوافز مما يدفع بالعاملين إلى تحسين أدائهم، وتعزيز قدراتهم الفنية والفكرية، كما تعمل بمبدأ استشارة العاملين في أمور العمل، من أجل كسب الثقة في أنفسهم، ومن ثم تكريس القدرة على التحكم في المتطلبات الوظيفية، وكسبهم المهارات اللازمة لمواجهة أي طارئ وأي مشكلة في العمل.

يعتبر أسلوب القيادة التشاركية العاملين على أنهم ليسوا مجرد منفذين لمهام بسيطة، بل يعتبرون مشاركين فعليين في صنع القرار، وقادرين على تحمل المسؤولية، كما يوفر هذا الأسلوب من القيادة مناخا إيجابيا يجعل العاملين يكتشفون كل طاقاتهم ويدفعهم إلى تقديم أداء فعال ويسهمون بأفكارهم واقتراحاتهم في حل مشكلات العمل، ويجعلهم أكثر تألقا وإبداعا، وهو ما أقرته استجابات المبحوثين في الجدول رقم (41).

حيث أن نسبة 93.3% من المبحوثين أقروا على أن الرئيس يعمل على إشراك العاملين في صنع القرار، ويساهم بأفكاره واقتراحاته في حال مواجهة العاملين مشاكل في العمل، وهذا مبدأ من مبادئ العلاقات الإنسانية، كما أن القيادة بشركة الإسمنت "لافارج" تعمل بمبدأ

التنسيق والحوار والتشاور مع العاملين وتبادل الأفكار والآراء معهم، من أجل تعزيز الثقة لديهم ومساواتهم بغيرهم، مما ينعكس إيجاباً على العملية الإنتاجية، وينمي روح انتمائهم، ويسهم في رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا مبدأ من مبادئ الإدارة اليابانية، التي تبناها أوشي من خلال نظريته، على أن الثقة والإنتاج تربطهما علاقة طردية.

أي كلما أعطينا ثقة أكبر للعامل، كلما زادت إنتاجيته، حيث تؤكد المعطيات الكمية في الجدول رقم (42) الذي أقر من خلاله المبحوثين وبنسبة 91.7%، على أن الرئيس حريص كل الحرص على تبادل الآراء مع مرؤوسيه وتقبل أفكارهم واقتراحاتهم بخصوص العمل، وهذا مكسب للعاملين وللشركة في نفس الوقت، ضف إلى ذلك قدرته على إيجاد حل لمختلف الصراعات بين العاملين عن طريق استخدام أسلوب التعاون من خلال رغبة الطرفين المتصارعين للجلوس على مائدة التفاوض والقبول باقتراحات القائد.

وتقريب وجهات النظر حول المشكلة، والتوصل إلى حل يرضي الطرفين المتصارعين، من خلال فكرة (رابح/رابح)، وهو ما أقرته نسبة 90.5% في الجدول رقم (43)، على أن الرئيس يقوم بإشراك مرؤوسيه في صنع القرار وقدرته على التدخل في حل النزاعات بينهم عن طريق دراسة الأسباب وتقديم الحل المقبول.

وهذا ما أكدته المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم (44) وبنسبة معتبرة تقدر بـ 90.5%، على أن الرئيس يعمل رفقة المرؤوسين على مناقشة أمور العمل والأهداف المسطرة، بما في ذلك اختيار أساليب العمل، لتحقيق جودة عالية في الإنتاج، وأن الرئيس موفق لأبعد الحدود في فض النزاعات بين العاملين، باستخدام استراتيجية التعاون.

إن مفهوم تفويض المسؤوليات للمرؤوسين، هو تنازل الرئيس عن جزء من أعماله للمرؤوسين، لتسهيل العمل، شريطة أن يلتزموا بأداء الواجبات المكلفين بها، وأن يتحملوا أعباء العمل بكل مسؤولية، ومفهوم تفويض المسؤوليات من المفاهيم الأساسية للإدارة الناجحة، وهو يشير إلى أن المنظمة تعطي لعاملها الحرية والثقة وتدعمهم في عملهم من خلال إصدار القرارات الخاصة بظروف عملهم.

وهذا دليل على أن بيئة العمل سليمة، وهو ما أقرته نسبة 63.3% من المبحوثين كما هو في الجدول المركب رقم (45)، الذي يقر بقيام الرئيس بتفويض المرؤوسين لاتخاذ ما يروونه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف وطلب المرؤوسين المساعدة من رئيسهم وقت الحاجة، وإن دل هذا فإنما يدل على تعظيم فكرة التعاون، وهي من ثقافة المنظمة العصرية.

إن اهتمام القيادة الحديثة بتحقيق متطلبات العاملين من جهة، ومتطلبات التنظيم من جهة ثانية، من المهام الجسيمة التي تقع على عاتقها، فالعامل كائن اجتماعي وإنساني له حاجيات ومتطلبات يجب إشباعها له، وإذا توفرت هذه الحاجيات له، فإن أدائه في العمل يزداد بشكل كبير، وأن تدخله إيجابيا في حل بعض مشكلات العمل، من خلال فهمه لطبيعة العمل، وبذلك فإن جو العمل عائلي، ويجعل المرؤوسين محل ثقة، ويمكن الاعتماد عليهم واستشارتهم في أمور العمل من خلال مساهمتهم بأفكارهم وآرائهم في إيجاد حلول لبعض مشاكل العمل، وهذا ما أقرته نسبة 87.7%، في الجدول رقم (46) المبين أعلاه من خلال البيانات الكمية، على أن المرؤوسين يتصرفون بحيوية وسرعة فائقة في حل بعض مشكلات العمل وأن الرئيس يستشير مرؤوسيه في أمور العمل.

ويتصرف بمرونة ويقدم الدعم الكامل والمساعدة للعامل في حالة مواجهته لمشكلة داخل أو خارج مكان العمل، وهذا يتضح أكثر من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم (47) حيث أدلى المبحوثين وبنسبة 93%، أن شركة "لافارج" لإنتاج الإسمنت ومن خلال قاداتها تتعامل بمرونة مع المرؤوسين وأن العامل يتلقى الدعم والمساعدة سواء من الرئيس أو باقي الزملاء في حالة مواجهته لمشكلة سواء داخل أو خارج مكان العمل، هذا الدعم والمساندة جعل المرؤوسين يتصرفون بحيوية وسرعة فائقة للتدخل في حل بعض مشكلات العمل، كما يمثل الدعم والمساندة من قبل الرئيس من خلال الأفكار والاقتراحات التي يقدمها والهدف من ذلك كله تجنب حدوث مشاكل في العمل وصراعات من شأنها أن تعرقل العملية الإنتاجية.

وهذا من خلال البيانات والمعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم (48)، فقد أقر المبحوثين وبنسبة 89.6%، على أن المرؤوسين يتصرفون بحيوية وبسرعة فائقة لحل مشكلات العمل، وأن القيادة تقدم كل الدعم لهم من خلال ابتكارها لحلول وتقديمها مقترحات بناءة، من خلال تجربتها في الميدان، والقصد من ذلك توفير جو وبيئة مناسبة وصحية للمرؤوسين وتجنب حدوث صراعات بينهم، وهذا يعني ومن خلال المعطيات السابقة والمتعلقة بالفرضية الثالثة، أن للقيادة التشاركية بشركة إنتاج الإسمنت "لافارج" دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التعاون"، وهذا يعني أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

III- النتيجة العامة

في خضم الشواهد الإمبريقية جسدت الدراسة الموسومة بـ"دور الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي الواقع التنظيمي لشركة الإسمنت "لافارج" حمام الضلعة بالمسيلة، حيث تبين جليا أن المستوى التعليمي للعاملين مهم جدا ويساعد القيادة على إحداث التغيير على المدى الطويل، وأن القائد محل الثقة يؤثر إيجابا في سلوك العاملين ويجعلهم متعاونين أكثر مع بعضهم البعض، مما يحقق الاستقرار الوظيفي للعامل وشعوره بالانتماء.

كما أن إشراك الأفراد العاملين في بعض المسؤوليات، يعد محفزا كبيرا لهم، ويشعرهم بأنهم ينتمون إلى هذه الشركة، مما يقوي روابطهم، ويزيد من تعاونهم مع بعضهم البعض، وهذا ما تسعى إليه شركة "لافارج" بحمام الضلعة، وهذا ما أكدته بدورها المعطيات الكمية المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، وهذا مبدأ من المبادئ التي حثت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت أن إشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات ينمي الروح المعنوية لهم ويكسبهم الثقة ويزيد من تماسكهم.

كما تبين أنه هناك علاقة بين الرؤية المستقبلية لدى القائد والعمل على تغيير الوضع الراهن ومدى تعاون العامل مع زملائه في العمل، وهذه صفة من صفات القائد التحويلي، حيث يسعى جاهدا لتحسين الوضع الراهن، وتحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

كما يحظى الرئيس بإعجاب واحترام المرؤوسين من خلال تقديم احتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية والعمل على كسب ثقتهم وتعاونهم طواعية، وأن تصرفاته ذات طابع أخلاقي، وهذا يعد مكسبا هاما للشركة وللعامل، كما يولي اهتماما خاصا لاحتياجات المرؤوسين، ويقوم بتشجيعهم، من أجل الرفع من معنوياتهم، وازديادهم إبداعا، وهذا يؤكد أن مناخ العمل داخل الشركة يساعد الأفراد العاملين على استغلال كل طاقاتهم مما يزيدهم إبداعا.

وتتبع شركة "لافارج" سياسة تشجيع المنافسة في العمل، من خلال منح المكافآت والحوافز للعاملين لقاء قيامهم بمهامهم على أكمل وجه، كما يقع على عاتق القيادة التكيف مع مختلف الظروف قصد التحكم في مختلف الصراعات في حال نشوبها، من خلال إلهام المرؤوسين وتحويل الصراع من طابعه السلبي إلى الإيجابي من خلال تشجيع المرؤوسين وغرس فيهم روح المنافسة، وهذه مهمة جسيمة تقع على عاتق القيادة.

وتعمل الشركة على تشجيع العاملين من خلال زرع الثقة بينها وبينهم ويجعل القائد ناجح إلى أبعد الحدود في حل الصراع بين العاملين عن طريق إجراء حوار بين الطرفين المتصارعين، حيث يتقبل كل طرف من الطرفين المتصارعين الرأي الآخر، والعمل معا على إيجاد حلولاً ترضي الطرفين، وهذا يعتبر مكسب للشركة.

ويقوم القائد التبادلي بمجموعة من المبادرات مع العاملين لتحقيق منفعة للطرفين، وهي علاقة قائمة على تنفيذ وعود، بناءً على شروط مسبقة، ويقوم بتحقيق الرضا لمرؤوسيه من خلال الحوافز المقدمة لهم ولديه القدرة في معالجة الصراعات بين الأطراف المتصارعة في الشركة محل الدراسة، و يسعى لتحفيز العاملين من خلال تبيان لهم العائد والمنفعة ويصغي لأطراف الصراع ، ويتبع طرق حديثة في ذلك، من خلال مناقشة القضايا بشكل صريح، وتبادل للمعلومات مما يضمن لإيجاد حل يرضي طرفي الصراع، كما يعتمد على فلسفة وأسلوب وتأثير في العاملين، وتعديله وتحكمه في الأوضاع واستغلال الزمن المناسب لحل مختلف الصراعات بأسلوب مرن مما يحقق المنفعة للشركة ويزيد من ولاء العاملين، كما أن للمكافآت والحوافز دور مهم في التقليل من حدة الصراع من خلال تبيان العائد والمنفعة، والعدالة في التوزيع.

كما تبين أن شركة " لافارج " ومن خلال قيادتها تستفيد من خبرات العاملين وتشجع العاملين للعمل كفريق واحد من ومناقشة أمور العمل ،وربط جسور الحوار وتسهيل عملية الاتصال معهم بغيت تحقيق المنفعة للشركة، وتشجع العلاقات غير الرسمية للرفع من الروح المعنوية للعاملين، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، كما تعمل بمبدأ استشارة العاملين في أمور

العمل، وإعطائهم الفرصة للإبداع وتطوير أنفسهم، وكسبهم المهارات اللازمة لمواجهة أي مشكلة في العمل.

وهذا يعني قدرة القائد على إيجاد الحلول لمختلف الصراعات بين العاملين عن طريق استخدام أسلوب التعاون من خلال تقريب وجهات النظر حول المشكلة، والتأثير على الطرفين المتصارعين للجلوس على مائدة التفاوض والقبول بالاقتراعات المقدمة، والتوصل إلى حل يرضي الطرفين المتصارعين، وبذلك تجنب كل صراع محتمل، وأي مشكلة في العمل تعيق العملية الإنتاجية بالشركة، كما نعلم أن هذه الشركة رائدة عالمياً، وتعمل على تطبيق معايير الجودة العالمية، ومنه يمكن القول أن للأنماط القيادية الحديثة دور في إدارة الصراع التنظيمي.

رابعاً: الاقتراحات

توازيًا مع النتائج المتحصل عليها من البحث، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات من أهمها:

- التركيز على المورد البشري باعتباره دعامة أساسية داخل الشركة.
- إثراء مبدأ المشاركة العمالية في عملية التسيير والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية، عن طريق استخدام فرق العمل وفتح مجال أوسع لمشاركة العمال ومنحهم الحرية أثناء العمل وفقاً لما تسمح به قوانين الشركة.
- توفير قنوات الاتصال بين كافة المستويات، بما يسمح بإيصال الانشغالات والتوقعات.
- ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وعقد اتفاقيات بين الجامعة (مخابر البحث) ومختلف المؤسسات الاقتصادية، قصد إجراء حوارات وملتقيات علمية للتعريف بأهمية أساليب القيادة الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي.
- تحديد معايير مناسبة لاختيار القادة مع ضرورة وضع قيادة قادرة على تحقيق العدالة بين العمال، وجعل الأفراد يتماشون مع سياسة المؤسسة طواعية ودون إكراه.

- الاهتمام ببيئة العمل وتشجيع القيادات في المؤسسات الوطنية على ممارسة سلوكيات القيادة الصحيحة.
- نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تقديمها للحوافز للعاملين بطريقة عادلة من شأنه أن يقلل من الصراعات وتجنب حدوث فوضى في بيئة العمل.
- إجراء المزيد من البحوث العلمية المتعلقة بموضوع دراستنا، الموسومة ب دور الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر المنظمة نسقا من الأنساق الاجتماعية في أي مجتمع من المجتمعات المعاصرة، وهي بيئة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، لذا كانت حقا لملاحظة الكثير من الباحثين السوسولوجيين، من خلال الكثير من النظريات والمقاربات السوسولوجية خاصة في العقود الأخيرة، من خلال فهم سلوك العاملين، وتوقع نتائجه، بغيت التحكم فيه.

إذا كان نجاح المؤسسات وتفوقها، ونمو الدول ورفقها يرتبط بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية التي تزر بها، فإن التجارب الإمبريقية الراهنة قد بينت أن المؤسسات تمكنت من تحقيق إنجازات كبيرة لبلوغ مستويات ريادية بفضل اعتمادها خصوصا على مواردها، من خلال هذه الدراسة.

الوقوف على أهمية دور الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي، فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها مرهون بفعالية أداء عناصرها البشرية، وتحسين مردود إنتاجيتهم، حيث يعتبر الأفراد العاملون المورد الاستراتيجي لها، ومن أهم مواردها على الإطلاق، والقيادة الذكية تعتبر القلب النابض لأي مؤسسة ويبقى مصيرها مرهون بمدى فشلها أو نجاحها في تحقيق أهدافها من خلال قادتتها، ومن خلال تأثير هذه الأخيرة في سلوك العاملين هي التي تحقق النجاح والتميز ومن ثم سيكون أساس الميزة التنافسية مستقبلا هو القدرة على صنع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة.

ويمكن القول أن القيادة لا تستطيع أن تحقق أهداف المنظمة بمفردها، إلا بوجود عاملين متعاونين، مدربين ومؤهلين قادرين على تحمل المسؤوليات التي تقع على عاتقهم. ومن المتعارف عليه أن التنظيم لا يظل في حالة ثبات وسكون دائمين وأن هذا النسق لا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية، فالصراع التنظيمي ظاهرة متفشية في أغلب المنظمات في عصرنا الحالي، وهي تنمو في ضل ظروف مشجعة كالتناقض في الأدوار، وعدم وضوح الصلاحيات وغيرها....الخ، وهي مؤشرات قادرة على خلق الصراع، الذي لا يمكن إخماده والتحكم به وحتى عدم التنبؤ بنتائجه.

خاتمة

وهنا يأتي دور القائد في كيفية التحكم وإدارة مختلف الصراعات وتحويلها من طابعها السلبي إلى الطابع الإيجابي وجعلها وظيفية أكثر، ومحركا للتغيير داخل المنظمة نحو الأفضل.

وفي خضم هذه المحاولة البحثية التي جابهتنا فيها عدة صعاب من أهمها، أن الموضوع يتداخل في أكثر من اختصاص، ويلتقي عنده أكثر من علم، ولقد استعنا على تجاوز هذه الصعوبات بالأسس المنهجية والهياكل النظرية في علم الاجتماع، وجعلناها موجها لمساري بحثنا، وعليه فإن دراستنا كشفت على وجود علاقة للأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي وذلك انطلاقا من المعطيات والشواهد الكمية المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، ونأمل أن تكون هذه الدراسة قد حققت جزءا مما توخينا منذ البداية، رغم الصعوبات، ومع ذلك نتمنى أن يكون هذا الجهد فاتحة لبحوث أخرى في مجال تخصصنا .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

-القرآن الكريم

أولاً: القواميس والمعاجم

1) الفيروز أبادي، مجد الدين بن يعقوب، القاموس المحيط، دار إحياء التراث العربي، ط2، بيروت، 2003.

المراجع

ثانياً: الكتب بالعربية

2) إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، ط2، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1986

3) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنها، 2000

4) أحمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، 2005

5) أحمد عبد الله اللحح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002

6) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003

7) إدريس، ثابت عبد الرحمان، المرسي، جمال الدين محمد، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005

8) أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2013

9) أسهان بلوم، رؤية سوسيو تنظيمية للوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية، ط1، 2005

قائمة المصادر والمراجع

- 10) اعتماد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 1993
- 11) إليزابيث أوليري، قيادة الأعمال خطوة خطوة، ترجمة: أمين الأيوبي، أكاديمية إنتر ناشيونال، لبنان، بيروت، 2001
- 12) بسيوني عبد الغني، التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 1986
- 13) بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
- 14) بيتر إف. دراكر، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013
- 15) بيتر ج. نورثهاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006
- 16) تيسفا جبيرميددين بيترشافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2005
- 17) جازية زعيتر، اتجاهات معاصرة في الإدارة، أصول الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997
- 18) جازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008
- 19) حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2005
- 20) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009
- 21) حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003

قائمة المصادر والمراجع

- 22) خليل محمد الشماغ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان ، الأردن، 2000.
- 23) خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2000
- 24) رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 25) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2002
- 26) ريتشارد هال، المنظمات، هيكلها، عملياتها ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001
- 27) زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011
- 28) سحيمي فايزة، صحراوي بن شيحة، القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ استراتيجية المنظمة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016
- 29) سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012
- 30) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 31) السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994
- 32) سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل: من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية، ط4، القاهرة، 2009
- 33) صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006

قائمة المصادر والمراجع

- 34) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006
- 35) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2008
- 36) طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الدمام، ط1، بيروت، لبنان، 1984
- 37) عامر إبراهيم قندلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، العراق، 1993
- 38) عبد الرحمان محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000
- 39) عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، ط1، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفني، مصر، 2002
- 40) عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع والمفاهيم السياسية والاقتصادية والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010
- 41) عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع والإدارة، مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1982
- 42) عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016
- 43) عثمان محمود الخضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2005
- 44) علي المبيض، الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005
- 45) علي غربي وآخرون، الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1996
- 46) عمر محمود عبيد، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009

قائمة المصادر والمراجع

- 47) عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي مؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994
- 48) فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للطبع، السعودية، 2002
- 49) فتحي عبد الرسول محمد، الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2008
- 50) فيليب سادلر، القيادة، ترجمة: هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008
- 51) قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 52) القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م
- 53) القيسي هناء محمود، الإدارة التربوية مبادئ-نظريات-اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010
- 54) كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان في الفترة من 1993-2010، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017
- 55) كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013
- 56) كمال لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، ط1، 2011
- 57) كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1995
- 58) لويس كوهين، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ترجمة كوثر حسين كوجك، ط1، دار العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1990

قائمة المصادر والمراجع

- (59) محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة الحديثة، القاهرة، 1984
- (60) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008
- (61) محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 1985
- (62) محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010
- (63) محمود داود الربيعي وآخرون، علم الإدارة وفن القيادة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018
- (64) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002
- (65) محمود عبد الفضل، الفكر الاقتصادي العربي وقضايا التحرر والتنمية والوحدة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1982
- (66) المصرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- (67) مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015
- (68) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008
- (69) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية ترجمة: صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006
- (70) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004

قائمة المصادر والمراجع

- 71) ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2013
- 72) ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2012
- 73) ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014
- 74) نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011
- 75) نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2015
- 76) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2002
- 77) هدى حسن يحي العلفي، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014
- 78) الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006
- 79) واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006
- 80) وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية
- 81) ابتسام علي سلامة الضمور، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، مذكرة لنيل درجة دكتوراه

قائمة المصادر والمراجع

الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009

82) أسمهان بلوم، نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع (تخصص تنظيم وعمل)، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012/2011

83) بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015

84) بوغلاق نوال، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونغاز، صوميفوس، الإسمنت، الأنابيب) تبسة، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014

85) حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009

86) رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصومة، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات، باتنة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، إشراف إسماعيل قيرة. 2010-2009

87) سري إبراهيم العابد، دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين واثرها في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية، مذكرة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2014

قائمة المصادر والمراجع

- 88 سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية -تصور مقترح-، مذكرة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007
- 89 عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية على قطاع البترول في الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2008
- 90 عسكر عبد العزيز محمد، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012
- 91 فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب، دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2014
- 92 القرشي عبد الله فهد، ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2013
- 93 كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان، رسالة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017
- 94 محمد العيد مطمر، الشخصية القيادية ودورها في تنمية المجتمع (هوارى بومدين أنموذجاً)، مذكرة دكتوراه دولة (غير منشورة) جامعة باجي مختار، عنابة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2004-2005
- 95 محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون كوبا/الجزائر بالجلفة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد

قائمة المصادر والمراجع

خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2018-2019

96) ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005

97) وسيلة عامر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015

98) وسيلة عامر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2015

99) وسيلة، معايير قياس كفاءة الإطار في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة "AVAL" سوناطراك وهران، مذكرة دكتوراه ل م د، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع، تخصص تنمية بشرية، 2016-2017

100) يوسف جغولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، إشراف الفضيل رتيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر، 2011، 2010

رابعا: الدوريات والمجلات العلمية

قائمة المصادر والمراجع

- 101) أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين، القيادة التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013
- 102) أمل محمود علي العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008.
- 103) أمل محمود علي العبيدي، نقلا عن الرحيم، أفضل، استراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة، المجلة العربية للإدارة، العدد العاشر، 1986
- 104) إيدير عبد الرزاق، بن مومن أسماء، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس، البليدة، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2018
- 105) الجيش الوطني الشعبي، فرض الأمر الواقع "مشاركة العمال في تسيير المؤسسات"، مجلة الجيش، العدد 116، نوفمبر، 1973
- 106) حاتم دحلان، التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية، المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات، مجلة رؤى التربوية العدد 21، مركز قطان، 2003
- 107) حامد محمد، برباوي كمال، سليمان إلياس، علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 12، العدد 1، 2019
- 108) حسين صالح جعيم، عبد السلام مقبل الريمي، عبد الغني مجاهد، استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى،

قائمة المصادر والمراجع

- مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد الرابع جوان، جامعة العلوم والتكنولوجيا، وهران، 2018
- 109) خرموش منى، بحري صابر، العلاقات الإنسانية كمدخل لتحسين المناخ في بيئة العمل، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 02، 2018
- 110) زايد، عادل محمد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع المجلد الرابع والثلاثون، 1995
- 111) زياد المعشر، الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(01)، 2005
- 112) سامي عواد الشمري، محمد فهاد اللوقان، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 3، دار المعارف المصرية، مصر، 2018
- 113) صيد حاتم، الأنماط القيادية الممارسة من طرف قادة الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة مسيلة وسطيف، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة المسيلة، العدد 6، جانفي 2014.
- 114) عاطف محمود أبو غالي، نادرة غازي بسيسو، التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد 2/2009
- 115) عبد الوهاب محمد علي، دور القائد في حل النزاع في المنظمة، مجلة للعلوم الإدارية، م 20، العدد 04، الإمارات العربية المتحدة، 1998
- 116) عليوة علي، الصراع وإدارة الصراع عند كل من الآن توران، بيار بورديو، ميشال كروزيه، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد 09، 2018

قائمة المصادر والمراجع

117) محمود علي العبيدي، استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد69، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008

118) مطاطة موسى، بوعطيط جلال الدين، أشكال إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات من وجهة نظر الإطارات الوسطى، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الإسمنت حجر السود، سكيكدة، مجلة آفاق علمية، جامعة تامنغست، الجزائر، المجلد11، العدد 02، 2019.

119) نادية عبد الخالق رمضان بكر، القيادات الإدارية المعاصرة ودورها في تحقيق مهارة إدارة سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية بمصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مجلد35، العدد الثاني، القاهرة، مصر، 2015

120) الهلالي الشربيني الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي، مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد الحادي والعشرين، 2001

121) ياسر عبد طه الشرفا، إلهام إسماعيل حسونة، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، منشورات المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2017

رابعا: المواقع الإلكترونية

122) <http://www.aps.dz/ar/economie/57271-17>

123) Travis, Eryn. Media, Demand (2014). A Look at the Benefits of Transactional Leadership Style. March13 :

[.http://smallbusiness.chron.com/look-benefits-transactionalleadership-style-15346.html](http://smallbusiness.chron.com/look-benefits-transactionalleadership-style-15346.html)

خامسا: المراجع الأجنبية

- 124) Avolio, J., & Boas, S. (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment". **Academy of Management Journal**, 45(4)
- 125) Bernard M. Bass transformational leadership: Industrial, military, and Educational Impact, Lawrence Erlbaum Association, New jersey London,1998
- 126) Braud Philipe. sociologie politique. Alger. casbah édition. 2004
- 127) Cori. Moore, Leadership in the cooperative extension system: An examination of Leadership Styles and Skills of state directors and administrators, unpublished PH.D the sis, university of Florida ,2003
- 128) Crozier (M). A quoi sert la sociologie des organisations? Tome 2. Ed. Seli Arslan. Paris. 2000
- 129) Crozier(M) ,Freiberg(E),L'acteur et le système, Ed, du seuil,Paris,1977
- 130) Dagenais, s, sciences humaines et méthodologies, Edition Beacheminttéé,canada,1991
- 131) F.E ,A Theory of leadership Effectiveness, N,Y: Mcgraw Hill,1967
- 132) Jerald Greenberg Managing Behavior in Organisation, pearson Education, inc, saddle River, New jersey ,2005
- 133) Kuhnert, K. & Lewis, P.,(1987). "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/ Developmental Analysis". **Academy of Management Review**, 12(4)
- 134) La competence au coeur du succes de votre entreprise.dejoux edition d'organisation,paris, 2000
- 135) Laurie j Mullins, management and organizational behavior, printed in great Britain at the pitman press, 1985
- 136) Lindgreen, A ,et Al, "Do Different Marketing Practices Require Different Leadership Styles? An Exploratory Study". **Journal of Business & Industrial Marketing**, 24(1),2009
- 137) Luthans, Fred, "Organaizational Behavior", 4th ed, New york, McGrew – Hill, 1985
- 138) Nemanich, L & Vera, D. "Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of An Acquisition". **The Leadership Quarterly**,2009, (20)
- 139) Northouse, P .G, leadership theory and Practice, (2nded), thousand Oaks, California: sage Publications ,Inc,2001
- 140) Northouse, P. G, leadership theory and Practice,(2nded),thousand Oaks, California: sage Publications ,Inc, 2001

- 141) Oxford Student Dictionary Of English, Oxford University Press, Oxford, 2001
- 142) Rahim, M. A., D. Antonioni and C. Psenicka (2001). "A structural equations model of leaderpower, subordinates' styles of handling conflict, and job performance." International Journal of Conflict Management 12 SRC – GoogleScholar
- 143) Rahim, M. A., D. Antonioni and C. Psenicka (2001)."A structural equations model of leaderpower, subordinates' styles of handling conflict, and job performance." International Journal of Conflict Management 12 SRC – GoogleScholar
- 144) Roger Aim, L'essentiel de la théorie des organisations ,Gualino éditeur,EJA,paris,2006.
- 145) Tomey, A .M. Guide to Nursing Management And Leadership. Canada :Mosby Elsevier,2009
- 146) Warren Bennis and Burt Nanus, Leaders: Strategics for taking charges, Harper collins Publisher Inc ,2nd ed, New York,2003
- 147) Warren G. Bennis and Robert Townsend, Reinventing Leadership, Strategies to Empower organization. Harper Collins Publisher, New York, 2005

الملحق رقم 01: نموذج يوضح استمارة استبيان قبل تحكيمها وتجريبها

جامعة محمد خيضر-بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة

الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بشركة الإسمنت "لافارج" حمام الضلعة بالمسيطة.

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علم الاجتماع تنظيم وعمل

أخي العامل المحترم.. أختي العاملة المحترمة :

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة أنماط القيادة الحديثة

ودورها في إدارة الصراع التنظيمي ،دراسة ميدانية بشركة الإسمنت "لافارج"

حمام الضلعة بالمسيطة

وعليه يرجى منكم التكرم بإعطائها جزءا من وقتكم والإجابة على مضامينها

بموضوعية لما لذك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل اليها

الباحث، كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط،

وستعامل بسرية تامة معها ، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

تحت إشراف

الباحث

د/غربي صباح

يوسف علي شريف

قائمة الملاحق

I. البيانات الشخصية :

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن : 20-30 31-40 41-50 51-60
- 3-الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4-الأقدمية : 0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26-30
- 5-المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج
- 6-الوضع المهني : إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 7-المصلحة :

II. المحور الأول: الأنماط القيادية الحديثة

القيادة التحويلية:

- 8-هل يهتم رئيسك بالتغيير على المدى الطويل وتحسين الوضع الراهن؟ نعم لا
- 9-هل يحرص رئيسك على مرؤوسيه ويهتم بهم؟ نعم لا
- 10-هل تلمس لدى رئيسك رؤية مستقبلية وتغيير الوضع الراهن نحو الأفضل؟
نعم لا
- 11-هل يعتبر رئيسك محل قدوة وثقة؟ نعم لا
- 12-هل يشجع رئيسك مرؤوسيه على الإبداع والابتكار؟
في حالة نعم : نوع هذا الإبتكار:
-حل مشكلة في العمل
- تحسين طرق العمل
-توليد أفكار جديدة في العمل
أخرى تذكر.....
- 13-هل تلمس لدى رئيسك رغبة دائمة في التعلم واكتساب خبرات جديدة غير مألوفا؟
نعم لا
- 14-هل يعمل رئيسك على إشراك مرؤوسيه في التعرف على المشكلات ويرشدهم على طرق حلها؟ نعم لا
- 15- هل يركز رئيسك ويهتم بعملية التعليم والتدريب المستمر للمرؤوسين؟ نعم لا
- 16-هل يسمح رئيسك لمرؤوسيه بالمشاركة في صنع التغيير؟ نعم لا
- 17-هل يكرس رئيسك الجهود وإثارة الحماس في مرؤوسيه رغبة في تحمل المخاطر؟
نعم لا
- 18-هل لدى رئيسك ثقة عالية بقدراته وإمكانياته؟ نعم لا
- 19-هل تلمس في رئيسك من خلال قراراته أنه يفكر بطريقة أخلاقية؟ نعم لا

قائمة الملاحق

20- هل تلمس في رئيسك الرزانة والواقعية؟ نعم لا

21- هل يشجع رئيسك مرؤوسيه على المنافسة في العمل؟ نعم لا

22- ماهي آليات تجسيد القيادة التحويلية في مؤسستكم؟.....

القيادة التبادلية:

23- هل يشجع رئيسك مرؤوسيه في بناء الثقة بينهم وإرضاء احتياجاتهم؟ نعم لا

24- هل يقدم رئيسك مكافآت الى مرؤوسيه لقاء أدائهم لأعمالهم؟ نعم لا

25- هل يقوم رئيسك بتحفيز مرؤوسيك ويبين لهم العائد والمنفعة؟ نعم لا

في حالة نعم: طبيعة هذه الحوافز:

مادية

معنوية

أخرى تذكر.....

26- هل يقوم رئيسك بإنزال العقاب على مرؤوسيه في حالة عدم انجازهم لمهامهم؟

نعم لا

في حالة نعم: نوع هذه العقوبة:

إنزال في الرتبة

الإقتطاع من الأجر

التغيير في منصب العمل

أخرى تذكر.....

27- هل يزيد رئيسك من رضا مرؤوسيه من خلال الحوافز المقدمة لهم؟ نعم لا

28- هل يتجنب رئيسك المخاطرة لتحقيق الأهداف؟ نعم لا

29- هل يعتبر الوقت مهم لدى رئيسك ويحاسب كل شخص تأخر في إنجاز الأهداف

المسطرة؟ نعم لا

30- هل ترى أن رئيسك عادل في تقديم الحوافز والمكافآت؟ نعم لا

ماهي آليات تجسيد القيادة التبادلية في مؤسستكم؟.....

.....

القيادة التشاركية:

31- هل يعمل رئيسك على إشراك مرؤوسيه في صنع القرار؟ نعم لا

32- هل يحرص رئيسك على تبادل الآراء مع المرؤوسين؟ نعم لا

33- هل ترى أن رئيسك يتفهم لمشاكل المرؤوسين ويلتزم بإيجاد الحلول المناسبة؟

نعم لا

34- هل يقوم رئيسك بتفويض المرؤوسين لإتخاذ ما يروونه من قرارات داعمة لتحقيق

الأهداف؟ نعم لا

قائمة الملاحق

إذا كان نعم: نوع هاته القرارات:

-استراتيجية

-روتينية

أخرى تذكر.....

35- هل يعمل رئيسك على مناقشة الأهداف مع المرؤوسين واختيار أساليب العمل الخاصة

بهم للوصول لهذه الأهداف؟ نعم لا

36- هل يعمل رئيسك رفقة المرؤوسين في حل المشاكل العملية وتحسين خطوات العمل؟

نعم لا

37- هل يحترم رئيسك جميع المرؤوسين ويتفهمهم؟ نعم لا

38- هل يفهم رئيسك المرؤوسين لمهامهم وأدوارهم ومسؤولياتهم؟ نعم لا

39- هل يتصرف المرؤوسين بحيوية وسرعة فائقة لحل بعض مشكلات العمل؟ نعم لا

40- هل يتصرف رئيسك بالمرونة في التعامل مع المرؤوسين؟ نعم لا

ماهي آليات تجسيد القيادة التشاركية في مؤسستكم؟.....

المحور الثاني : إدارة الصراع التنظيمي

إستراتيجية التنافس:

41- هل في المكان الذي تعمل فيه يوجد من هم في نفس مستواك التعليمي؟ نعم لا

42- هل أنت متعاون مع زملائك في العمل؟ نعم لا

43- هل يلجأ مديرك لقوة سلطته ومركزه في حال نشوب صراع بينك وبين أحد زملائك؟

نعم لا

في حالة نعم: ما هي طبيعة هذا الإجراء؟

التوبيخ

التسامح

التكليف بمهام أخرى

أخرى تذكر.....

44- هل يعتمد رئيسك على سياسة تشجيع المنافسة؟ نعم لا

45- في حالة نشوب صراع بينك وبين أحد زملائك يقوم رئيسك بتكليفك لإنجاز مهام

أخرى. نعم لا

في حالة نعم: هل طبيعة هذا الإجراء:

مفيد لك

في صالح باقي زملاء

في صالح مؤسستك

قائمة الملاحق

أخرى تذكر.....

46- هل يتعامل رئيسك مع مختلف الصراعات بأسلوب مرن؟ نعم لا

47- ماهي العوامل التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي عن طريق إستراتيجية

التنافس؟.....

إستراتيجية التكامل:

48- هل يصغى رئيسك لأطراف الصراع بشكل جيد؟ نعم لا

49- هل يهتم رئيسك بالعلاقات الإنسانية ويعمل على تطويرها بين زملائك داخل مؤسستكم؟

نعم لا

50- هل يعتبر رئيسك كفؤ وناجح في معالجة الصراعات داخل مؤسستكم؟ نعم لا

51- هل سبق وأن تدخل رئيسك لحل صراع بين زملائك وقد نجح في ذلك عن طريق

إجراء حوار بين الطرفين المتصارعين؟ نعم لا

في حالة نعم: ماهو سبب نجاحه؟

فرض سلطة القانون

تغليب طرف على طرف

إجراء حوار مباشر بين الطرفين المتصارعين

52- هل سبق وأن قام رئيسك لحل صراع بين طرفين وأخذ كلا منهما مكاسب؟ نعم لا

53- هل يسعى رئيسك لعقد صلح بين الأطراف المتصارعة؟ نعم لا

54- ماهي العوامل التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي عن طريق إستراتيجية

التكامل؟.....

إستراتيجية التعاون:

55- هل رئيسك حازم في حالة نشوب صراع بينك وبين أحد زملائك؟ نعم لا

56- هل يتدخل رئيسك لفض النزاعات بين زملائك باستخدام القوة؟ نعم لا

في حالة لا: ماهي الطرق الأخرى؟

إنزال العقوبة

التعاون مع الأطراف المتنازعة

أخرى تذكر.....

57- هل يستشيرك رئيسك في أمور العمل؟ نعم لا

58- هل يقدم رئيسك لك الأفكار والاقتراحات في حال واجهتك مشكلة في العمل؟

نعم لا

قائمة الملاحق

- 59-هل في حالة مواجهتك لمشكلة خارج مكان العمل ،هل تجد المساندة والدعم من رئيسك وبقاى الزملاء؟ نعم لا
- 60-هل سبق وأن دخلت في صراع مع أحد زملائك؟ نعم لا
- 61-هل موقف رئيسك في حالة دخولك في صراع مع أحد الزملاء إجابى؟ نعم لا
- 62-هل في حالة نشوب نزاع بينك وبين زملائك يقوم رئيسك بدراسة أسبابه ويقدم الحل المقبول؟ نعم لا
- 63-هل سبق وأن طلبت ذات يوم مساعدة من رئيسك؟ نعم لا
- 64-هل سبق وأن تم توبيخك من طرف رئيسك أمام زملائك نعم لا
- 65-ماهى العوامل التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمى عن طريق إستخدام إستراتيجية

التعاون.....
.....

شكرا على تعاونكم

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02: قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	إسم الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	بوجلال مصطفى	01
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	بلوم اسمهان	02
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	بوخييط سليمة	03
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	كتفي ياسمينة	04
جامعة الأغواط	بدران دليلة	05
جامعة الطارف	بن حليلة عبد العزيز	06

الملحق رقم 03: نموذج يوضح استمارة استبيان خاضعة للتحكيم والتجريب

جامعة محمد خيضر-بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة

الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بشركة الإسمنت "لافارج" حمام الضلعة بالمسيلة.

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علم الاجتماع تنظيم وعمل

أخي العامل المحترم.. أختي العاملة المحترمة :

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة أنماط القيادة الحديثة

ودورها في إدارة الصراع التنظيمي ،دراسة ميدانية بشركة الإسمنت "لافارج"

حمام الضلعة بالمسيلة

وعليه يرجى منكم التكرم بإعطائها جزءا من وقتكم والإجابة على مضامينها

بموضوعية لما لذك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها

الباحث، كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط،

وستعامل بسرية تامة معها ، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

تحت إشراف

الباحث

د/غربي صباح

يوسف علي شريف

قائمة الملاحق

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: 20-30 31-40 41-50 51-60
- 3-الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4-الأقدمية المهنية في الشركة: 0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26-30

5-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

6-الوضع المهني: عون تنفيذ عون تحكم إطار

ثانياً: بيانات متعلقة حول أنماط القيادة الحديثة

I. بيانات متعلقة حول القيادة التحويلية

القيادة التحويلية:

- 7-هل يقوم رئيسك بتفويض المسؤوليات للمرؤوسين؟ نعم لا
- 8-هل يهتم رئيسك بالتغيير على المدى الطويل؟ نعم لا
- 9-هل يعمل رئيسك على تحسين الوضع الراهن؟ نعم لا
- 10-هل يحرص رئيسك على مرؤوسيه ويهتم بهم؟ نعم لا
- 11-هل تلمس لدى رئيسك رؤية مستقبلية وتغيير الوضع الراهن نحو الأفضل؟
نعم لا
- 12-هل يعتبر رئيسك محل قدوة وثقة؟ نعم لا
- 13-هل يشجع رئيسك مرؤوسيه على الإبداع والابتكار؟ نعم لا
- 14-في حالة نعم: كيف ذلك؟

حل مشكلة في العمل

تحسين طرق العمل

توليد أفكار جديدة في العمل

أخرى تذكر.....

قائمة الملاحق

- 15- هل يعمل رئيسك على إشراك مرؤوسيه في التعرف على المشكلات؟ نعم لا
- 16- هل يعمل رئيسك على إرشاد مرؤوسيه في حل مشكلات العمل؟ نعم لا
- 17- هل يركز رئيسك ويهتم بعملية التعليم والتدريب المستمر للمرؤوسين؟ نعم لا
- 18- هل تلمس لدى رئيسك رغبة دائمة في التعلم واكتساب خبرات جديدة غير مألوفاة؟
نعم لا
- 19- هل يسمح رئيسك لمرؤوسيه بالمشاركة في صنع التغيير؟ نعم لا
- 20- هل يكرس رئيسك الجهود وإثارة الحماس في مرؤوسيه رغبة في تحمل المخاطر؟
نعم لا
- 21- هل لدى رئيسك ثقة عالية بقدراته وإمكانياته؟ نعم لا
- 22- في حالة نعم: نوع القدرات:
-فنية
-تقنية
-فكرية
- 23- هل تلمس في رئيسك من خلال قراراته أنه يفكر بطريقة أخلاقية؟ نعم لا
- 24- هل تلمس في رئيسك الرزانة والواقعية؟ نعم لا
- 25- هل يشجع رئيسك مرؤوسيه على المنافسة في العمل؟ نعم لا
- II-بيانات متعلقة حول القيادة التبادلية**
- 26- هل يشجع رئيسك مرؤوسيه على بناء الثقة بينهم؟ نعم لا
- 27- هل يقدم رئيسك مكافآت إلى مرؤوسيه لقاء أدائهم لأعمالهم؟ نعم لا
- 28- هل يقوم رئيسك بتحفيز مرؤوسيه ويبين لهم العائد والمنفعة؟ نعم لا
- 29- في حالة نعم: ماهي طبيعة هذه الحوافز؟
-مادية
-معنوية
أخرى تذكر.....

قائمة الملاحق

30- هل يقوم رئيسك بتسليط العقاب على مرؤوسيه في حالة عدم انجازهم لمهامهم؟

نعم لا

31- في حالة نعم: ما نوع هذه العقوبة؟

إنزال في الرتبة

الاقتطاع من الأجر

التحويل في منصب العمل

أخرى تذكر.....

32- هل يزيد رئيسك من رضا مرؤوسيه من خلال الحوافز المقدمة لهم؟ نعم لا

33- هل يتجنب رئيسك المخاطرة لتحقيق الأهداف؟ نعم لا

34- هل يعتبر الوقت مهم لدى رئيسك ويحاسب كل شخص تأخر في إنجاز الأهداف

المسطرة؟ نعم لا

35- هل ترى أن رئيسك عادل في تقديم الحوافز والمكافآت؟ نعم لا

III-بيانات متعلقة حول القيادة التشاركية

36- هل يعمل رئيسك على إشراك مرؤوسيه في صنع القرار؟ نعم لا

37- هل يحرص رئيسك على تبادل الآراء مع المرؤوسين؟ نعم لا

38- هل ترى أن رئيسك يتفهم لمشاكل المرؤوسين ويلتزم بإيجاد الحلول المناسبة؟

نعم لا

39- هل يقوم رئيسك بتفويض المرؤوسين لإتخاذ مايرونه من قرارات داعمة لتحقيق

الأهداف؟ نعم لا

40- إذا كان نعم: مانوع هاته القرارات؟

-إستراتيجية

-روتينية

أخرى تذكر.....

41- هل يعمل رئيسك على مناقشة الأهداف مع المرؤوسين واختيار أساليب العمل الخاصة

بهم للوصول لهذه الأهداف؟ نعم لا

قائمة الملاحق

42- هل يعمل رئيسك رفقة المرؤوسين في حل المشاكل العملية وتحسين خطوات العمل؟
نعم لا

43- هل يحترم رئيسك جميع المرؤوسين ويفهمهم؟ نعم لا

44- هل يتصرف المرؤوسين بحيوية وسرعة فائقة لحل بعض مشكلات العمل؟
نعم لا

45- هل يتصرف رئيسك بالمرونة في التعامل مع المرؤوسين؟ نعم لا

المحور الثاني: بيانات متعلقة حول إدارة الصراع التنظيمي

أ- بيانات متعلقة حول إستراتيجية التنافس:

46- هل في المصلحة تعمل فيها يوجد من هم في نفس مستواك التعليمي؟ نعم لا

47- في حالة الإجابة ب: لا ، ماهي مستوياتهم؟

-أدنى

-أعلى

48- هل أنت متعاون مع زملائك في العمل؟ نعم لا

49- هل يلجأ رئيسك لقوة سلطته ومركزه في حال نشوب صراع بينك وبين أحد زملائك؟

نعم لا

50- في حالة نعم: ما هي طبيعة هذا الإجراء؟

التوبيخ

التسامح

التكليف بمهام أخرى

أخرى تذكر.....

51- هل يحرص رئيسك على ان يلم المرؤوسين بالتطورات الجديدة في مجال تخصصاتهم؟

نعم لا

52- هل تشجيع الرئيس للتنافس في العمل يزيد المرؤوسين ابداعا؟ نعم لا

53- هل يعتمد رئيسك على سياسة تشجيع المنافسة؟ نعم لا

قائمة الملاحق

54- في حالة نشوب صراع بينك وبين أحد زملائك يقوم رئيسك بتكليفك لإنجاز مهام

أخرى؟. نعم لا

55- في حالة نعم: هل طبيعة هذا الإجراء:

-مفيد لك

-في صالح باقي زملاء

-في صالح مؤسستك

أخرى تذكر.....

56- هل يتعامل رئيسك مع مختلف الخلافات بأسلوب مرن؟ نعم لا

II-بيانات متعلقة حول إستراتيجية التكامل:

57- هل سبق وأن تدخل رئيسك لحل صراع بين زملائك وقد نجح في ذلك عن طريق

إجراء حوار بين الطرفين المتصارعين؟ نعم لا

58- في حالة نعم: ما هو سبب نجاحه؟

-فرض سلطة القانون

-تغليب طرف على طرف

-إجراء حوار مباشر بين الطرفين المتصارعين

59- هل سبق وأن قام رئيسك لحل خلاف بين طرفين وأخذ كلا منهما مكاسب؟ نعم لا

60- هل تشارك مع زملائك في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع؟ نعم لا

61- هل تقوم باشتراك زملائك في المشكلة ليتمكن الجميع من الوصول إلى حل الصراع

القائم؟ نعم لا

62- هل يصغى رئيسك لأطراف الصراع بشكل جيد؟ نعم لا

63- هل يهتم رئيسك بالعلاقات الإنسانية ويعمل على تطويرها بين زملائك داخل مؤسستكم؟

نعم لا

64- هل يعتبر رئيسك كفؤ وناجح في معالجة الصراعات بين زملائك داخل مؤسستكم؟

نعم لا

قائمة الملاحق

65- هل يسعى رئيسك لعقد صلح بين الأطراف المتصارعة؟ نعم لا

III-بيانات متعلقة حول إستراتيجية التعاون

66- هل رئيسك حازم في حالة نشوب صراع بينك وبين أحد زملائك؟ نعم لا

67- هل يتدخل رئيسك لفض النزاعات بين زملائك باستخدام القوة؟ نعم لا

68- في حالة لا: ما هي الطرق الأخرى؟

-اللجوء إلى العقوبة

-التعاون مع الأطراف المتنازعة

أخرى تذكر.....

69- هل يستشيرك رئيسك في أمور العمل؟ نعم لا

70- هل يقدم رئيسك لك الأفكار والاقترحات في حال واجهتك مشكلة في العمل؟

نعم لا

71-- في حالة مواجهتك لمشكلة خارج مكان العمل ،هل تجد المساندة والدعم من رئيسك

وباقى الزملاء؟ نعم لا

72- هل سبق وأن دخلت في صراع مع أحد زملائك؟ نعم لا

73- هل موقف رئيسك في حالة دخولك في صراع مع أحد الزملاء إيجابي؟ نعم لا

74- هل في حالة نشوب نزاع بينك وبين زملائك يقوم رئيسك بدراسة أسبابه ويقدم الحل

المقبول؟ نعم لا

75- هل سبق وأن طلبت ذات يوم مساعدة من رئيسك؟ نعم لا

76- هل سبق وأن تم توبيخك من طرف رئيسك أمام زملائك نعم لا

شكرا على تعاونكم

قائمة الملاحق

الملحق رقم 04: نموذج يوضح دليل المقابلة الحرة

دليل مقابلة حرة موجهة لمدير الموارد البشرية بالشركة.

- ما هو مستواك التعليمي؟

- هل تهتم شركتكم بالعنصر البشري؟

- هل أنت راض عن عمل القيادة بشركتكم؟

- ما هو واقع المشاركة العمالية في إتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية بشركتكم؟

- ماهي المحكات الكفيلة لإحداث التغيير داخل شركتكم؟

- هل هناك عدالة في تقديم الحوافز بشركتكم؟

- ماهي أسباب الصراع بشركتكم؟

- ماهي أهم المعايير العقلانية والأخلاقية في تطبيق الجزاءات؟

- ماهي الآليات الداعمة لتجسيد إدارة الصراع بشركتكم؟

قائمة الملاحق

الملحق رقم 05: نموذج يوضح دليل الملاحظة الحرة

I- جوانب متعلقة باستراتيجية التنافس

1- عمل فرق العمل (السرعة في إنجاز الأعمال، التشجيع، تقدير الآخرين).

2- التحفيز المادي والمعنوي.

II- جوانب متعلقة باستراتيجية التكامل

1- القيام بالأعمال بدرجة عالية من الانضباط.

2- طاعة الأوامر، إحترام الوقت (الدخول والخروج).

III- جوانب متعلقة بإستراتيجية التعاون

1- الصداقة والاحترام، الحيوية، الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين (تكريس العلاقات

غير الرسمية).

2- الاتصال المباشر بين الرئيس والعاملين، تبادل المعلومات (وجود شفافية).

قائمة الملاحق

الملحق رقم 06: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيبة

