

المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الموضوع:

دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع داخل المنظمة  
دراسة ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء  
لولاية تيسمسيلت

مذكرة تخرج تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د.بوساحة محمد لخضر

إعداد الطالبين:

غربي محمد

بدراني رشيد

لجنة المناقشة:

رئيسا

الأستاذ: حايده حميد

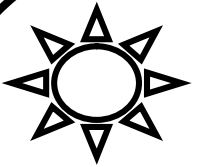
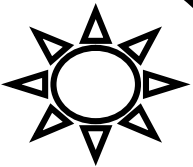
مقررا و مشرفا

الأستاذ: بوساحة محمد لخضر

ممتحنا

الأستاذ: طالم صالح

السنة الجامعية: 2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	نموذج وظائف القيادة	1-1
47	نموذج أنواع الصراع	2-1
50	نموذج مراحل عملية الصراع	3-2
54	نموذج لأسباب ظهور الصراع	4-3
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التعمير والهندسة المعمارية والبناء	5-4

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1
77	توزيع عينة دراسة حسب متغير العمر	2
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى	3
78	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	4
79	معامل الثبات ألفا كرونباخ	5
80	نتائج آراء عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي	6
81	نتائج آراء عينة الدراسة حول النمط الأوتوقراطي	7
82	نتائج آراء عينة الدراسة حول النمط التحويلي	8
83	نتائج آراء عينة الدراسة حول أسلوب التعاون	9
84	نتائج آراء عينة الدراسة حول التسوية	10
85	نتائج آراء عينة الدراسة حول التجنب	11
86	نتائج آراء عينة الدراسة حول التنازل	12



قائمة  
الملاحق



المركز الجامعي - تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

دور أنماط القيادة في إدارة الصراع

داخل المنظمة

( دراسة حالة بمديرية التعمير والهندسة

المعمارية والبناء بتيسمسيلت)

السنة الدراسية 2018/2017

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي، سيدتي .....

تحية طيبة وبعد ....

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، ولأغراض البحث العلمي قمنا بتصميم هذه الاستبانة لدراسة دور أنماط القيادة في إدارة الصراع داخل المنظمة بمديرية التعمير والهندسة المعماري والبناء بولاية بتيسمسيلت، لذلك نرجو منكم تعبئتها بوضع العلامة (X) عند الإجابة المناسبة، ملتصين منكم الدقة في ذلك لإعطاء المصدقية والموثوقية اللازمين لموضوع الدراسة، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالعناية والاهتمام والسرية التامة.

**شكرا على تعاونكم معنا.**

## الجزء الأول: معلومات خاصة بالمستقصى

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:  أقل من 25  بين 25 و40 سنة  أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي:  بكالوريا  جامعي  دراسات عليا

ميدان التعليم:  إدارة  مالية  محاسبة  تخصص آخر



## الجزء الثاني: العبارات المتعلقة بالموضوع

أنماط القيادة الإدارية: يقصد بنمط القيادي الأسلوب الذي يتبعه القائد للتأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم.

والنمط القيادي يمثل مجموعة النشاطات والتصرفات التي يديها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
-------	----------	-----------	-------	-------

أولا	النمط القيادي الديمقراطي			
01	يعاملني رئيسي بتعاطف خاصة في الظروف الصعبة			
02	يفسح لي رئيسي المجال لطرح أفكار جديدة			
03	أحيانا يتنازل لي رئيسي عن بعض صلاحياته في العمل			
04	يشجعني رئيسي في مناقشة مختلف الأمور والمشاكل المتعلقة بالعمل			
05	يفسح لي رئيسي المجال لمشاركة في إتخاذ القرارات			
06	عند توزيع المهام في العمل يراعي رئيسي قدراتي في العمل			

ثانيا	النمط القيادي الأوتقراطي			
07	يهتم رئيسي بما يجب عمله فقط دون الإهتمام بمشاكلي			
08	يطلب رئيسي مني إقتراحات في حل مشكلة معينة ثم يتخذ هو القرار بنفسه			
09	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات الخاصة بكل تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها			
10	أرى رئيسي صارما في التعامل معي			

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
11	يعتمد رئيسي على المنهجية العلمية في إتخاذ القرارات			
12	يقدم رئيسي دورات تكوينية لكل العاملين لتحسين مهاراتهم			
13	أفكار رئيسي واضحة لجميع العاملين مشاعره تظهر من خلال تصرفاته			
14	لا يهمل رئيسي الفروق الفردية الواضحة بين العاملين			
15	طريقة الإتصال برئيسي سهلة ولا يتدخل عندما تكون المشاكل حادة			

الجزء الثالث: إدارة الصراع: لا تعمل المؤسسة بكفاءة وفعالية إلا بوجود تفاعل وتواصل بين الأفراد والجماعات عبر مستويات مختلفة وينتج عن هذا التفاعل بعض الإختلافات في وجهات النظر أو ما يسمى بالصراع التنظيمي لهذا أوجد الباحثين أساليب لإدارة هذه الصراعات.

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
-------	---------	-----------	-------	-------

أسلوب إدارة الصراع التنظيمي في مؤسستكم:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
16	يتفاوض رئيسي معي ومع زملائي من أجل الوصول لحل وسط للخلافات			
17	يطلب رئيسي مني تفادي الخلاف لتجنب التجريح			
18	يحاول رئيسي الابتعاد عن مواضيع الخلاف			
19	يحاول رئيسي التوصل لحل مفيد لأطراف النزاع			
20	يحاول رئيسي عدم إظهار الخلاف في حالة وجوده			
21	يجمع رئيسي بين خبرته وخبرات الآخرين لحل النزاع			
22	يقلل رئيسي من قيمة الخلافات حتى يتوصل لحل			

ثالثا	حسب أسلوب التجنب		
23	يحاول رئيسي أن لا يجرح مشاعر الآخرين		
24	يتجنب رئيسي المناقشة المفتوحة مع الأعضاء		
25	يتجنب رئيسي الصراع ولا يعطيه أهمية		
26	يركز رئيسي على النقاط التي تم الإتفاق عليها دون الإهتمام بالأشياء		
27	تحاول الإدارة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجنبها		

ثانيا	حسب أسلوب التسوية		
28	يستخدم رئيسي نفوذه لفرض أفكاره		
29	يتبع رئيسي أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى القرار السليم		
30	يشجع فكرة إبداء الرأي والتعبير بكل صراحة		
31	يتنازل الرئيس على بعض من أفكاره لإحداث التوازن في العمل		
32	يتفادى الغضب أمام العمال والتصادم معهم		
33	يتمسك الرئيس بوجهة نظره حتى يحصل على ما يريد		
34	يستخدم أسلوب الإقناع وقوته لكسب المناقشة		

			حسب أسلوب التنازل	رابعاً
			يضحي رئيس برغبته في سبيل رغبات الآخرين	35
			يحاول رئيس أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث توتر	36
			يتراجع رئيس عن قرارات تم إتخاذها	37
			هناك أوقات يترك الرئيس الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	38
			يحاول الرئيس حفاظ على مشاعر الآخرين ولا يجرحهم	39

شكراً على تجاوبكم معنا

## Statistiques

		الجنس	السن	المستوى	التخصص
N	Valide	20	20	20	20
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	1.45	2.75	2.40	2.85
	Médiane	1.00	3.00	3.00	4.00
	Mode	1	3	3	4
	Ecart type	.510	.639	.754	1.387

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	11	55.0	55.0	55.0
	انثى	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

### المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	3	15.0	15.0	15.0
	جامعي	6	30.0	30.0	45.0
	دراسات عليا	11	55.0	55.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

### التخصص

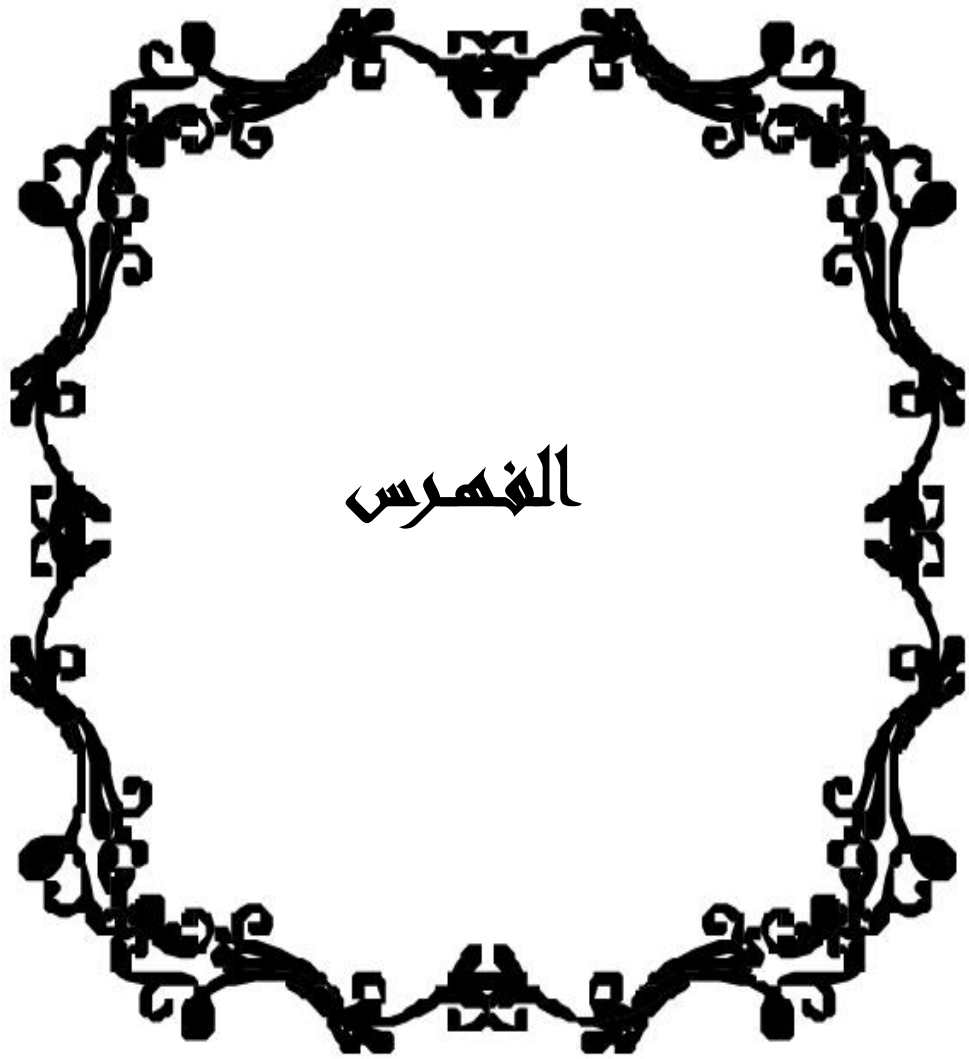
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ادارة	6	30.0	30.0	30.0
	مالية	2	10.0	10.0	40.0
	محاسبة	1	5.0	5.0	45.0
	تخصص اخر	11	55.0	55.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

		N	%
Observations	Valide	20	100.0
	Exclu <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.949	.950	43

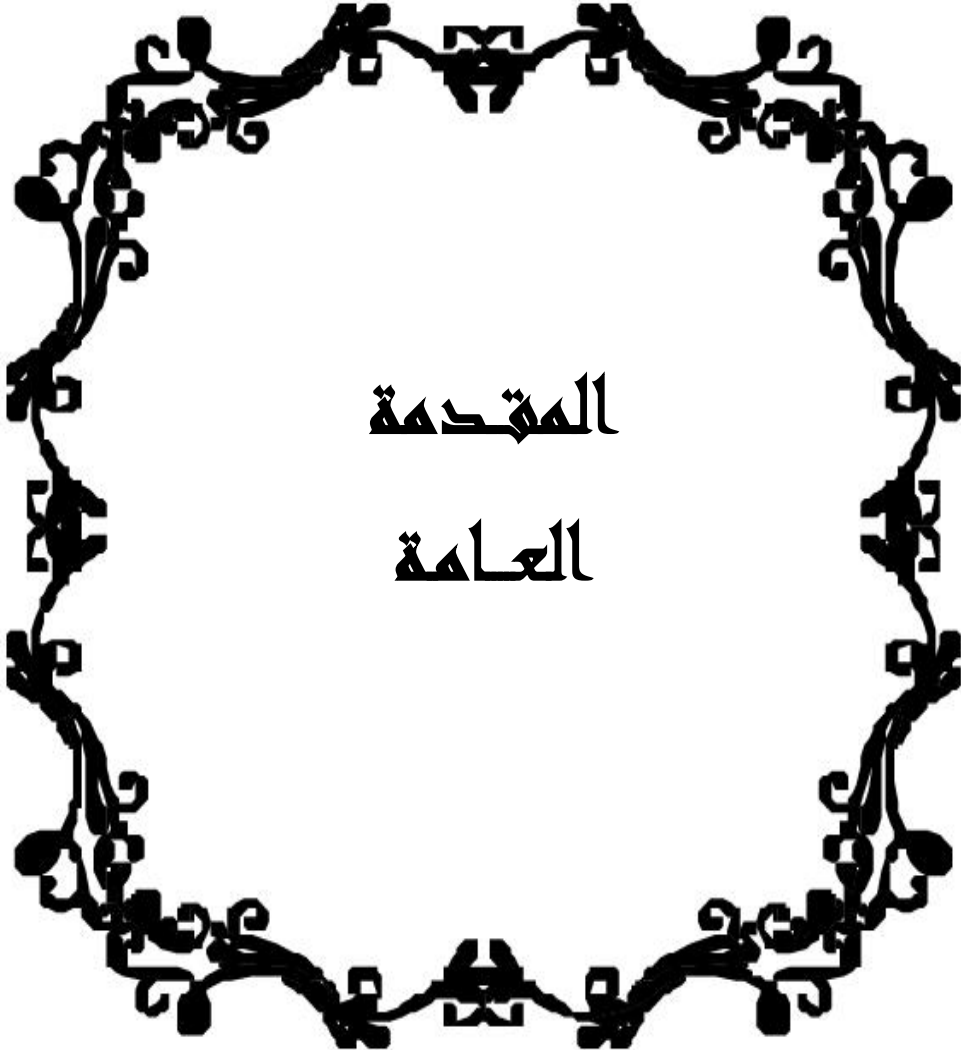


الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	مستخلص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة المختصرات والرموز
أ- هـ	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية</b>
2	تمهيد الفصل
13-3	<b>المبحث الأول : مدخل إلى القيادة</b>
6-3	المطلب الأول القيادة في الفكر القديم
10-7	المطلب الثاني : : القيادة في الفكر الحديث
13-10	المطلب الثالث : مفهوم القيادة
22-13	<b>المبحث الثاني : ماهية القائد وقوة تأثير القيادة ووظائفها</b>
16-13	المطلب الأول : مفهوم القائد
17	المطلب الثاني : قوة تأثير القيادة
22-18	المطلب الثالث : وظائف القيادة
36-22	<b>المبحث الثالث : محددات الفعالة للقيادة</b>
27-23	المطلب الأول : نظريات القيادة
29-27	المطلب الثاني : مهارات القيادة
36-29	المطلب الثالث : أنماط القيادة
37	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للصراع</b>
38	تمهيد الفصل
48-40	<b>المبحث الأول : مدخل إلى الصراع التنظيمي</b>
43-40	المطلب الأول : تعريف الصراع التنظيمي
44-43	المطلب الثاني : نظريات المفسرة للصراع التنظيمي



48-45	المطلب الثالث : أنواع الصراع التنظيمي
57-49	المبحث الثاني : مراحل الصراع التنظيمي وأسبابه وأثاره
51-49	المطلب الأول : مراحل الصراع التنظيمي
55-52	المطلب الثاني : أسباب الصراع التنظيمي
57-56	المطلب الثالث : أثار الصراع التنظيمي
63-57	المبحث الثالث : عملية تشخيص الصراع وإستراتيجية إدارته ودور أنماط القيادة في إدارته
58	المطلب الأول : عملية تشخيص الصراع
62-59	المطلب الثاني : إستراتيجية إدارة الصراع
63-62	المطلب الثالث : أثر أنماط القيادة في إدارة الصراع
63	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء
65	تمهيد الفصل
67-66	المبحث الأول : لمحة عن مديرية التعمير
68-67	المطلب الأول : مفهومها
69-68	المطلب الثاني: مصالح المديرية وهيكلها الوظيفي
74-69	المطلب الثالث : مهام كل مصلحة
75-74	المبحث الثاني : طريقة جمع البيانات
76-75	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة
76	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
89-76	المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة الميدانية
81-76	المطلب الأول : نتائج المتعلقة بالإستبيان
89-81	المطلب الثاني : نتائج المتعلقة بمحاور الدراسة
89	خلاصة الفصل
92-91	الخاتمة العامة
97-94	قائمة المراجع
105-99	الملاحق



المقدمة  
العامة

## مقدمة:

لقد نال موضوع القيادة إهتمام الباحثين والدارسين بمختلف إتجاهاتهم منذ القدم وهذا راجع لما للقيادة من أهمية كبيرة ودور فعال في إحداث تطور والتقدم على مستوى جميع الأنساق وهذا تطور والتقدم راجع لأسلوب أو النمط القيادي المستخدم والمنتهج في المنظمات ، لكونه يحتل موقعا مهما على قمة هرم السلطة في البناء الرسمي للمنظمات، كما يعد إختيار المديرين أحد أهم العوامل لنجاح عمل المنظمات ، وذلك لما يحدثه النمط القيادي لدى مديري المنظمات من تأثير سلبي أو إيجابي على المناخ التنظيمي داخل المنظمة ويختلف المديرون في سلوكهم القيادي ولكل نوع منهم طريقة تعامل مختلفة مع مرؤوسيه فهناك مديرين متفهمون لطبيعة العمل فيعملون على توفير جو عمل مريح لمرؤوسيههم لإيمانهم بأن إذا عملت على راحة الموظف فإنه ينتج ويعطي أفضل ما عنده وهناك مديرين عكس النوع الأول يسببون المشاكل وإزعاج لمرؤوسيههم فينتهج الموظفون طرقا عدة للتعامل معهم والتأثير عليهم ، ويؤثر النمط القيادي الذي يسلكه مدير المنظمة تأثيرا مباشرا في وجود أو عدم وجود الصراع داخل المنظمة أو خارجها ويكون هذا النمط بمثابة موجه لسلوكه في تبني إستراتيجية لإدارة الصراع وتحكم فيه وعلى الرغم مما يحمله الصراع من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية التي تستغلها الإدارة لصالحها فالمدير الذي يستطيع إدارة الصراع والتحكم فيه بدرجة عالية يستطيع أن يجعل العاملين متعاونين فيما بينهم ويدفعهم لتحقيق أفضل أداء للمنظمة في حين أن المدير الذي لا يستطيع إدارة الصراع وتحكم فيه ويكون سلوكه الإداري سلبيا مما يؤدي إلى تحمل المنظمة تكاليف مرتفعة نتيجة لعدم كفاءته في إدارة الصراع.

فالصراع إذا: هو وسيلة لتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل مجموعها مظاهر الصراع وهنا تتدخل القيادات للتأثير والسيطرة على الصراعات داخل المنظمات.

وبغية البحث عن العلاقة التي تربط دور أنماط القيادة في إدارة الصراع داخل المنظمات إخترانا إحدى المؤسسات التي تقدم خدمات كبيرة وهذه المؤسسة هي مديرية التعمير والهندسة المعمارية لولاية تيسمسيلت.

## مشكلة الدراسة:

يتفاعل العاملون والإدارة بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتفاق العاملين في بعض المواقف وإختلافهم في مواقف أخرى مما يؤدي إلى ظهور صراع تنظيمي ، ويعد النمط القيادي

الذي ينتهجه أو الذي يتبناه مدير المنظمة دورا من أهم الأدوار مدير وذلك من خلال وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع بما يحقق أهداف المنظمة.

وعليه تأتي هذه الدراسة لإجابة عن التساؤل: ماهو دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع داخل المنظمة ؟  
الأسئلة الفرعية:

1- هل تؤثر أنماط القيادة على إدارة الصراع داخل المنظمة؟

2- ماهو النمط القيادي السائد في مؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية نقوم بوضع الفرضيات التالية:

- تؤثر أنماط القيادة على إدارة الصراع داخل المنظمة .

- النمط القيادي السائد في مؤسسة محل الدراسة هو النمط الديمقراطي.

أهمية الدراسة: تنبثق أهمية موضوع الدراسة فيما يلي:

- إسهام الأنماط القيادية في إدارة الصراع داخل المنظمة بما يساعد على خلق بيئة عمل خالية من

الصراعات، مما يؤدي إلى توفير مناخ ملائم للعمل داخل المنظمة ويساعد أيضا على ولاء المرؤوسين وإبداعهم في العمل.

- بث روح المنافسة بين المديرين لإتباع أنماط قيادية تخلق نظرة تفاؤلية لدى المرؤوسين تجاه مستقبلهم في العمل.

- تحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب في ظل العمل الفردي و الجماعي.

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- التعرف على الأنماط القيادية التي تستخدمها المنظمات.

- التعرف على دور القيادة الناجحة في إدارة الصراع داخل المنظمة.

- التعرف على أسباب المؤدية إلى الصراع داخل المنظمة.

### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية من جهة وإدارة الصراع من جهة أخرى ومن هذه الدراسات السابقة نذكر منها ما يلي:

- دراسة بن معتوق حمزة والتي كانت بعنوان القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.2015 فكانت الإشكالية :كيف تساهم القيادة الإدارية في إحتواء الصراع التنظيمي، إستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، كانت النتائج كما يلي: القيادة الإدارية تساهم بفاعلية كبيرة في إحتواء الصراع التنظيمي ، والتقليل منه، وأن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب إستخداما لحل الصراع التنظيمي، وأن الأساليب الأخرى ، أسلوب التنافس والتعاون، التجنب تستخدم أحيانا فقط وبدرجات متفاوتة ، وأن النمط القيادي الديمقراطي نسبيا هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي.

- دراسة توفيق حامد طوالة أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين أطروحة دكتوراه الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008م: إستخدم المنهج الوصفي ودراسة حالة وتحصل الباحث على النتائج التالية: الأنماط القيادية على إختلاف أنواعها كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع ، حيث أظهرت أن نسبة الموافقة على هذه الأنماط كانت مرتفعة مما يعني قبول جميع الفرضيات البديلة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي التحويلي هو النمط السائد و الأكثر تأثيرا على عملية إدارة الصراع.

### المنهج المتبع:

من اجل الاجابة على الاشكالية والتساؤلات المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع ما يتطلبه موضوعنا، مع دراسة حالة في مؤسسة التعمير والهندسة المعمارية والبناء في ولاية تيسمسيلت.

حدود الدراسة: تتخذ الدراسة الحدود التالية:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بولاية تيسمسيلت وبتحديد في مؤسسة التهيئة العمران بالولاية



الحدود الزمنية: الزمن الذي أجريت به الدراسة كان طيلة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2017.  
- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالمواضيع و المحاور الأساسية المرتبطة بدور الأنماط القيادية في إدارة الصراع داخل المنظمة.

### أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع الى عدة أسباب منها: نقص الدراسات التي تربط بين القيادة وإدارتها للصراع.

- صناعة نجاح المنظمات يتركز على أسلوب القيادة الناجح.

- سياسات المؤسسات التي تولي اهتماماً أكبر للموارد المادية، متناسبة أهمية وجود قيادة فعالة وناجحة تربط بين أفراد المؤسسة الواحدة وترفع من مستوى أرباحها وتحقيقها لأهدافها.

- مكانة المنظمات في السوق في ظل المنافسة والصراع تحدد على أساس أدائها .

صعوبات الدراسة: تجلت صعوبات الدراسة في: قلة المراجع: فيما يخص موضوع انماط القيادة والصراع ، و ضيق الوقت محدد في إعداد المذكرة.

### هيكل الدراسة:

لانجاز هذا العمل تم تقسيمه الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة افتتحنا بها الموضوع وأنهاها بخاتمة لعرض النتائج التي توصلنا اليها.

- بالنسبة للفصول كانت على النحو التالي:

**الفصل الأول:** تضمن ثلاث مباحث: الأول: تطور التاريخي للقيادة،المبحث الثاني: ماهية القائد وقوة تأثير القيادة ووظائفها،المبحث الثاني:محددات الفعالة للقيادة.

**الفصل الثاني:** تضمن ثلاث مباحث:المبحث الأول مدخل إلى الصراع،مفهوم الصراع،نظريات المفسرة للصراع التنظيمي، وأنواعه.

المبحث الثاني: مراحل الصراع،أسبابه وأثاره.

المبحث الثالث: عملية تشخيص الصراع وإستراتيجية إدارته ودور أنماط القيادة في إدارته.

**الفصل الثالث:** كان عبارة عن دراسة حالة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية و البناء بولاية تيسمسيلت

بإضافة إلى تعريفها ونشأتها.



الفصل الأول  
الإطار المفاهيمي  
للقيادة الإدارية



# الفصل الأول الإطار

## المفاهيمي للقيادة

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الإتصال والقيادة على إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر و التحفيز.

ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة .

لذلك يقال: (كن قائدا و ليس مديرا) لأن المدير يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على جماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مماحوله من الأفراد الذين يكونون له الإحترام و الطاعة و رضا لما في شخصيته من كفاءة و جاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائد وإنما كل قائد مدير. وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت إهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور فعال في تحقيق التميز و النجاح.

ولهذا سنعرض في هذا الفصل أهم مبادئ الإدارية التي عرفتها الإدارات القديمة، والتي إستهدفت تطوير فكرة القيادة الإدارية. وذلك في ثلاث مباحث: الأول نعرض فيه: مفهوم القيادة في الفكر القديم، المبحث الثاني: ماهية القائد، المبحث الثالث: محددات القيادة

## المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري

من أجل الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة لابد وأن نتغلغل بشيء من التفصيل في مفهوم القيادة في الفكر القديم والحديث وأهميتها وخصائصها وهذا ما سنحاول طرحه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: القيادة في الفكر الإداري القديم

يلقى موضوع القيادة باهتمام منذ أمد بعيد وتعاقب الحضارات، ويرجع ذلك إلى دور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها، وسوف نحاول في هذا المطلب عرض مفهوم القيادة في الحضارات القديمة، المصرية والصينية والرومانية واليونانية والقيادة في ظل الحضارة العربية.

### الفرع الأول: القيادة في ظل الحضارة المصرية و الحضارة الصينية

#### 1- الحضارة المصرية:

شهدت الإدارة المصرية تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون والذي تتركز في شخصه كل السلطات . ويليه في النفوذ وزير الأول الذي يستعين به الملك باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عدداً من المصالح الحكومية كالحزنة ومحازن التموين، والزراعة والأشغال العامة.

ويرى بعض العلماء الإدارة أمثال ماكس فيبر أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الإقتصادية ، من أجل تحقيق أعلى درجة من الرخاء لكل فرد ليعم الإزدهار للمجتمع ككل ويضيف هؤلاء العلماء أن الطابع الشخصي المميز لنظام الحكم لدى المصريين القدماء حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكاً لهم ، وأنها بيتهم الواسع هو الذي حدا بالإدارة المصرية القديمة إلى إتباع الأسلوب الأبوي في القيادة و كما عملت على تدريب كبار الموظفين وتوسيع مداركاتهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة كما قامت بتقديم نظام حوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية و معنوية للموظفين.<sup>1</sup>

#### 2- الحضارة الصينية:

<sup>1</sup>نواف كنعان القيادة الإدارية ،دار الثقافة ،ط1 عمان، 1999 ص،ص،27\_28

شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة ،حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول. متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين.

وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق النظام الإمتحانات التي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام ،إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية كما عرفت الإدارة الصينية الإتصالات الإدارية وجعلت لها مستشارا خاصا كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيون أثرا بارزا في تطوير مفهوم القيادة و أساليبها و خصائصها ،وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة ،كالحكمة القدوة الحسنة ، والإدراك الواعي لعادات والتقاليد المرؤوسين و الأخذ بأرائهم وتحذيره من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على الإكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب.

## الفرع الثاني: القيادة في ظل الحضارة اليونانية و الحضارة الرومانية

### 1- الحضارة اليونانية:

تتضح أهمية القيادة من خلال تعريف سقراط أن القيادة هي مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية الخبرة وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد وهذا قريب الشبه للتعريف الحديث للمهارات القيادي،

اما أفلاطون فقد أقام فهمه للقيادة في كتابه الجمهورية على توسيعالمسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل ،فينظر إلى القائد على أنه شخص لايلتزم بالعمل وإنما مهمته التحكم في المرؤوسين القادين على التنفيذ، كما أسهم أفلاطون في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة من خلال تصوره للجماعة كنظام يقوم فيه كل عضو بقدر من الأخذ والعطاء ووظيفة الدولة في هذا التبادل وما تعمل على تنظيمه في الجماعة هو إيجاد أوفق الطرق لإشباع الحاجات ،والتناسيق في تبادل الخدمات . أما الأفراد فينفذون الأعمال المطلوبة منهم.

أما سمات فقد قاما أفلاطون بتلخيصها في قوله في سمات السياسي إن السياسة تحتاج إلى رجل أرهف المرن العقلي إدراكهم ،وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة ، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين

، والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير. وبالرغم من المبادئ القيادية الهامة التي عرفتها الإدارة اليونانية إلى أنها لا تشترط في مجال القيادة الإدارية توافر مؤهلات معينة أو توافر الخبرة لدى المرؤوساء. ويرجع بعض الكتاب ذلك أن الإغريق لم يكونوا حريصين على كفاءة الإدارات الحكومية بقدر حرصهم على تحقيق تجاوب هذه الإدارات مع الشعب.<sup>1</sup>

## 2- الحضارة الرومانية:

شهدت القيادة في عهد الجمهورية تطورات كان لها أثر كبير في تطوير الجهاز الحكومي، فقد كان الحاكم يمارس سلطاته بدعم من رؤساء الأسر الأرستقراطية، وكان يعاونه مجلس يضم مائة من الأرستقراطيين، يقومون بإسداء النصح له. كما شهدت الإدارة في الفترة ما بين 270\_78 ق.م تركيزاً للسلطة في يد المجلس المساعد للحاكم، وأصبحت المناصب الإدارية العليا محتكرة من قبل الطبقة الأرستقراطية. حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل أما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها فقد أصبح شغل الوظائف العليا قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعلمية في خدمة الدولة. وكان الأباطور يقوم بانتقاء حكام الولايات الخاضعة للإمبراطورية، و يسمح لهم بتولي مناصبهم لفترات طويلة، كما كانت مرتبات التي تدفع للموظفين باختلاف مراتبهم المرتفعة.

أما في عهد دقلديانوس طبقت الإدارة الرومانية أسلوب الإدارة بالمشاركة، فقد أشرك معه ثلاث من زملائه لإقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد لا تكفي للإضطلاع بالسلطة كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين لكل جزء منها حاكماً.

وبلغت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين 306\_373م حين أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية درجة عالية من التنظيم، وأصبحت الكنيسة الكاثولية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفء في تاريخ الحضارة الغربية ومن أبرز المبادئ التي طبقتها الكنيسة في مجال القيادة مبدأ الهيئات الإدارية الإستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص، ص، 36\_37

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص، ص، 39\_40

الفرع الثالث: القيادة في الحضارة العربية:

شهدت القيادة الإدارية تنظيماً إدارياً متقدماً ففي عهد الرسول ﷺ كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة المركزية قوية ومنظمة ، وكان النبي صلى الله عليه و سلم هو الرسول والمشرع و القائد ورئيس الإدارة كلها ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول ﷺ القدوة الحسنة، والإخاء، والبر و الرحمة، و الإيثار و كانت الإدارة في هذا الفصل تتسم بالبساطة حيث كان تعين القيادات يقوم على الإستيثاق من مقدرة ونزاهة وإستقامة الولاة. وكان ﷺ يحث أولي الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل أثر عن النبي قوله {من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله و المؤمنین} وإختيار الأصلح كما يقول ابن {تيمية} يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه ويعرف الأمثل بقوته وأمانته... قال تعالى {خير من إستأجرت القوي الأمين}.<sup>1</sup> وقوة في الحكم بين الناس بالعدل بين الناس والقدرة على تنفيذ الأحكام، و الأمانة ترجع إلى خشية الله. كما طبقت الإدارة.

كما تميزت القيادة في هذه الفترة بأنها تقوم على مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم المقومات القيادية في الإسلام لقوله تعالى {وأمرهم شورى بينهم}.<sup>2</sup>

أما في العهد الراشدين: عرفت القيادة في عهد عمر بن الخطاب مبادئ قيادية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية ومن أهم المبادئ التي طبقها عمر مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، ومبدأ المكافأة وتقدير الجهود.... إلخ

أما في عهد في العهد الأمويين: عرفت الإدارة في هذه الفترة مبدأ تفويض السلطة كما تشدد الأمويون في توافر سيمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما : الأمانة والمقدرة.

أما في العهد العباسيين: حيث عرفت هذه الفترة منح الولاة حق الإشراف التام على ولاياتهم ومن أهم المبادئ التي عرفتھا هذه الفترة تلك التي تضمنها رسائل الخلفاء والولاة، والتي تمثل أحدث الأساليب في فن الإشراف.<sup>3</sup>

المطلب الثاني: القيادة الإدارية في الفكر الحديث:

<sup>1</sup> سورة القصص الآية 26

<sup>2</sup> سورة الشورى الآية، 38

<sup>3</sup> فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار الروائع مجدلاوي، ط1 عمان، 2003، ص53

لقد شهد التراث السوسيولوجي إداري إهتماما كبيرا بالقيادة الإدارية سواء من طرف الباحثين أو النظريات المختلفة في كمنظية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية التنظيم الاجتماعي.

## الفرع الأول: نظرية التنظيم العلمي للعمل و نظرية التقسيم الإداري

### 1- نظرية التنظيم العلمي للعمل:

إستهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور، إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم كفاءة الإدارة، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفيسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزا لإنتاج بأقصى قدراته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن .

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات له مهام المدير، فقد رأى أن من واجب أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرون مهمة التخطيط للعمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية.<sup>1</sup>

ورغم ما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية، العوظف و المشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها في الإنتاج.

### 2- نظرية التقسيم الإداري:

نور الدين بوراس، دور أنماط القيادة في تنمية الثقافة لدى العاملين مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر  
1 بسكرة، 2014، ص، 43

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الإلتزام بخطوط السلطة الرسمية والإلتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية: فايول، جوليك، وأوريك.

وتقوم افكار هنري فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، و الوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، التوجيه، و هي المهام الرئيسية للقائد أو المدير.

ومن إسهامات فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديم لصفات الفذة التي يجب توفرها في القائد أو المدير: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة، الإطلاع و الثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.

أما لوثر جوليك فأسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة (posdcorb) المشهورة والتي تعني الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تندرج في إختصاص المدير و هي: التخطيط التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة، ومع إختلاف هذه المهام إلا أنها في الأصل مهام إدارية، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير إستخدامها.

أما إسهامات ليندول أرويك في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة الإدارية، حيث رأى من مقومات التفويض الناجح: شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لأن عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلبا على روحه المعنوية.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية و نظرية التنظيم الإجتماعي

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

<sup>1</sup> نفس مرجع، ص، ص، 44، 45



تعتبر التجارب التي قام بها جورج إلتون مايو في العشرينيات والثلاثينات من القرن العشرين نقطة الإنطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك بمصنع هاوثورن الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين 1927-1932، وقد كشفت نتائج هذه التجارب على أن نقص الإنتاج يعود إلى عد الإهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الإجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن الإنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية بل بقدراته الإجتماعية أي إنتمائه الإجتماعي.

ومن المبادئ الأساسية التي إستمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في العملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها كيرت ليوين والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على العمل الجيد كما أكد كارل روجرز من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.

## 2- نظرية التنظيم الإجتماعي:

تنظر نظرية التنظيم الإجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم إجتماعي فرعي داخل التنظيم الأكبر، ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الإجتماعي: دراسات باك، وأرجيرس، وليكرت.

فقد حدد باك أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه الموارد البشرية، والمادية والطبيعية، الأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه، والتي تتمثل في عملية الإنصهار أو التلاحم عن طريق تيسير إندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم وهذا يتطلب من القيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد و متطلبات التنظيم.

كما أسهم أرجيرس في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه عنصريين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي، ويرى أن هناك تعاضداً بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي.

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

أما ليكرت فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، يتوقف نجاحه على القيادة، الإتصال، الحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، وإتخاذ القرارات، تحديد وترتيب الأهداف والرقابة، و في تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون إتجاهات القائد فيه مركزة على الإهتمام بالمرؤوسين، و النظر لهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم أشخاص يؤدون عملاً أو تروسا في ماكينة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم القيادة و أهميتها و خصائصها

#### الفرع الأول: تعريف القيادة

تعددت التعاريف لمفهوم القيادة فإذا تم رجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، و جد أن كلمة القيادة من الفعل اليوناني *arbein* معنى يبدأ أو يقود ويتفق مع الفعل اللاتيني *agere* ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد فتعني الشخص الذي يوجه أو يقود الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص الآخرون يقبلون هذا التوجيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نواف كنعان، مرجع سبق، ص، ص، 78، 82.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية دار الثقافة ط1 الأردن 2006 ص 86\_ 87

1- كما يعرفها ستو غديل بأنها: النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.<sup>1</sup>

2- ويرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بشكل المرغوب فيه.<sup>2</sup>

3- كما يعرفها أوردوي تيد القيادة بأنها : النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدو بأنفسهم أنه صالح.<sup>3</sup>

4- ويرى هيث: القيادة هي التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.<sup>4</sup>

5- أما باس و ليكرت وأودواي: يرون بأنها نشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف مرغوب.<sup>5</sup>

6- كما يعرفها وايت بأنها: التأثير على الأفراد لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين.

7- كما يعرفها فريد راغب النجار: هي المقدرة بنوعية الأداء الفعال للقادة على تحديد الأهداف التي تلي رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية و المادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل.<sup>6</sup>

أما التعريف العلمي للقيادة: هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا.

### الفرع الثاني: أهمية و خصائص القيادة

<sup>1</sup> محمود المسات، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون ط1 بيروت 2003 ص 95

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، مهارة التواصل والقيادة الإدارية، دار الراجية ط 1، 2010 ص 140

<sup>3</sup> جاسم مجيد دراسات في الإدارة العلمية مؤسسة الشباب الجامعة 2005 ص، 121

<sup>4</sup> محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000 ص 13.

<sup>5</sup> محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 57

<sup>6</sup> أحمد قوارية فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 2007 ص 31

1- أهمية القيادة:

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري، حتى ترتب حياتهم، ويقام العدل، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، فأهمية القيادة تكون في:

- إنهاء حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية.
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم المورد الاستراتيجي الأهم والأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.<sup>1</sup>

2- خصائص القيادة:

إذا كانت القيادة نشاطا وتأثيرا وتعاوناً وهدفاً حيويًا فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي:

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً تخريبياً.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم
- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليصلوا إلى هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.<sup>2</sup>

يوسف مظهر الدهماشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للسرور، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم

<sup>1</sup>الأمنية، الرياض، سنة 1432هـ- 2011م، ص28

<sup>2</sup>-بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2010، ص،ص،54،53.

## المبحث الثاني: ماهية القائد و قوة تأثير القيادة و وظائفها

إن التأثير في الآخرين وحثهم على العمل وبذل مجهود أكثر يتطلب من القائد إمتلاك صفات وقوة تأثير كبيرة تمكنه من الوصول إلى أهدافه بسرعة وبأقل تكلفة وسنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية القائد وصفاته وأهم وظائف القيادة.

### المطلب الأول: مفهوم القائد

الفرع الأول: تعريف القائد حقوقه و واجباته:

#### 1- تعريف القائد:

القائد هو الذي يعرف كيف يخلق الجو المناسب للعمل ليوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل، وبالتالي فإن القائد يجب أن يكون على دراية، وعلم بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين، والعاملين ببعضهم البعض.<sup>1</sup>

القائد هو الشخص الذي يقود مجموعة، أو الذي تنقاد له جماعة من الناس بشكل طوعي، وهو فرد من الجماعة يشعر بشعورهم، ولديه القدرة على استغلال قدراتهم، ويجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد لها.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القائد هو " ذلك الشخص الذي يتحرك في الاتجاه السليم لتوجيه قدرات الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم، وأهداف التنظيم بشكل طوعي."<sup>2</sup>

#### 2- واجبات القائد وحقوقه

للقائد مجموعة واجبات يجب عليه القيام به وبالمقابل يتمتع بمجموعة حقوق<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، سنة 2008، ص 210.

<sup>2</sup> بشير علاق، نفس المرجع، ص 24

<sup>3</sup> بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص ، ص 62-63.

واجبات القائد: وتمثل في:

- اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين، وتحقيق الأهداف المرسومة.
- تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل.
- العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دوماً.
- المشاورة.
- إشاعة ثقافة الحوار، وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
- إعداد قادة المستقبل.

حقوق القائد: ويمكن إيجازها في:

- الطاعة له بالمعروف.
- مناصرته وتأييده والدعاء له.
- مناصحته وتسديد رأيه.
- الالتزام برأيه النهائي.
- الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

الفرع الثاني: صفات القائد

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حدد عدداً من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء وهي كالآتي:

- 1- **تحديد الأهداف:** لإنجاح بدون تحديد مسبق لأهداف والقائد يعرف قوة تحديد الأهداف ويخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو خاصة .

**2- صنع القرار:** إن القائد يكون مدربا على كيفية صنع القرارات بسهولة ويسر وهو يستمتع بعملية صنع القرار ولا ينتظر حتى تحدث الأشياء بل يتخذ القرار.<sup>1</sup>

**3- المخاطرة:** إن القائد يميل إلى المخاطرة، وهو يدرك أن على قبول بعض المخاطر من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوى على المنافسة.

**4- مهارات الإتصال:** إن القائد يتمتع بمهارات إتصال ممتازة ومستمتع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره وينقل رسائله، كما أنه لا يقاطع الناس أبدا وهم يتكلمون وهو أيضا يعرف كيف يواجه الخلافات و الإنتقادات ويتمتع بالقدرة على خلق روح الألفة مع أي إنسان حتى أصعب الناس مراسا.

**5- إدارة التغيير:** إن القائد يرحب بالتغيير وفي واقع الأمر التغيير يعد جزءا من تصرفاته اليومية فهو لا يحب الروتين ولا ولا يتقبل أن يقوم بنفس الأعمال مرات متكررة وهو يتفهم أن التغيير هو الحقيقة الوحيدة في الحياة .

**6- التحكم في التوتر وضغوط العمل:** إن القائد يعيش حياته وفقا لقاعدة لتفريغ الضغوط المتراكمة والقائد مستعد لبذل الجهد مهما كان عظيما للتحكم و السيطرة على ضغوط العمل.

**7- التفويض:** أن القائد يؤمن بالآخرين ويؤمن أيضا بقيمة الوقت وهو لا يثق في فريق عمله ويعرف متى وكيف وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال كما أنه يتفهم أن يفعل ذلك من أجل الإنجاز أشياء أخرى مهمة حتى يحقق التقدم.

**8- الرؤية والإبداع:** إن القائد يتمتع بحاسة ممتازة في عمله فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون.

**9- التدريب والتعلم وبناء فريق:** القائد هو المدرب يستمتع بمشاركة فريقه في المعلومات التي لديه وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق ويعتني بفريقه كي يصلو إلى أهدافهم.

<sup>1</sup>محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق،ص170

- 10- التحفيز:** القائد شخص محفز دائما وهو يفهم معنى التحفيز وقوته لذا فهو يتصرف على أساس مجهودات كل شخص على حده داخل فريقه وأمام المجموعة يطري على ذوي الأداء الجيد والمتميز.
- 11- الثقة:** يتمتع القائد بشخصية وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للأزمات وهو يعلم كيف يسيطر على أي موقف وأن يتعلم منه تؤدي ثقته بنفسه إلى مزيد من الإحترام له من جانب فريقه الذي يشعر بالأمان في العمل معه.
- 12- الإلتزام:** القائد شديد الإلتزام بالخطط الي يضعها وهو يعلم أن النجاح يستغرق وقتا وهو يدرك قوة الإلتزام ولا يستسلم بسهولة أبدا وهو مخلص وملتزم لمؤسسته وللفريق الذي يعمل به لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>
- 13- الطاقة:** لدى القائد طاقة كبيرة تساعده في إنجاز التي يود عملها.
- 14- العواطف:** القائد شخص عاطفي وحساس فهو يجب ما يفعله وذلك في إطار من العاطفة والحب
- 15- المرونة والقابلية للتغيير:** إن القائد يتمتع بروح المرونة وتقبل التغيير وهو يضع خطته في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها لكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لا تأتي بنتائج المطلوبة فهو سرعان ما يبحث عن غيرها حتى يصل إلى أهدافه.
- 16- الأمانة:** إن القائد إنسان عنيف قوي إذا مالزم الأمر لكنه مع ذلك عادل ومنصف وهو شديد الإخلاص لمؤسسته ولفريقه ولعمله ولعملائه.
- 17- التنظيم:** القائد يعرف قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد ولكن أيضا في تحقيق نتائج أفضل.

### المطلب الثاني: قوة تأثير القيادة

تعني قوة القائد وقدرته الاستثنائية والفريدة على إحداث تأثير في سلوك المرؤوسين أو الأفراد التابعين له، وذلك لتحقيق جملة من الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص، ص، 172، 173



وتشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي:

**1- القوة الشرعية والقانونية:** وهذه القوة تنتج عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة كان تضع مسمى وظيفته على باب المكاتب مثل: المدير العام- المدير- المشرف.

**2- قوة التحكم في نظام التحفيز:** وهذه القدرة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة ومكافأة الآخرين مثل: الرواتب- الترقيات- الجوائز.

**3- قوة القسر أو الإكراه:** تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل: لفت النظر-التأنيب- إنهاء الخدمة.

**4- قوة الخبرة:** وهي القوة التي من الخبرات والمعلومات السابقة، وكذلك من التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

**5- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:** وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وروابط العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: وظائف القيادة

الفرع الأول: وظيفة التخطيط و التنظيم

**1- وظيفة التخطيط:**

<sup>1</sup>عباس نصيرة، أنماط القيادة ودورها في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، جامعة تيسمسيلت، 2014، ص26،

من المنطقي أن تسبق وظيفة التخطيط باقي الوظائف الأخرى وأن الخطوة المنطقية الأولى لوظيفة التخطيط تعنى بتعريف وتحديد أهداف المؤسسة ويلي ذلك الخطوات الخاصة بضرورة تحديد السياسات وطرق العمل.

ويشمل التخطيط تحديد الأهداف والأغراض للمؤسسة موضحا الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق تلك الأغراض والأهداف ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال والتقييم ضرورة في خطوة من خطوات عملية التخطيط وإجراء.

اختبارات على كفاءة الخطة لتسمح بإعادة توجيهه قبل أن تحدد الخطة والتقييم الذي يجري عند نقطة استراتيجية في عملية التخطيط يمكن أن يحدد إذا كانت هناك حاجة لتحديد الأهداف كما يمكن التقدم نحو الأهداف بعيدة المدى وعند تحديد الأهداف يجب أن تحدد المعايير وسوف يسمح بتقييم كل من هذه المعايير قبل المرحلة الثانية من عمليات التقييم.

## 2- وظيفة التنظيم

يشير تعبير التنظيم إلى الأسلوب أو العملية التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل وصولا إلى أهداف مشتركة ويسعى التنظيم كعملية إدارية إلى تحديد قاطع للهيكل التنظيمي الذي يعني في تحليله النهائي الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرئيسية والأفقية بينهم لذا فإن التنظيم عملية إدارية هامة وتتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف في مقدمتها.

- انتظام العمل وانسيابيته بسهولة ويسر وتحديد نشاطاته ومراحله والقائمين بهومواقعه.

- الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.

- تقليل عناصر التنافر والإحتكاك وتحقيق المزيد من التعاون بين الأفراد والجماعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، نفس المرجع، ص 39.

الفرع الثاني: وظيفة التوجيه ، الرقابة ، التنسيق

1- وظيفة التوجيه

تتضمن وظيفة التوجيه توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة والإشراف عليها. ولقد ساهمت العلوم السلوكية من خلال البحوث التي أجريت في مجالات الدافعية والقيادة والاتصالات وتنمية العاملين مساهمة كبيرة في زيادة قدراتنا على فهم وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمق وأصالة.

وبالإضافة إلى مجالات البحث الخاصة بالدافعية والاتصالات فإن الدراسة التي أجريت في مجال القيادة أدت إلى تعميق فهمنا لوظيفة التوجيه.

وإن الفهم الصحيح لأهمية وضرورة تنمية العاملين أنفسهم يصبح أمراً مرتبطاً بأداء المدير لوظيفة التوجيه بشكل فعال. وبالرغم من أهمية وضرورة الإلمام بالمبادئ المختلفة المستخدمة في تنمية العاملين حتى يمكن بلورة البرامج التدريبية المناسبة لهم، إلا أن مسؤولية تنمية العاملين لا تقع على عاتق مدير التدريب فقط، إذ أنها مسؤولية مشتركة بينه وبين باقي المديرين بالمؤسسة.

2- وظيفة الرقابة

تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمؤسسة، وكذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وتشتمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات هي:

وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

وينتج عن وضع المعايير في شكل نهائي أن يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها. لهذه السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية والتي تعتبر بمثابة نقط ارتكاز اساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي.

ومن المعروف والمنطقي أيضاً أنه بدلا من إجراء الفحص على كل وحدة يتم إنتاجها فإنه من المتعارف عليه اختيار نسبه من الإنتاج لفحصها عند نقاط الرقابة الاستراتيجية.

وهناك أنواع متعددة من معايير التي تستخدم لأغراض المقارنة. وعليه فإن الكمية، التكلفة، الوقت المستخدم والجودة، تعتبر أربعة أنواع من معايير الرقابة. ومن الناحية الأخرى، فإن الموازنات والتقارير الاحصائية وتحليل نقاط التوازن تعتبر من أهم الأدوات الرقابية التي تستخدم في تأدية وظيفة الرقابة بشكل فعال.

وعادة ما يفترض المدير الذي يعتمد على استخدام أنظمة الرقابة الرسمية أن مرؤوسيه سوف يقومون وبصورة أوتوماتيكية بإجراء التصحيح الواجب إذا ما تم إظهارهم بوجود أية انحرافات في الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية، وبطبيعة الحال فان هذا الفرض لايعتبر صحيحا كليا.

إن الميل نحو الرغبة في عدم رؤية الأشياء والحقائق غير السارة، وكذلك الفشل في تقبل أهداف المؤسسة، وكذلك الاعتراضات التي عادة ما تثار في أوجه الخبراء الاستشاريين تعتبر من أهم العوامل التي تثير معارضة المرؤوسين لأنظمة الرقابة الرسمية.

وهناك اتجاه رقابي آخر جديد يركز على أهمية وقيمة ما يسمى بالرقابة الذاتية والتي تعتبر نقيض الرقابة المفروضة من واقع الأنظمة الرسمية للرقابة. ومما لاشك فيه أن الاتجاه الرقابي الجديد قد لا يكون فعالا في جميع المواقف.<sup>1</sup>

### 3- وظيفة التنسيق

ينظر الكثير من الكتاب المعاصرين في ميدان الإدارة إلى التنسيق على أنه أحد أهداف الإدارة وليس أحد وظائفها. وعليه، فإن التنسيق الفعال بين أنشطة المؤسسة هو محصلة الأداء الفعال لجميع وظائفها وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

وقد يرجع أحد الأسباب التي تؤدي إلى عدم وجود تنسيق كاف بين إدارتين من إدارات المؤسسة إلى عدم الإتساق في الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل لكل منهما في علاقتهما ببعضهما البعض. وفي هذه الحالة، فإن عدم وجود التنسيق الكافي يرجع بالفشل في تأدية وظيفة التخطيط.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص، ص، 39-40.

إن الفشل في التحديد الواضح لعلاقات السلطة داخل المؤسسة وما ينتج عن ذلك من عدم الفهم المتماثل لها بواسطة الأدوات المتلفة فيها والعاملين بها وما يترتب على ذلك كله من عدم وجود تنسيق كاف، إنما يرجع إلى الفشل في تأدية وظيفة التنظيم.

كذلك فإن فشل أية إدارة من إدارات المؤسسة أو أي موظف بها في تنفيذ المهام الموكلة لهم وفقا للجدول الموضوع مسبقا والمتفق عليها يعكس وجود عدم تنسيق كاف نتيجة للفشل في تأدية وظيفة التوجيه. وأخيرا، فإن قبول أية إدارة من إدارات المؤسسة لإنتاج معين باعتباره إنتاجا مقبولا في حين رفض إدارة أخرى لنفس الإنتاج إنما يعكس عدم وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالمعايير الموضوعة. وهذا بدوره يعكس الفشل في تأدية وظيفة الرقابة.

وعليه، فإن التنسيق العام داخل أية مؤسسة إنما ينتج عن الأداء الفعال لجميع وظائف الإدارة وفي حالة اكتشاف أي خلل في التنسيق، فإن الإجراء التصحيحي المبدئي يتطلب ضرورة تحديد الوظيفة الإدارية التي تتطلب التعديل قبل الدخول في تفصيل الإجراءات التصحيحية الباقية.

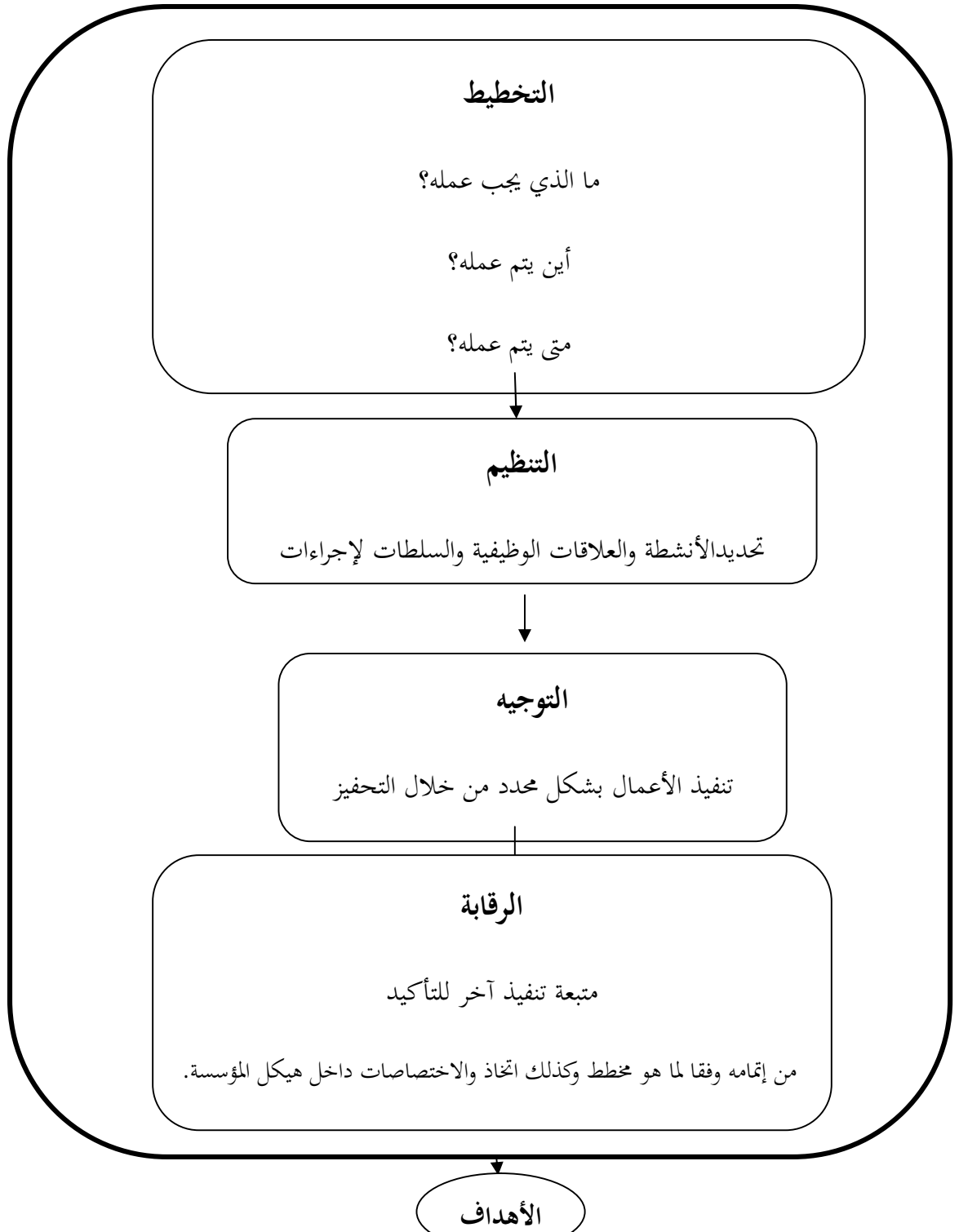
إن الوظيفة التي تسترعي انتباه الإدارة أو لا هي التخطيط، في حين أن آخر الوظائف والتي تعبر عن نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها هي وظيفة الرقابة.

وبطبيعة الحال، فإن المديرين على اختلاف أنواعهم وتخصصاتهم يقومون بتأدية كل وظائف الإدارة وبصورة مستمرة، ولكن نظرا لوجود نوع من التداخل بين أنشطة المؤسسة الواحدة، فإن الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة كما هو موضح في الشكل أدناه يميل إلى عدم الوضوح في الحياة العملية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي نفس المرجع، ص 40.

الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة

الشكل رقم: 1



المصدر: مُجَّد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة

للنشر والتوزيع، 2008م، ص44

### المبحث الثالث: محددات الفعالة للقيادة

إن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة تتركز على مجموعة مهارات يجب أن يمتلكها القائد، وعلى مجموعة مفاهيم ممثلة في أنماط قيادية ونظريات على القائد إدراكها وفهمها كي يتجنب سلبياتها ويعظم استفادته من إيجابياتها.

#### المطلب الأول: نظريات القيادة

##### الفرع الأول: نظرية السمات و الموقفية

##### 1- النظرية السمات:

تقوم على الاعتقاد بأن الشخص يولد ومعه خصائص القيادة بمعنى أن القادة يولدون ولا يصنعون أي أن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة وهذا يعني انه لا يمكن لشخص لا يملك تلك السمات القيادية أن يصبح قائدا، وعليه فإن هذه النظرية ركزت على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمته وطباعه التي يتميز بها في الحياة والتي يعتقد أنها تصنع القيادة الناجحة. وتم وضع وتصنيف هذه المعايير الستة بمجموعة رئيسية هي:

ويمكن توضيح هذه السمات على النحو التالي:

- الخصائص الفيزيولوجية (المادية) الجسمية: تشمل هذه الخصائص على العمر، الطول، الوزن، وهذه الخصائص لها التأثير في الآخرين. ولكن ليس في كل الأحوال والمواقف.
- الخلفيات الاجتماعية: للتعرف على العوامل الاجتماعية ومدى تأثيرها في سلوك القيادي وهذه العوامل مثل التعليم، الحالة الاجتماعية، التحولات الاجتماعية.
- الذكاء: عبارة عن القدرة على البث في الأمور بحكمة ودقة في استيعاب المشكلات المؤثرات المحيطة. والقدرة على اتخاذ القرارات والتزود بالمعلومات وعلى الحديث والخطابة.
- الشخصية: أوضحت الدراسات أن للشخصية التأثير في مقدرة القائد على القيادة. فالمدير الناجح يمتاز بسمات مثل اليقظة، الثقة بالنفس، الاعتماد على النفس، السيطرة على الحاجات الشخصية.

- المهتمات وخصائصها: لاشك أن المهتمات التي يمارسها القائد هي موضع اختيار لصفاته وخصائصه الفردية مثل: المسؤوليات والقدرة على تحملها، التوجيه الذاتي، توجيه المهام التي يمارسها.<sup>1</sup>
- الخصائص الاجتماعية: القائد الناجح يمتاز بأنه نشيط ومتعاون ومتشارك في نشاطات عديدة ومتنوعة وأنه شخص متفاعل مع العديد من الأفراد.

## 2- النظرية الموقفية:

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بان أساس خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين.

ذلك لان متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والتنظيم الواحد.

ركزت الدراسات الإدارية الحديثة على الأسلوب الموقفى أو الظرفي وهذا الأسلوب يعتمد على الافتراض بان حالات القيادة الناجحة تتطلب تركيب فريد من القادة والتابعين ومواقف قيادية وظروف معينة.

ومن العوامل المؤثرة على القيادة الموقفية أو الظرفية ما يلي:

- المجتمع الذي يعمل في المؤسسة وتاريخ المؤسسة وعمر القائد وخبرته
- المناخ النفسي السائد للجماعة.
- نوع الوظيفة التي يتولاها القائد.
- حجم الجماعة المنقاد.
- ثقافة المرؤوسين والوقت المطلوب لاتخاذ القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . مُجد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، نفس المرجع، ص 139

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص، ص، 140-141.



والسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فمدير شركة صناعية يحتاج إلى سمات ومهارات مختلفة عن تلك التي تلزم مدير شركة خدمية. كما أن هناك بعض الوظائف القيادية تحتاج إلى قدرات ومهارات تتناسب مع طبيعتها. وكذلك اختلاف التنظيمات الإدارية التي هي من طبيعة واحدة يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منهما. واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها.

فالسماة والمهارات المطلوبة للقيادة العليا تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى والتي تختلف بدورها عن القيادة المباشرة الفنية.

فالقيادة المباشرة تحتاج إلى سمة السيادة الفنية والقدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال في العمال. بينما القيادة العليا تتسم بسمة الإحساس بمطالب الأفراد وبالقدرة على التخطيط والتنسيق والإشراف العام. والقيادة الوسطى تتطلب توفر سمة الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية للسياسات العامة.

## الفرع الثاني: النظرية التفاعلية و النظرية الوظيفية

### 1- النظرية التفاعلية:

هذه النظرية عبارة عن التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف على اعتبار أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بمعنى التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي بالاعتماد على ثلاثة أبعاد هي:

السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات خصائص الجماعة. فالسمات الشخصية للقائد ليست هي كما حددتها نظرية السمات وليست السمات للمواقف معينة وإنما السمات التي تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة وتحقيق الأهداف. والتأكيد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها من خلال التفاعل معهم وإحداث التكامل مع سلوك بعضهم البعض.

ومن أهم الاتجاهات والأبحاث في النظرية التفاعلية نستعرض إسهامات وتحليل سانفورد وهمفل  
لقد كشفت دراسة سانفورد وهمفل عن الأبعاد والخصائص التي يمكن على أساسها تحديد ما إذا كان وضع جماعة  
عمل معينة ملائماً لتمكين القائد من التفاعل معها وأهم هذه الأبعاد والخصائص:

- **الأفراد العاملون:** من حيث عددهم، مدى استقرارهم، مدى مهاراتهم والمستوى العلمي والخلفية الاجتماعية  
والقيم لديهم.

- **المناخ التنظيمي:** وهو البيئة الداخلية التي يعمل في إطارها الأفراد العاملون. إذ كلما كان المناخ خالياً من  
مظاهر التوتر والقلق كلما ساعد ذلك على تعاون الأفراد مع بعضهم البعض وهذا بدوره سيؤدي إلى التجاوب مع  
القيادة والقائد للشعور بروح الفريق الواحد.

- **مدى التنسيق والتعاون بين الأفراد والعاملين:** ويظهر ذلك التعاون والتنسيق بمدى الألفة والانسجام  
للأفراد مع بعضهم البعض ويزيد من ذلك مدى توافر القدرات والمهارات عندهم ودرجة اعتمادهم على بعضهم  
البعض ومدى تقدير كل منهم لوجهة نظر زميله. ويظهر ذلك جلياً عندما يتبع أسلوب القيادة والقائد.

- **مدى الاختلاف في وجهات النظر بين الأفراد العاملين:** ويعود سبب الاختلاف عادة إلى سوء الفهم نتيجة  
لإبداء آراء مختلفة تتمثل باقتراحات وتعليقات ومعلومات وانتقادات وفقاً لوجهة نظر صاحبها. ولكن المهم أن  
يصل إلى نتيجة مقبولة من شأنها إزالة الخلافات وتوحيد الآراء. لذلك لا بد للقائد أن يحقق أكبر تفاعل مع  
مرؤوسيه مما يقوي الصلة بينهم ويكفل له النجاح في القيادة.<sup>1</sup>

## 2- النظرية الوظيفية:

إن القيادة في هذه النظرية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم  
ما يقوم كل منهم من هذه الوظائف، وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لإختيار القادة والمدبرين  
في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها وتلخص هذه النظرية وظائف القائد فيما  
يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص، ص، 144-146

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي نفس المرجع، ص34.

- تخطيط الأهداف: قريبة المدى وبعيدة المدى
- وضع السياسة: من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية.
- مصادر الفوقية: نابعة من السلطات العليا للجماعة كما هو الحال في الجماعة العسكرية.
- مصادر التحتية: نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- مصادر من القائد نفسه: حيث تفرضه السلطات العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- الإيديولوجيا: يعتبر مصدر للأفكار ومعتقدات والقيم الجماعة.
- الخبرة: الخبرة الفنية وإدارية ومعرفة للقائد
- الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الإجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
- الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع
- الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
- النموذج: نموذج يحتذى به ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: مهارات القيادة

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها. ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد-الموقف-التابعون) فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات الأساسية وهي:

نور الدين بوراس، دور أنماط القيادة في تنمية الثقافة لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر  
<sup>1</sup>بسكرة، 2014، ص، 59

الفرع الأول: مهارات فنية وإنسانية

1- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2- المهارة الإنسانية:

تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدراتهم على الإنتاج و العطاء وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، إن المهارات الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة و الاحترام المتبادلة وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

الفرع الثاني: المهارات التنظيمية و الفكرية

1- المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة، وتعني كذلك قدرة القائد على الرؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزاء ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزاءه وقدراته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة الذي يعمل فيه ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

#### 4- المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل بالمقارنة وكذلك تعني المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: أنماط القيادة

#### الفرع الأول: نمط القائد الأوتوقراطي

لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي والتي تقيم فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس نظرتها للموارد البشري كوحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم بها وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية.

وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد وتعني أصلا خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد.<sup>2</sup>

ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوب متمركز حول القائد الذي ينفرد بوظيفة إتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه ويستخدم السلطة الرسمية والتحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب للتأثير في مرؤوسيه.<sup>3</sup>

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية بالسلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي يركز إهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولفهم النمط الأوتوقراطي بشكل أفضل، يجب فهم أشكاله وخصائصه ومزاياه وعيوبه وسنتناول ذلك في مايلي:

بألحسين علي، عدوان بألقاسم تأثير الرقابة على القيادة، بحث، ملتنقى التوجيهي الإعلامي الجهوي الجنوب، المنعقد بثانوية أبي بكر الحاج عيسى 1، بالأغواط 2010، ص 3، 4

<sup>2</sup> دريوش شهنياز، أثر الأنماط القيادية على إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، 2012، ص 83

<sup>3</sup> خالد بوجعدر وشهنياز دريوش، أير الأنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة، عدد 2013، ص 32، 185

أشكال القيادة الأوتوقراطية: يميز العلماء بين ثلاثة أشكال رئيسية من أسلوب الأوتوقراطي وهي التسلطية، الخيرة، اللبقة.

### 1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يقوم القائد في هذا الأسلوب على تحكم في مرؤوسيه وإستدامه سلطته الرسمية كأداة تحديد لإنجاز العمل دون إهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في الإستبدادية

وقد ثبت في دراسات ليفين وجماعته أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه وكشفت دراسات سانفورد وليفنجستون وهمفيل أن القادة ذوي الميول التسلطية ينقصهم الرؤية المستقبلية والحكم الصائب على الأمور مما يؤدي إلى فشلهم في أداء مهامهم وعدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفاعلية.<sup>1</sup>

ومن الدراسات الحديثة التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن النمط التسلطي تلك التي أجرها وليم ريدن والتي توصل من خلالها إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو إنتقاديا وكثير التهديد كتحفيز وحيد لمرؤوسين وينفرد في إتخاذ القرارات ولا يسعى لإسباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والإنسحاب من التنظيم الذي يقوده.

ويرى بعض الباحثين أن النمط الأوتوقراطي لم يعد يتلائم مع الإدارة الحديثة نظرا لتعقيد العمل فيها وتميزها بإرتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية مما يتطلب نمطا يقوم على العلاقات الإنسانية مع مرؤوسين ومع ذلك إن هذا الأسلوب موجود في التطبيق العملي في الإدارة الحديثة فقد كشفت بعض الدراسات أنه يمكن أن يكون مجديا في بعض الظروف والمواقف.

### 2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة

إن القائد الخير الأوتوقراطي يحاول إستخدام أساليب مرتبطة بالإيجابية من خلال المدح والإطراء والثناء أيضا من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته والقائد من هذا النوع وإن كان يتفق

<sup>1</sup> دريوش شهيناز، نفس المرجع، ص، ص، 85، 84

إتجهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرارات وفوائده أفضل من التهديد لإنجاز العمل.

وقد توصل ريدن من خلال دراسته إلى أن القائد الخير يمكن إعتباره من الطراز المتفاني في العمل ، كما إستخلص مجموعة من المؤشرات عن القائد الخير من أهمها أنه حازم ومبادر وينجز عمله بالتزام ، و يقيم نتائج عمله ، ويضيف ريدن أن هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة.

### 3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

القائد الأوتوقراطي هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم إشتراكوا في صنع القرار، في حين هو الذي إتخذه بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية ، ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي من إتخاذ من قرارات ، وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد مرؤوسيه وطاعتهم له. وقيادة اللبقة تبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي إستبدادية وأكثر إقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في إتخاذ القرار.<sup>1</sup>

بإضافة هناك مميزات أخرى يتميز بها القائد الديكتاتوري:

- يجلس بمفرده ويرى كل زوايا المشكلة ويستخدم رؤيته الفردية.
- لا يعرف إستعمال خبرات الآخرين ويهمش إقتراحاتهم وأفكارهم.
- لا يستطيع أن يترك أي سلطة تنفيذية على نفسه.
- يتخذ قرارات كان يجب ان تتخذ من الجماعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص، 85

<sup>2</sup> بن علي حنان، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة ورقلة، 2015، ص، 20

## الفرع الثاني: نمط القائد الديمقراطي

شهدت الفترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وإفترضاها كان للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على اسس مغايرة لإفترضات النظرية الكلاسيكية حيث وجهت الإنتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في إتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ولقد أسهمت هذه الإفترضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي.<sup>1</sup>

وتعرف الديمقراطية بأنها عملية إجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في إتخاذ القرارات، ويقوم هذا النمط على إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على زيادة الإنتاج، ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من إستخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الإتصال ذي الإتجاهين معهم .

ومن الناحية النظرية يشجع النمط الديمقراطي على العمل كوحدة واحدة الإستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالإنتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أداءهم.

وعليه فإن القيادة الأوتوقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، وهذه تمثل المرتكزات الرئيسية التي يقوم عليها النمط الديمقراطي التي سنتعرض لها فيما يلي:

المرتكزات التي يقوم عليها النمط الديمقراطي:

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية وتمثل في:

**1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:** يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الإندماج بين مرؤوسيه والمؤسسة، وتفهم مشاكلهم ومشاعرهم ومحاولة صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية .

<sup>1</sup> دريوش شهيناز، نفس مرجع، ص، ص، 89، 88.



وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يتغيه من علاقات جيدة مع رؤوسيه يتطلب منه تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين لتشكيل فريق عمل منسجم وله أهداف مشتركة يسعى لتحقيقها في إطار أهداف المؤسسة وكذا تفهمه لمشاعر رؤوسيه، وهذا يعتمد على مدى قدراته في إدراك ذاته وفي إدراك وجهة نظر رؤوسيه وتفهمه لمشاكلهم وحلها بالشكل الذي يؤدي على رفع روحهم المعنوية من خلال إتصاله الشخصي والمزدوج بهم.

## 2- المشاركة:

يصور لنا دافيد أمري مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالحهم ورغباتهم ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به.

والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك رؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينهم حول المشكلات المعروضة مما يشعر الرؤوسين بقيمة أفكارهم وإقتراحاتهم بالإضافة إلى أن مشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

وقد ثبت في التطبيق العملي أن هذه اللقاءات التي يعتمدها القائد الديمقراطي في إشراك رؤوسيه، تتيح الفرصة للقائد لشرح المواقف وإظهار حاجته لأرائهم، مما يثير فيهم الدوافع التي تجعلهم أكثر رغبة في التنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها ومراقبة تنفيذها حتى يتحقق الهدف المرجو منها على النحو الذي يرتضونه.

## 3- تفويض السلطة:

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها .

ومن أهم هذه المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض إختصاصاته وسلطاته لرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع خزنه من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات رؤوسين وبتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم وإقتراحاتهم من خلال مشاركتهم في صنع القرارات كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.

ومن خلال العرض السابق يتضح لنا أن مرتكزات القيادة الديمقراطية تهدف إلى تحقيق أهداف المرؤوس والمؤسسة معا، مما جعل هذا النمط المفضل للتطبيق والأكثر فعالية عند كثير من كتاب الإدارة إلا أن ذلك لا يعني أنه أسلوب مثالي ويصلح في كل المواقف.<sup>1</sup>

وهناك صفات يتميز بها النمط الديمقراطي: وتتمثل في

- يتوقع إمكانيات قوية في العاملين ويعرف كيف يستفيد منها .
- يعرف كيف يفوض الواجبات.
- سريع الثناء والتصرف على الأفكار التي تقدم من الآخرين.
- يهتم كثيرا بنمو الأفراد ضمن المؤسسة التي يديرها.
- أن يحب لغيره ما يحب لنفسه وأنه متساوي مع زملائه أمام القانون.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: نمط القائد التحويلي

يعتبر مدخل القيادة التحويلة مدخلا جديدا للقيادة فالقائد يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أو طرق الأداء العمل، وليسى مجرد المكافأة أو العقاب، ويأخذ القائد التحويلي بمبدأ الإدارة بالإستثناء حيث لا يتدخل في العمل طالما يسير بشكل طبيعي، وبدون إحداث إستثنائية غير عادية تبرر تدخله وهو هكذا يتابع اداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من إنحرافات في الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس مرجع، ص، 89

<sup>2</sup> بن علي حنان، نفس مرجع، ص، 20

<sup>3</sup> بونخلة فريد، تأثير القيادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007، ص، 117، 116

ومن خصائص القائد التحويلي ما يلي:

### 1- تحديد الرؤيا المستقبلية :

فهو يحدد ويوضح المهام المطلوبة وأهداف المشتركة بينه وبين مرؤوسيه، وليس بضرورة أن يكون القائد هو وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه الأتباع كذلك، وقد تتشكل لهم من منهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم.

### 2- الإتصال الفعال:

فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم ووفقا لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية وخلفيته الثقافية، وكذلك يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزا مثيرة وتشبيهات مجازية وتعبيرات أو مصطلحات جديدة .

### 3- المصداقية:

القائد التحويلي له مصداقية كبيرة بين أتباعه ،حيث يبذلون كل طاقاتهم في إتباع رسالته ورؤيته.

### 4- القدرة والثقة بالنفس:

فعادة يساعد القائد الجذاب أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم،وهكذا يزرع في تابعيه صورة مشرقة لإدراك الذات ،وعندما ينجحون يبدي تقديره بهم.

### 5- تطبيق الرؤية:

فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها،فهو لا يدير أتباعه من برج عالي ويحدثهم من فوق عن المستقبل المنشود والأمال والأحلام بل هو يعيش بينهم ويعلق على حادث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها،والقائد الفعال صبور وذو تصميم وإرادة عالية في سيره وإنطلاقته نحو رؤية جماعته وبإصراره وثباته تتماسك الجماعة وتزداد ثقتهم بهذه الرؤية ولقد أثبتت الدراسات الحديثة نجاح القيادة التحويلية في العديد من المجالات:

- الأتباع أكثر حماسا وإرادة.

- أكثر إلتزاما بمبادئهم ورؤيتهم المنشودة.
- يؤدون الأعمال بطريقة أفضل من غيرهم.
- يعملون كفريق واحد منسجم ومتماسك يبذلون كل جهودهم من أجل رؤية الجماعة.<sup>1</sup>

## الفرع الرابع: نمط القائد الفوضوي و الدبلوماسي

### 1- نمط القائد الدبلوماسي:

وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري و التسلطي فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه ويعتمد على إتصالاته الشخصية لإنجاز العمل ويتم بالمرونة في معالجة المشكلات التي توجهه في العمل ويقود مرؤوسيه بشورية التسلطية.<sup>2</sup>

### 2- نمط القائد الفوضوي:

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لإتخاذ قراراتهم لإعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من الأفراد أو عدم مقدرته على إدارة المجموعة أو نوع من المبالاة.

ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة (ليفين- لبييت- وايت). ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة هي: الأسلوب التسلطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب التسيبي. قائد وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة. فكان إنتاج المجموعة العاملة بإمرة متسلط. وكان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد ديمقراطي أكثر دافعية وأصالة، أما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعيته، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط.

<sup>1</sup> نفس مرجع، ص، 117

<sup>2</sup> بشير العلاق، نفس المرجع، ص، ص، 22-23

## خلاصة الفصل:

لقيت القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية ونفسية اهتمامات كثيرة من الباحثين في مجال الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية والعسكرية. ومما لا شك فيه أن هذه الدراسات والأبحاث أسهمت في تعميق مفاهيم القيادة الإدارية المتعلقة بالمهارات والأدوات وكذا الاتجاهات المختلفة للقيادة، زد على ذلك الأنماط القيادية صفات القائد والوظائف المختلفة التي يمكن أن يؤديها أثناء تأثيره في الآخرين، والأهم من ذلك المراحل الواجب تتبعها لصناعة قادة متميزين في مجال عملهم، كما أدت هذه الدراسات إلى ظهور العديد من النظريات وفق مداخل مختلفة، إن القائد الناجح هو القائد الذي يمتلك مهارات مختلفة فكرية، فنية وإنسانية، ويجيد أداء مختلف الأدوار كمفكر، محفز، مفوض، مدرب، موجه وقائد إنسان يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى أهم مايتعلق بالقيادة من مفهومها ، خصائصها وأهميتها ، وأنماط القيادة التي يتبعها القادة في إدارة المنظمات.



## الفصل الثاني

الصراع التنظيمي وأثر القيادة

في إدارته

# الفصل الثاني الصراع التنظيمي وأثر

## القيادة في إدارته

## تمهيد:

حظي موضوع الصراع باهتمام واسع من قبل كتاب والباحثين إنطلاقاً من إيمانهم بأن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في الحياة الأفراد والجماعات والمنظمات وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمر بها الأفراد، وللتباين في إلتجاهاتهم وقيمهم وتعارض الأهداف والأدوار والصلاحيات فيما بينهم وبما أن المنظمات تعمل في محيط تؤثر وتتأثر به، فإن تحقيق أهداف هذه المنظمات يحدث في مناخ يسوده التغير الدائم، وهذا ما يفسر وجود الصراع كظاهرة حتمية التي لا يمكن للمنظمات أن تمنع حدوثها لهذا وجب على خبراء الإدارة أو المديرين تخصيص وقت وجهد الكافي لإدارة هذه الصراعات بشكل صحيح يخدم أهداف المنظمات، ومن هنا نستنتج أن الصراع ظاهرة طبيعية يمكن أن ينتج عنها فوائد كثيرة إذا ما تم إدارتها بشكل الصحيح.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي بشكل عام وهذا في ثلاث مباحث تم تقسيمها كما يلي.

## المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي

## المبحث الثاني: مراحل الصراع التنظيمي، أسبابه، وأثاره

## المبحث الثالث: عملية تشخيص الصراع وإستراتيجيات إدارته وأثر أنماط القيادة في إدارته



## المبحث الأول: مدخل للصراع التنظيمي

يعتبر الصراع ظاهرة حتمية , فالإنسان يعيش لحظات صراع مستمرة بين ما هو عليه وما يهدف إلى تحقيقه , أي أن الإنسان في تفاعل دائم مع غيره من الأشخاص الذين يعيش معهم , وهذا ما يفسر وجود الصراع في المنظمات و في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي , أهميته وخصائصه, وستعرف أيضا في هذا المبحث على تطور الصراع من خلال النظريات وأنواعه.

## المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

## الفرع الأول: تعريف الصراع التنظيمي

اختلف الباحثين والعلماء في تحديد مفهوم موحد للصراع التنظيمي وهذا نظرا لاختلاف مدارسهم الفكرية ولتحديد مفهوم عام للصراع يجب تحديد تعريف عام وشامل للصراع التنظيمي, وتحديد أهميته في منظمات الأعمال.

- 1- فمنهم من يرى أنه سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم.<sup>1</sup>
- 2- يعرفه كينث بولدينغ: بأنه وضعية التنافس التي تكون فيها الأطراف واعية بلا تجانس القدرات والإمكانات المستقبلية وتختار هذه الأطراف شغل وضعية غير متجانسة مخالفة لاختيارات الآخرين.<sup>2</sup>
- 3- ويعرفه بوندي: بأنه تعطل أو إهمار في سبل وميكانزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما جعل الفرد يعيش صعوبة إختيار بدائل الفعل والأداء.<sup>3</sup>
- 4- ويعرف أيضا على أنه حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، والتي عادة ما تتضمن صورة من صور العداة وربما الرغبة في الإضرار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>أقريوتي محمد، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دارالشروق، عمان الأردن، 2000، ص، 241

<sup>2</sup>ناصر قاسمي، صراع داخل المنظمة وفاعلية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة ط 1، 2012، ص، 29

<sup>3</sup>معن محمود عياصرة، مروان مجد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2008، ص 33

<sup>4</sup>مجد العازي أحمد إدريسي، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، ط 2009، ص، 1، 79

5- كما عرفه **بودنج**: بأنه وضع تنافس يكون فيه الأطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المراكز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.<sup>1</sup>

6- كما يعرف أيضا الصراع التنظيمي: بأنه فكرة القتال أو المقاومة والكفاح والإصطدام والتضارب في المصالح.<sup>2</sup>

7- وقد عرف الصراع التنظيمي على أنه شكل من الأشكال الرئيسية للتفاعل بين الأفراد أو بين الجماعات داخل المنظمة.

في مواقف مختلفة، مما ينتج عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، سواء تعلق هذا النشاط بالعمل الإنتاجي على مستوى الأدنى داخل الورشات أو على مستوى الإداري، مما يؤخر ويعرقل عملية إتخاذ القرارات التنظيمية.<sup>3</sup>

وفي ضوء هذه التعاريف وإستنتاجا مما سبق، يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه الموقف الذي تتعارض الأهداف والمصالح والقيم والعادات لمجموعة من الأفراد أو الجماعات تعمل داخل تنظيمي واحد، نتيجة الإعتمادية والترابط بين الوحدات العمل.

### الفرع الثاني: أهمية و خصائص الصراع التنظيمي

#### 1- أهمية الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع حتمي في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إذا ما أحسن إستثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والإرتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع معين يقف عنده كي لا يؤثر سلبا على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها.

وفي مايلي سنعرض أهم النقاط حول أهمية الصراع التنظيمي:

<sup>1</sup>العميان محمود، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2005، ص3، ص363

<sup>2</sup>مصطفى مصطفى كامل إدارة الموارد البشرية، منتديات مجلة الإبتسام، 1994، ص158

<sup>3</sup>محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد

البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2007، ص 09

- الصراع أداة للتكيف والبقاء: فالصراع يدفع المنظمة باستخدام مختلف الاستراتيجيات والأساليب لمواجهته ومعالجة أثاره السلبية على الأفراد , وهذا يعني ضمان المنظمة لبقائها ونموها واستمرارها في مجال المنافسة من خلال التكيف مع المتغيرات.<sup>1</sup>

- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها: تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه وصفه مجرد شر.

- الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من جمود ،أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطرة عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع،وفي نفس الوقت فإن مستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو الامبالاة يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع .

- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الإهتمام في الوقت الراهن بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى إختيار المنظمة،بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على إجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.<sup>2</sup>

## 2- خصائص الصراع التنظيمي:

من خلال التعاريف السابق يمكن استنتاج أهم الخصائص التي تميز الصراع التنظيمي و فيما يلي نذكر هذه الخصائص.

- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- وجود عدم توافق و حالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- أن أطراف الصراع على وعي و إدراك بالأطراف الأخرى.

<sup>1</sup>أمل محمود علي العبيدي , إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة , مجلة الإدارة والاقتصاد , العدد 69 , سنة 2008 , ص,ص, 80\_ 81

<sup>2</sup>ميسون إسماعيل محمود الفقاوي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة دراسة مكملة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الإقتصاد وعلوم الإدارية 2017،ص،15،

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظريات المفسرة للصراع التنظيمي

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المهمة، والتي لقيت إهتمام العديد من المفكرين ويختلف مفهومه من مدرسة لأخرى.

#### الفرع الأول: النظرية التقليدية

سادت هذه النظرية معظم القرن التاسع عشر وحتى نصف من القرن العشرين والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أنواعه وأشكاله على التنظيم وضرورة القضاء عليه بأي وسيلة متاحة وملائمة وينظر للصراع من وجهة النظر التقليدية على أنه مرض يمكن أن يحدث للتنظيم، ومن هنا المرض بحكم التعريف سلمي يجب معالجته، وعلاج هنا هو التخلص من مسببه الذين هم في أغلب الأحيان الطرف الآخر المقابل للإدارة.

كما أنه يجب تجنب مرحلة الوصول للصراع، والقضاء عليها في حال بروزها، لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك الاعقلاني إذا أن الصراع من وجهة نظر البيروقراطية يعتبر ظاهرة خلل إداري وظهوره أمر سلمي ولا مبرر له، وكان الإتجاه التقليدي يعطي إنطبعا سينا في حالة وجود صراع في المنظمة، وتحاول الإدارة أن تشعر أعضاء المنظمة أنه لا يوجد صراع فيها، وتقوم النظرة هذه النظرية على الفرضيات التالية: يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين، يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبه، يجب أن تلعب السلطة فعلا في لمنع حدوث الصراع، إذا حدث الصراع، فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه، ولما كان الصراع طبيعيا وعلى مستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفي مجال العلاقات الشخصية وداخل المجتمع الواحد، وفي المجتمعات المختلفة فإن التمسك بهذه النظرية التقليدية يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي، ويتجاهل أية نتائج تترتب على المقاومة بروز الصراعات ومن ذلك: ان إخفاء الشعور بعدم الرضا وعدم وجود فرص للتعبير عنه قد يكون مدمرا نفسيا أكثر مما لو كان ظاهرا، وأنه كلما طال كبتة وتم تجاهله كلما كانت النتائج أسوأ ذلك أن الصراع

<sup>1</sup> فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، سنة 1429هـ / 2008م، ص 14

يسمح للأفراد بالتنفيس عن غضبهم، وبتوضيح المشاكل المسببة للصراع ويوفر فرصة جيدة لفهم المواقف وإتجاهات الأطراف الداخلة فيها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني النظرية السلوكية:

سادت هذه النظرية منذ الخمسينات من القرن العشرين وتبنت فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها. وهي تعتبر تطوير للنظرية التقليدية حيث ينظر للصراع على أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيئ بالضرورة ولا بد من حله وضبط حجمه. وقد نظرة هذه الفكرة للصراع على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية وو أمر حتمي وضروري في تنظيم ولا يمكن تجنبه إلا أن الإدارة بعد أن تتعرف طبيعة الصراع وتحدد أبعاده والمستوى المقبول منه والذي أن يكون تحت سيطرتها ويجب أن لا يخرج عن نطاق سيطرة الإدارة إذ أن خروجه عن سيطرة الإدارة يعد غير مقبول .

### الفرع الثالث النظرية الحديثة (التفاعلية):

وهي آخر مراحل التطور وتتبنى الفلسفة القائمة بأن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط بل هو إيجابي في بعض الأحيان وذو فائدة وليس من السلامة أنيتخلص منه التنظيم نهائيا ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في الحالتين التاليتين: إذا زاد الصراع على المستوى المحدد والمرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع للمستوى المرغوب.

في حالة إنخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط الصراع والإرتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المرغوب.

ويضيف هذا الفكر الذي يتبنى هذه الفلسفة عن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو إذا إنخفض الصراع على مستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تسعر مستوى الصراع عن ذلك الحد الذي يبقى الصراع قائما لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر مرج نفسه، ص12  
<sup>2</sup>نفس المرجع، ص13

المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي

بالرغم من عدم وجود إ اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته، إلى أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية:

1- الصراع على مستوى الفرد:

هذا الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، وغالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعمول عدة تحت عليه أن يختار إحداها، بحيث لا يمكن تحقيقها معا وعادة ما يقترن ذلك بالتردد والقلق.

ويولد ضغوط نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند إتخاذها في هذا النوع لا يمكننا ملاحظة الصراع إلا من خلال نتائج السلوك والقرارات التي يتخذها العامل ما إن كانت صائبة أم لا، فعدم صوابها أو مناسبتها للمواقف ناتج عن عدم قدرة العامل على إختيار البديل المناسب سواء لإختلاف وتعارض الأهداف وهو ما يسمى بصراع الهدف أو وقوعه في صراع الدور ونوجزها على النحو التالي: <sup>1</sup>

- صراع الهدف:

يكون بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقها معا رغم أهميتها يكون بين هدفين سلبيين حيث أن الفرد لا يرغب في تحقيق أي منهما لكنه يجبر على إختيار واحد منهما والأقل ضرر، يكون بين هدفين واحد إيجابي والأخر سلبي، عندما يواجه العامل بعض العناصر الإيجابية والسلبية في نفس العمل.

تكمن حقيقة الصراع هنا في تعارض أهداف الفرد وأهداف المؤسسة مثل رغبة الفرد في تغيير مكان عمله لزيادة الأجر أو بقاءه في المؤسسة التي يعمل بها للحصول على الترقية، أو حين يخير العامل بين بديلين كلاهما مر، فيختار أخف ضرر بينهما بالنسبة له، كتعرض لفقدان منصب عمله والإنتقال للعمل في منطقة نائية، وقد يجد نفسه بين أمام إختيار بديل من بديلين واحد إيجابي كزيادة في أجره مقابل تقديمه لعمل إضافي فوق ما هو موكل إليه وهذا الأخير بديل سلبي، يمكن أن نتفادى هذا النوع من الصراع إذا تم الإستعانة بالخبراء والإستفادة من التجارب السابقة وموازتها بالأهداف العامة للمؤسسة .

خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف 2014، 2013، ص 2، 33.

– صراع الدور:

يمكن النظر إلى الدور من زاوية كونه مجموعة من المعايير التي ينبغي أن يتبعها الفرد أثناء قيامه بالدور الموكل له في المجموعة، ولما كانت الأدوار التي يقوم بها الفرد متعددة ومتنوعة كونه أبا وزوجا وولدا وعاملا وصديقا أمكن قيام الصراع بين هذه الأدوار، عندما لا يعي الفرد الإتساق بين مقتضيات الأدوار وبين آرائه وعقائده وإتجاهاته فإنه يلجأ إلى الموقف دفاعية تسوغ عدم الإتساق، بما يعي وقوعه فريسة للصراع الداخلي وهنا يتجسد دور الأخصائي في العمل والتنظيم في توفيره وسعيه لصنع فضاء لتدريب وتوعية العمل حول كيفية تحقيق الإتساق بين مقتضيات الأدوار على إختلافها.<sup>1</sup>

2- الصراع بين الأفراد:

هو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه داخل بيئة العمل وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد في المنظمة، وتمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم الحقيقية عن الصراع ويكمن السبب الرئيسي لهذا النمط من الصراع في إختلاف المتغيرات الشخصية للعمال من تباينات في طريقة التفكير والفلسفة والبيئة الثقافية والمنهج التربوي الذي تلقاه في بيئته الإجتماعية، مما ينتج عنه إختلاف في السمات والموصفات الشخصية والتي هي خلاصة مزيج لعوامل داخلية وخارجية.

3- الصراع على المستوى التنظيمي:

يظهر هذا النوع في حالة وجود إختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى إستنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة.<sup>2</sup>

4- الصراع على مستوى الجماعات:

الصراع بين المجموعات داخل المنظمة يعتبر شيئا عاما، حيث يجعل هذا النوع من الصراع عملية التناسق والتعاون في أداء مهام العمل داخل المنظمة صعبا جدا، وهنا يكون موقع المدراء حلقة وصل بين المجموعات، وأي صراع ينشأ بين المجموعات يجب أن يدفع المدير لتعزيز التعاون وتجنب الإرباك الوظيفي الناجم عن حدوث صراع .

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص، 34

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط2012، ص، 31

وينشأ هذا النمط من الصراع بين الجماعات التي داخل المنظمة الواحدة لاختلاف وجهات النظر، والتي تظهر عندما تتفاعل الجماعات فيما بينها.<sup>1</sup>

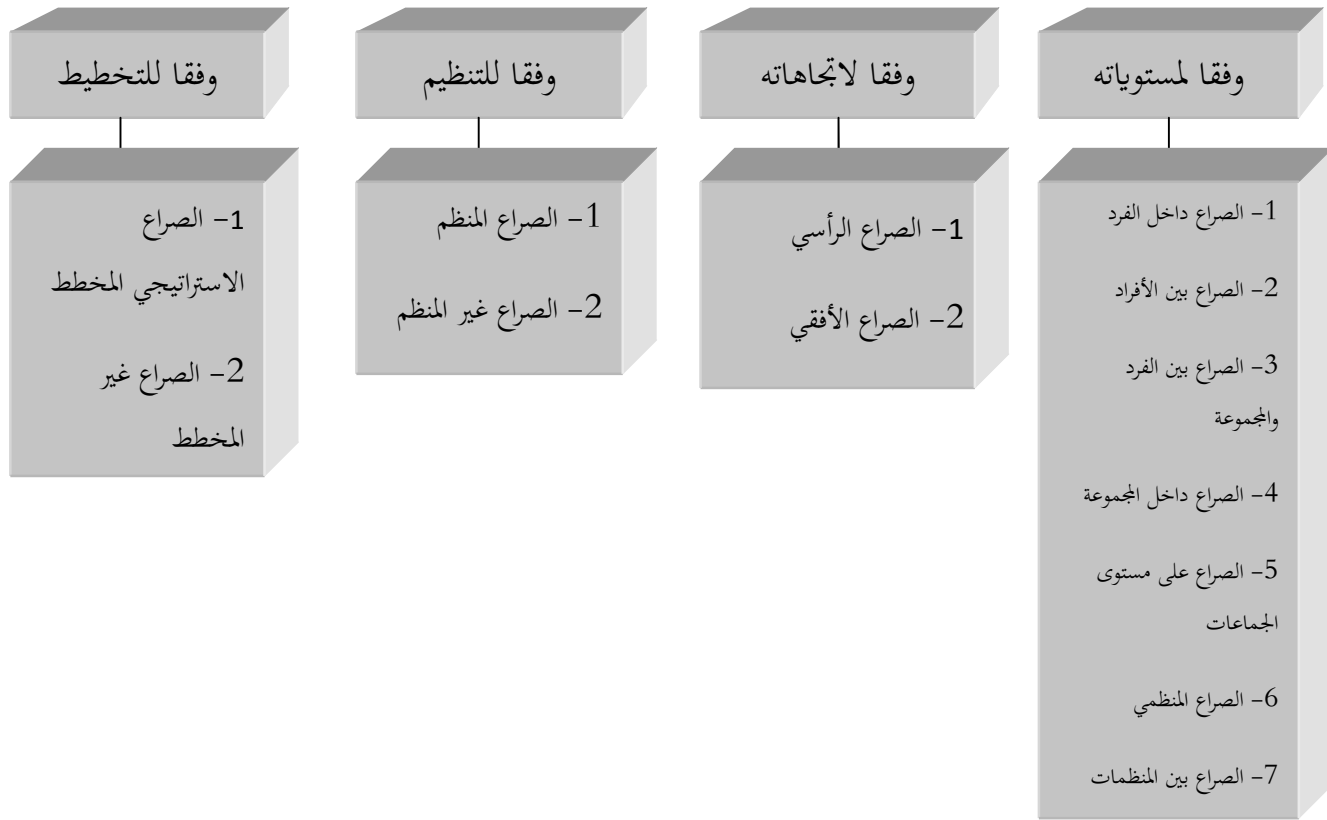
#### 5- الصراع على مستوى المنظمات:

الصراع ليس أمراً مقتصرًا على البيئة الداخلية للمنظمة وإنما يتعدى إلى البيئة الخارجية، فالمنظمة هيكل يعمل ويتعامل مع جهات حكومية، مستهلكون، موردون، إضافة إلى المنافسين الذي يتمثلون في المنظمات أخرى قد تتعاون أو تتنافس في هذا المجال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، نفس المرجع، ص 25.  
<sup>2</sup> وهاب غانية، إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة تبمسيلت، بحث مقدم لنيل شهادة ماستر، 2015، ص 12.



الشكل 1: أنواع الصراع التنظيمي



المصدر: فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر , مرجع سبق ذكره , ص 27

المبحث الثاني: مراحل الصراع التنظيمي وأسبابه وأثاره

الصراع جزء من حياة المنظمات على إختلاف أنواعها وتفاوت درجاته ومراحله وأسبابه من منظمة لأخرى وفي هذا المبحث سنحاول التعرف على هذه المراحل وأسباب بإضافة إلى أهم أثار الناجمة عنه.

المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي

الصراع بطبيعته ديناميكية من ضروري إيجاد نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة، فاصراع في بعض الحالات قد يمتد إلى فترات طويلة، وأن يتحول من صراع بسيط إلى صراع معقد معالمة غير واضحة وفيما يلي نبين مراحل الصراع وهي:

1- مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الإعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.<sup>1</sup>

2- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ الأطراف الصراع في إدراك أو الملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تتناسب عبر قنوات الإتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين وحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا وتمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الأثار الناجمة عنه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص، 116  
<sup>2</sup> خليل حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص، 300

4- مرحلة الصراع العلني:

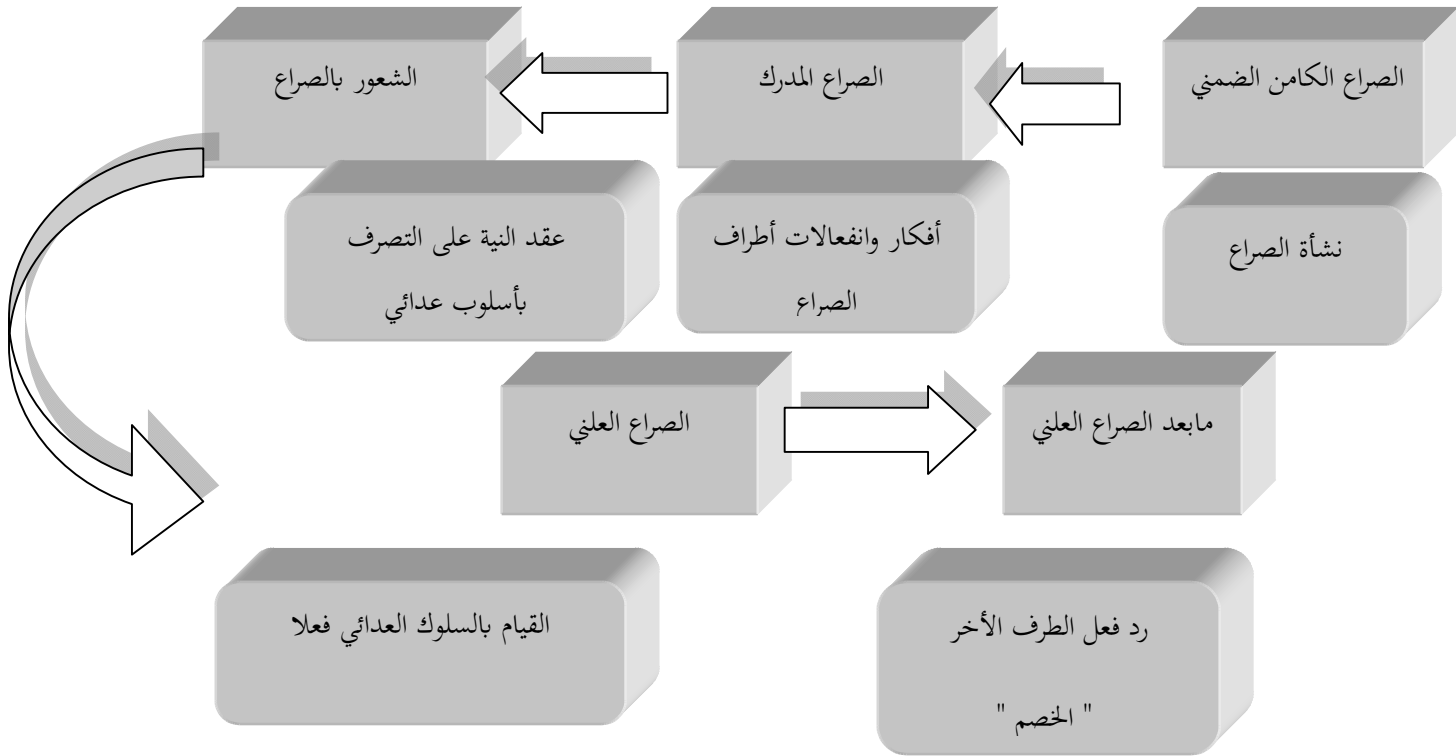
في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى إنتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى ويتم تعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل المشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع تعابير أخرى الامبالاة، الإنسحاب.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني:

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على الجذور المشكلة وحلها، وإذا ماتم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>العميان مرجع سبق ذكره،ص،376

يمثل الشكل 2: مراحل عملية الصراع



المصدر: أحمد ماهر, السلوك التنظيمي, مدخل لبناء المهارات , الدار الجامعية للنشر والتوزيع , الإسكندرية , مصر , سنة 2004 , ص 263

## المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجودها تحدياً للمديرين، فليس المطلوب القضاء عليها حال ظهورها، بل إدارتها والتعامل معها بإيجابية، نحو تحقيق أهداف الفرد والجماعة. ولا يتسنى ذلك إلا إذا تم التعرف على أسبابها ومصادرها، وجاءت الأسباب لدى أغلب الكتاب الإداريين والباحثين على النحو التالي:

### 1- الأسباب الإدارية: و تتمثل في:

- الاعتمادية بين الأقسام والوحدات وكذلك بين الأفراد و الجماعات فكلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض وهذا راجع إلى التباين في النظرة إلى الموضوعات و اختلاف الآراء و التعصب (التمسك بالرأي حتى و إن كان خاطئ ) ، و العكس صحيح فكلما زادت الاستقلالية بين فرق و وحدات العمل قل وانعدمت أسبابه .

- محدودية الموارد المالية و المعدات و التجهيزات و الموارد البشرية ،إن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب موارد أولية و رأس مال و فكر بشري . و محدودية هذه الموارد أو توفرها بكميات محدودة يؤدي إلى التنافس بين الأفراد للحصول عليها ، و تطور هذه المنافسة إلى الصراع عائق يقف في وجه تحقيق المنظمة لأهدافها و كطريقة لتجنب هذا الدافع هو توفير هذه الموارد بالكميات التي تتطلبها أهداف و غايات التنظيمات

- غموض الأهداف و المهام التي تشكل المحور الرئيسي لتدفق المعلومات لانتخاذ القرارات و كلما زاد حجم الغموض أدى إلى نقص في المعلومات نتيجة حجبها، و تعتمد بعض الجماعات أو العاملين إخفاء المعلومات والانفراد بالسلطة ، وكل هذه العوامل والأسباب تؤدي إلى الصراع وزيادة حدته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>خميس أسماء مرجع سبق،ص،7

## 2- الأسباب الشخصية:

وتتمثل في طبيعة الفرد التي تؤثر بفاعلية في تكثيف وإستمرار الصراع ومن هذه الصفات هي الأنانية والغضب والفخر وهذه تؤدي إلى زيادة الصراع في المنظمة بالإضافة أيضا إلى:<sup>1</sup>

- التفسيرات الخاطئة لسلوك الآخرين.

- الإتصالات الخاطئة غير مقصودة.

- نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين.

- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة.

- عدم الثقة والشعور بالخوف.

- عدم التجانس الأعضاء كلما زاد الإختلاف بين الأشخاص من حيث القيم والتعليم والعمر فإن يقلل من إحتتمالات العمل بسلاسة وتعاون، إعتقاد العمال بأن وجهات نظرهم موضوعية وتعكس الواقع، بينما إعتقاد العمال بأن وجهات نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بالنظريات وسبب هذا الميل المسمى بالواقعية الساذجة فإنهم يميلون إلى تضخيم الفروق بين وجهات نظرهم ووجهات نظر الآخرين، وإلى تحجيم إهتمامات المتقاربة.

أي أن الأسباب التي تؤدي إلى الصراع فيما يتعلق بالجوانب الشخصية تعود إلى طبيعة التفكير والتفسير غير موضوعي لدى العمال ونمط الإتصال داخل المنظمة ومستوى الرضا والثقة والروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة.<sup>2</sup>

## 3- الأسباب التنظيمية:

وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى حالة الصراع وتتمثل فيما يلي :

- اختصار الأهداف على النخبة ( حصر تبادل الأهداف ) : بسبب تفويض الرؤساء إلى المرؤوسين بعض

السلطات و محاولة هؤلاء الأفراد التمسك بهذه السلطات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد نظم قرواني، درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة القدس، عدد 2016، ص 25، ص 8

<sup>2</sup> خميس أسماء مرجع سبق، ص 29،

<sup>3</sup> وهاب غانية، مرجع سبق، ص 8، 9،

- تداخل المراكز الازدواجية: أي توكيل نفس المهام و إعطاء نفس الأوامر إلى أفراد مختلفين في المنظمة
- معيقات الاتصال : كضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة ككل و في الوقت المناسب
- التغيير في الصلاحيات: فزيادة صلاحيات الفرد أو نقصها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة
- اختلاف وتناقض نظام المكافآت والحوافز: فقيام الأفراد بنفس العمل و تأدية نفس المهام و بنفس الطريقة إلا أن الفرد الأول يكافئ و يرقى نسبة إلى العمل الذي أداه أما الثاني فيبقى في منصبه إلى غاية حصوله على التقاعد , مثل هذه الأسباب تؤدي إلى زيادة الأنانية التي تؤدي بدورها إلى الصراع و إهمال العمل و التكاسل و التباطؤ في تأدية المهام.
- أنظمة الرقابة التنظيمية : فتعدد أساليب الرقابة و اختلاف تطبيقها على الأفراد (فمثلا الإهمال في تطبيق نظام الرقابة لدى بعض يؤدي ذلك إلى ظنهم أن الإدارة لا يمكنها فرض سيطرتها عليهم و هذا يؤدي إلى الإهمال أما الإحكام و السيطرة القوية يعدم الإبداع في أداء العمل ) و هذه الاختلافات تؤدي صراع عمودي بين الإدارة و الأفراد .

#### 4- الأسباب الإجتماعية:

- هي عبارة عن مجموعة من القيم والعادات والتوقعات التي يحملها الفرد وتكون سبب في حدوث الصراع وتمثل في:
- الاختلاف في الثقافة ، و الثقافة هي "مجموعة القيم و المتقدات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة , و يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو جماعة "
- من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج الأسباب الاجتماعية التالية وراء الصراع التنظيمي .

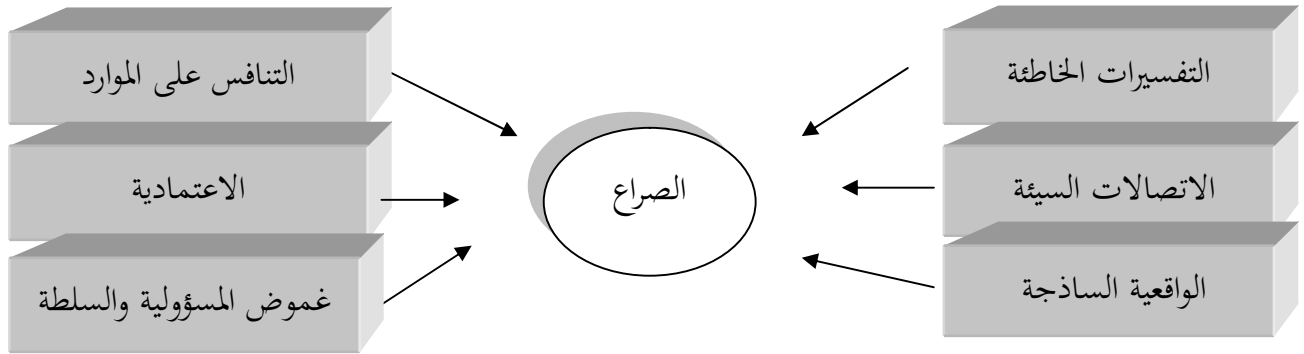
- أفراد بقيم و توقعات مختلفة

- مزيج من ثقافات مختلفة (صراع ثقافي )

- إيديولوجيات مختلفة (صراع الأديان)

وهناك أسباب أخرى لا يمكن حصرها تختلف باختلاف البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة مثل: الأسباب الثقافية و أسباب سلوكية, إضافة إلى الأسباب النفسية. فنفسية الفرد تتغير و تتأثر فهناك سمات مكتسبة وأخرى موروثه من خلال التجارب و الخبرة و التدريب أو فارق العمر بين الأفراد.

الشكل 3: بعض الأسباب و الدوافع لظهور الصراع التنظيمي



المصدر: وهاب غانية، مرجع سبق ذكره، ص، 10



المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي

إن أصحاب الفكر الحديث يعترفون بأن للصراع آثار إيجابية وسلبية وأن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد أوضاع وظروف في المنظمة على اعتبار أنه أساسا للتقدم والإبداع من حيث تشجيعه للمبادرة الخلاقة وتطويره لأفكار جديدة من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات التي حولها ومن آثار الإيجابية وسلبية للصراع هي كالاتي:

**1- الآثار الإيجابية:** يمكن أن يحقق الصراع داخل المنظمة مزايا أهمها:

- بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق بصراحة، وذلك نظرا لأن الاعتراف بوجود المشكلة هو الخطوة الأولى لحلها.
- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض، إذ يساعد هذا الوضع على إشاعة روح التفكير الإبداعي للعاملين ويمكنهم من طرح خيارات وحلول متعددة.
- يشجع الصراع البحث عن أفكار ومداخل جديدة وبالتالي يدفع باتجاه التغيير والإبتكار حيث تتطلب حالة استمرار الصراع إلى قرارات صعبة وغير روتينية.
- يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة حيث يميل القادة إلى إتخاذ قرارات أفضل مقارنة بالقرارات التي تتخذ في الظروف العادية.
- يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الإلتزام، إذا اشتملت إدارته بالكفاءة وفتحت مجال الإبداع ووفرت فرص للنقاش المفتوح لطرح وجهات نظر المتباينة مما يسمح للعاملين بالتفكير والإطلاع على وجهات نظر الآخرين، وبالتالي سيحقق تحسين مستوى الإرتباط بالمنظمة والإلتزام بأهدافها.<sup>1</sup>

**2- الآثار السلبية:**

إن أصحاب الفكر التقليدي يرون ضرورة لتجنب الصراع لأنه يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة وأن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل إختلالا

هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراعات في المنظمات، دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراع، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية، مجلد 4<sup>1</sup>، عدد 1، 2014، ص 6.

وظيفيا في عمل المنظمة وذلك بسبب الآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر والقلق وفقدان إحترام الذات وضعف المقدرة على إتخاذ القرار وتؤثر بالتالي على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين ويمكن أن يؤدي إلى تمزيقها.

أما الآثار السلبية فهي كالتالي:

- قد يؤدي بكل طرف من الأطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يؤدي الصراع إلى تحويل الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال.
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الأفراد العاملين والإدارة ولجوء الأفراد العاملين إلى أعمال الإنتقام مثل تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات.
- يعيق العمل التعاوني الجماعي.
- التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة.<sup>1</sup>

### المبحث الأول: عملية تشخيص الصراع وإستراتيجيات إدارته وأثر أنماط القيادة في إدارته

إن وجود الصراع في المنظمات يدل على حركية الأفراد ودينامكية الأداء , وفيما يلي سنتعرف على أهمية التشخيص المبكر للصراعات في المنظمة بإضافة إلى أهم الإستراتيجيات إدارته وأثر أنماط القيادة في إدارته.

#### المطلب الأول: عملية تشخيص الصراع

إن عملية تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته , ومعلوم أن 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 إن لم تدرك من البداية وتعالج , لذلك فإن التشخيص السريع يحقق الفوائد التالية:

<sup>1</sup>معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، مرجع سبق، ص، 47

- 1- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها
  - 2- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض التكاليف والاقتصاد في الوقت
  - 3- 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 تشخيص مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة
- وانعدام ظاهرة الصراع لا يعني بالضرورة عدم وجود مشاكل وأوجه اختلاف و رضا, بل العكس فقد تكون هناك مشاكل عديدة ولكنها مكبوتة ومدفونة , ولذا يجب على الإدارة اكتشاف هذه المشاكل ومعالجتها قبل تفاقمها , وهناك مجموعة من الوسائل يمكن إتباعها في عملية تشخيص الصراع وهي:
- الاهتمام بإجراءات شكاوي الأفراد , إذ أنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضا والتذمر وطرحها على محلل الجد .
  - إجراءات المقابلات مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال .
  - إجراء البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

أصبحت القدرة على معالجة وإدارة الصراعات عامل ومنهج حيوي وتلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراعات وتكييفها لخدمة المنظمة , وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع

وقد تعددت واختلفت وسائل واستراتيجيات إدارة الصراع بين النظريات التقليدية والنظريات الحديثة لإيجاد قاعدة مشتركة بين القوة واستخدام العقل في توجيه الصراع وتقليل حدته سوءاً أكان ذلك على مستوى الجماعة أو على مستوى الأفراد

<sup>1</sup> وهاب غانية، مرجع سبق، ص، 16

إن الإدارة الفعالة والتميزة تتحمل مسؤولية تحجيم الصراعات إلى مستويات معقولة والعمل قدر الإمكان على تصفية الأجواء بين أفراد القوى العاملة , وفي نفس الوقت لا تستطيع هذه الإدارة أن تتجاهل الصراعات المتنامية في المنظمة , فهي تتدخل بكل الوسائل الممكنة لتوجيهها واستغلالها.

### الفرع الأول: النظرية التقليدية

#### 1- إستراتيجية إستخدام القوة:

تقوم هذه الإستراتيجية بحسم الصراع وإنهاء المواقف المتعلقة به من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع وبشكل مباشر لمعالجته ويكون بتوجيه الأمر لأطراف الصراع وإلا فإن السلطة تمارس صلاحياتها بتوجيه العقاب لغير وتستخدم القوة والسلطة صلاحياتها بحيث يبتز الطرف أو الفريق الآخر لتحقيق أهدافه ومكاسبه.<sup>1</sup>

#### 2- إستراتيجية التلطيف:

وتلجأ الإدارة هنا إلى المواساة أطراف الصراع وذلك لتسكينه أو التلطيف من حدته عن طريق إستخدام لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين طرفي الصراع.<sup>2</sup>

#### 3- إستراتيجية التجنب:

في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد الاطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر وإنما ينسحب حيث يقوم بكبت الصراع وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلا لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محال إلا أن يطفو إلى السطح كلما هيئت له الظروف وتوفرت له الأسباب لكن في

<sup>1</sup>مرجع سبق،ص،59  
نور الدين عسلي،إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة  
<sup>2</sup>الماجستير،جامعة الجزائر،2009،ص،23

حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبني على أساس يساهم في حل الصراع، فإن هذا الإستراتيجية طبعاً ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: النظرية الحديثة

#### 1- إستراتيجية التسوية:

تعتبر هذه الإستراتيجية م الإستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي حيث يطلق عليها أيضاً إستراتيجية التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة ويقصد بها إيجاد حل يرضي جزئياً الطرفين بحيث تتضمن هذه الإستراتيجية

قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثالي لأطراف الصراع وتسمى هذه الإستراتيجية بالإستراتيجية أحد الطرفين يربح والآخر يخسر أي أن كلا الطرفين يخسران من جانب ويكسبان من جانب الآخر.<sup>2</sup>

#### 2- إستراتيجية تدخل طرف ثالث أو جهة:

تعني تدخل جهة ثالثة ليست هي طرفاً في أصل النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة ويمكن أن يكون الطرف الثالث مديراً أو أحد زملاء العمل القادرين على حل النزاعات ومن أصحاب السمعة الجيدة.<sup>3</sup>

#### 3- إستراتيجية الإنضمام:

تعني ضم الأطراف المتصارعة إلى المجموعة أو جماعة جديدة بالدمج، فتقوم الجهة الجديدة بتكليف تفاعل أطرافها.

<sup>1</sup> محمد رضا شنة، مرجع سبق، ص 68

<sup>2</sup> أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكساتها على الرضا الوظيفي، جامعة الإسلامية غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2008، ص 57

<sup>3</sup> محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تغيير الإستراتيجية للمنظمة جامعة العراق، أطروحة دكتوراه، 2013، ص 46،

4- إستراتيجية العملية الديمقراطية:

تنفذ عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات والمؤتمرات لتبادل وجهات النظر أو إستخدام التصويت في إتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان وغير ذلك.

5- إستراتيجية المواجهة:

تستمد هذه الإستراتيجية حلولها للصراع من خلال تحديد أسبابه مناقشتها مع الأطراف المعنية به ويتم فيها التركيز على المصالح المشتركة للأطراف وتعتمد على الأساليب التالية:

- عرض وجهات النظر:

وتتم بشكل متبادل بين أطراف الصراع لتسنع الفرصة للطرفين بالتعرف على وجهة نظر الطرف الآخر لتقريب وجهات النظر ولزيادة التفاهم.<sup>1</sup>

- التركيز على الهدف الإستراتيجي:

وضع هدف مشترك وذي أهمية لأطراف الصراع ليتم التركيز عليه من قبل الجميع مثل بقاء وإستمرارية وتطور المنظمة وبالتالي التقليل من أي أهداف جانبية قد تشغلهم على هدفهم الأساس وهذا يوجب أن يكون هناك إعتداد متبادل بين جميع العاملين وأن تكون الأهداف المراد تحقيقها ذات قيمة ومرغوبة من جميع ولا بد من وجود نوع من الحوافز الأداء.

- إجتماعات المواجهة:

وتتم المواجهة بين أطراف الصراع من خلال عقد إجتماع رسمي ليتسنى عرض وجهات نظر هذه الاطراف لبحث أسباب الصراع ومن ثم التوصل إلى حلول لها.

<sup>1</sup>محمود عياصرة مرجع سبق،ص،60

6- إستراتيجية تبادل الوظائف:

تنفذ عن طريق تبادل الوظائف بأشغال كل طرف من الصراع لموقف الطرف الآخر المتصارع معه حيث إن وجوده في الموقع الجديد يمكن أن يفهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر إستيعاباً للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع.<sup>1</sup>

7- إستراتيجية التعاون:

محاولة تأمين الطرف مصالحة ومصالح الطرف الآخر ويتناسب هذا الأسلوب في الإدارة الصراع عندما يكون الموضوع حل الصراع مهم جداً بالنسبة لكل طرف.

8- إستراتيجية توسيع الأهداف:

تعني إضافة أهداف جديدة أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيعتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلا من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

المطلب الثالث: أثر أنماط القيادة في إدارة الصراع

يختلف تأثير و أسلوب إدارة الصراع من نمط لأخر ، باختلاف القادة في كل منظمة وهذا راجع لعقلية المالك المسير للمؤسسة وبإختلاف طبيعة المنظمات:<sup>2</sup>

1- أثر النمط الأوتوقراطي على إدارة الصراع:

إن كان النمط القيادي الفردي (ديكتاتوري) فإنها سوف تتعامل مع الصراع من منطلق السلطة ، والقوة، وهذا من خلال سلوكها داخل التنظيم كأحد أهم عوامل الصراع بسبب تمسكها بحرفية القوانين ، وعدم التسامح وعدم أخذها في إعتبار ظروف العاملين ، وتعتبر طريقة الأوامر وتنفيذ ومراقبة كل شئ مهما كان صغيرا أو كبيرا وعدم الإستماع لأراء العاملين وكبت مبادرتهم من عوامل الصراع داخل المنظمة.

<sup>1</sup>محمد عساف، نفس مرجع، ص، 47  
<sup>2</sup>فاطمة وصيف لبيهي، أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة رقلة، 2016، ص، 13

## 2- أثر النمط القيادة الديمقراطي على إدارة الصراع:

لا يخلو التنظيم الذي يشرف عليه القائد من أي نوع من الصراع غير ان الصراع في هذه الحالة يميل أكثر إلى أن يكون معلنا عكس سابقه الذي يكون خفيا وسبب خوف من القائد، ويؤدي التعبير عن حالات الاختلاف وسوء التفاهم إلى التخفيف من حدته ومحاولة إيجاد حلول المشتركة، ذلك أن السماح بالحوار والاتصال والإستماع المتبادل هي القاعدة الأساسية للتعبير أولا عن الغضب وعدم الرضا سواء التفاهم وعدم كبت هذه الجوانب لتصبح أكثر تعقيدا عن الحل.

أما إذا تم إعتقاد إستراتيجية الإقناع أو الوساطة في القيادة الديمقراطية هذا الأسلوب سوف يساعدها على إيجاد صيغة حل توفيقية يرضي جميع الأطراف، وبالتالي تكون العلاقة بين الأفراد وجماعات المنظمة مبنية على أسس واضحة وسليمة وكل القرارات المتخذة تشاركية مبنية على أخلاقيات التعاون.

## 3- أثر النمط التحويلي على إدارة الصراع:

القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا لتخفيف من حدة الصراع داخل المؤسسة.

## 4- أثر نمط الحر على إدارة الصراع:

أما إذا إعتمدت إستراتيجية التجنب في التعامل مع الصراع فهذا لا يعني سوى، غض النظر عن الصراع والإهتمام بسيرورة العمل في المنظمة، فبعد مدة سوف يتطور الصراع وبالتالي تتدهور العلاقة بين أفراد المنظمة وبالتالي سوف يشعرون بالإستياء وعدم الرضا الوظيفي.



خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي وتعريفاته المختلفة بالإضافة إلى أهميته وأسبابه ومراحله كما تطرقنا إلى أهم الأسباب المؤدية إلى الصراع في المنظمات وأليات وإستراتيجيات إدارته.

وفي نهاية تبين لنا أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية حتمية في أي منظمة منذ القدم، وكسبب رئيسي للصراعات هو تعارض مصالح وأهداف الأفراد ومحاولة كل شخص تحقيق مصالحه على حساب غيره.

والصراعات التنظيمية باعتبارها ظاهرة إجتماعية، وسياسية إقتصادية إستحوذت على إهتمام عدد كبير من العلماء والباحثين في مجال الإدارة، سواء من ناحية الإقتصادية أو النفسية، وكنتيجة لهذه الأبحاث والدراسات ظهرت الكثير من الإسهامات التي ساعدت في المعرفة والفهم الدقيق للصراعات التنظيمية وتحديد أهم الأسباب التي تؤدي لمثل هذه الصراعات أما عن الإستراتيجيات إدارة هذه الصراعات فهي تعني تدخل الإدارة بإستخدام مجموعة من أساليب التي تختلف فعاليتها باختلاف مستويات الصراع ومراحله وأسبابه.

وكنظرة عامة تبين لنا أن الإدارة الناجحة هي التي تمتلك نظرة عما يجري في المنظمة وكما تخصص جانب كبير من وقتها في الإهتمام بموضوع الصراع التنظيمي والنظر إليه بإيجابية كونه حالة حقيقية تعيشها كل المنظمات، ولا يمكن تجنبه إلا من خلال التأثير عليه ويختلف أسلوب التأثير عليه من نمط إلى آخر باختلاف القادة في كل منظمة، حيث كل قائد وأسلوبه الخاص في إدارته وتعامله مع الصراع.

الفصل الثالث

دور الأنماط القيادية في

إدارة الصراع داخل

المنظمة، دراسة حالة في

مديرية التعمير والهندسة

المعمارية ولاية تيسمسيلت

دراسة ميدانية بـمديرية التعمير

والهندسة المعمارية والبناء بولاية

تيسمسيلت

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الجانب النظري الذي تكون من فصلين الأول حول الإطار المفاهيمي للقيادة والفصل الثاني حول الصراع التنظيمي سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك من خلال دراسة ميدانية في مديرية التعمير والهندسة المعمارية و البناء بولاية تيسمسيلت حيث تعتبر مؤسسة إدارية التي لا تختلف عن بقية المؤسسات الأخرى في نشاطها من حيث قيادة الأفراد ومدى تأثيرها على إدارة الصراع داخل المنظمة لذلك حاولنا تجسيد دراستنا النظرية من خلال هذه دراسة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: لمحة عن مديرية التعمير

المبحث الثاني: طريقة جمع البيانات و أدوات

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء بولاية تيسمسيلت

المطلب الأول: مفهوم مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء بولاية تيسمسيلت

الفرع الأول: تعريفها

هي هيئة إدارية تقوم بالإشراف على التعمير والبناء في ولاية تيسمسيلت تتكون من ثلاثة مصالح وكل مصلحة تضم مجموعة مكاتب للسهر على تسيير شؤون هذه المديرية ولقد أنشأت بناء على مقرر تنفيذي رقم 90/328 في 27/1990 أكتوبر ولقد تغيرت تسمية مديرية التعمير والبناء وعدلت مهامها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13/13 مؤرخ في 15/جانفي/2013 لتصبح مديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مهام المديرية:

حسب المادة(3)تتولى مديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالتعمير و الهندسة المعمارية والبناء على مستوى المحلي وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:

1- في مجال التعمير:

- تضمن تنفيذ أدوات التهيئة والتعمير ومراقبتها ومتابعتها، بالتنسيق مع الهيئات المعنية.
- المحافظة على المواقع والمناطق ذات الطابع الخاص.
- السهر على إحترام القواعد في مجال التعمير .
- تنظيم تدخلات إعادة تنشيط الأنسجة الحضرية الموجودة.
- برمجة وضمان توفر العقار القابل للتعمير على المدى القريب والمتوسط والبعيد.
- دراسة طلبات عقود التعمير وإبداء الآراء التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها.

2- في مجال الهندسة المعمارية:

- تفضيل الإبداع المعماري وتقنيات البناء الملائمة للمواقع وترقية إطار مبني متناسق وجميل حسب الخصائص الجغرافية والمناخية والإجتماعية المحلية.
- ضمان التناسق في تطور السكن والتجهيزات العمومية والخدمات والنشاطات.

<sup>1</sup>بالاعتماد على وثائق رسمية للمديرية

- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التهيئة الحضرية والإعداد الدوري لحالة تقدمها.

### 3- في مجال البناء:

- التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المعمول بها.
- إحصاء قدرات إنتاج المحاجر وتحديد مواقع المواد الطبيعية المستعملة في البناء.
- المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث ويهدف إلى ترقية وتطوير أنظمة البناء ومواد البناء.

المطلب الثاني: مصالح و هيكل مديرية التعمير و البناء

الفرع الأول: مصالحها

#### 1- مصلحة التعمير وتشمل:

- مكتب دراسات التعمير.
- مكتب التهيئة والهندسة المعمارية.
- مكتب التنظيم.

#### 2- مصلحة البناء وتشمل:

- مكتب الدراسات والمقاييس.
- مكتب التجهيزات العمومية.
- مكتب الإسكان.

#### 3- مصلحة الإدارة والوسائل وتشمل:

- مكتب تسيير المستخدمين.

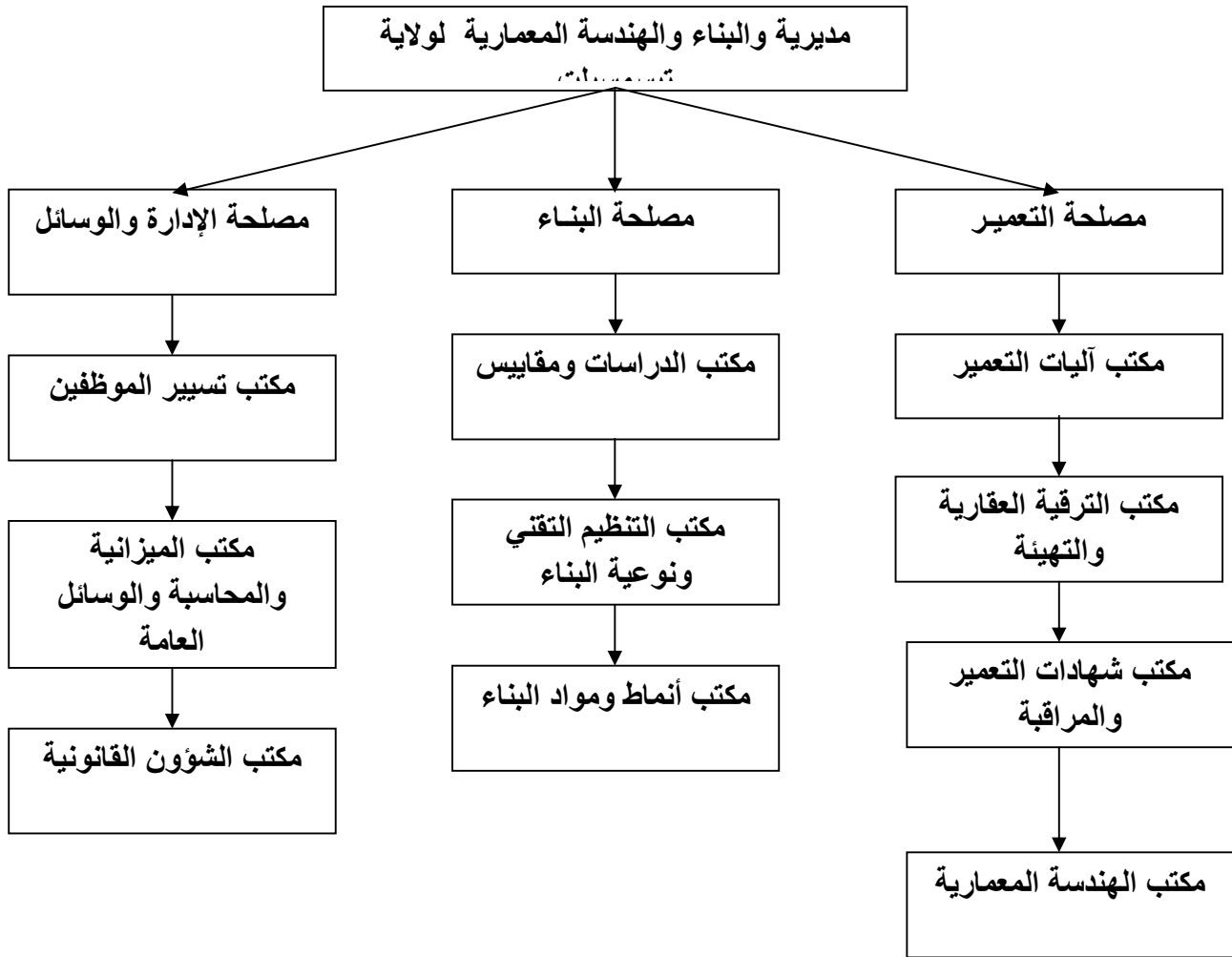
## الفصل الثالث دراسة ميدانية بمديرية التهيئة و الهندسة المعمارية و البناء بولاية تيسمسيلت

- مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة.

- مكتب المنازعات.

الفرع الثاني: هيكل مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء

الشكل رقم ( 4 - 5): مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لولاية تيسمسيلت



المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء

المطلب الثالث: مهام كل مصلحة

الفرع الأول: مصلحة التعمير ومكاتبها

- السهر بالتعاون مع مصالح الجماعات المحلية على توفير أليات التعمير وتطبيقها.
- الإدلاء بأراء تقنية لإعداد مختلف مستندات التعمير.
- ضمان مراقبة مطابقة عمليا التعمير.
- الحرص في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها على تنفيذ تدابير نظام التعمير وإحترام الجودة الهندسية للبناء وحماية المعالم التاريخية والثقافية والطبيعة المتميزة.
- إتخاذ كل الإجراءات قصد تحسين الإطار المبني وتطوير السكن طبقا للمتطلبات الإجتماعية والمناخية والتهيئة العقارية.

1- مكتب الدراسات التعمير يكلف بما يلي:

- تحديد البرامج والإجراءات الخاصة بالدراسات والتهيئة.
- السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية في مجال التهيئة والتعمير.
- ضمان الحفاظ وتنظيم الملفات المتعلقة بمسندات التعمير وأليات التهيئة والتعمير.
- القيام بالدراسات وشروط في مجال الإطار المبنى و الهندسة المعمارية الخاصة.
- إعداد إحصائيات في مجال التهيئة والتعمير.

2- مكتب التهيئة و الهندسة المعمارية يكلف بما يلي:

- تشجيع عمليات الت حديد الحضاري ومتابعتها.



- منح المساعدة التقنية لمتعاملين مكلفين بسير عمليات التجديد الحضري والعقاري .
- تأطير عمليات الترقية العقارية من أجل إستعمال الأراضي.
- متابعة عمليات ترقية النشاطات الهيكلية.
- القيام بإعداد جرد العناصر المعمارية المميزة محليا من أجل الحفاظ عليها وإعادة إدماجها بمساعدة الهيئات المحلية واللجان والجمعيات المعنية.
- السهر على إحترام الإقتراحات المستقاة من ممارسة مهنة لهندسة المعمارية والبيئة.
- ترقية عمليات إدماج البيانات التلقائية والتجمعات السكنية في مجال التعمير والهندسة المعمارية.
- تأطير المشاريع الهيكلية والتهيئات الحضرية الخاصة.

### 3- مكتب التنظيم يكلف بما يلي:

- متابعة دراسات التهيئة والتعمير الرامية إلى التحكم في إقليم البلدية بالتعاون مع مصالح المهنية.
- تنفيذ ومتابعة مسار إنجاز وإعداد أدوات التهيئة والتعمير بالتعاون مع الجماعات المحلية.
- ضمان التشاور في إطار إعداد أليات التعمير بمساعدة الجماعات المحلية.
- السهر على التكفل بالأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة على بعض المواقع والمناطق الخاصة بالإقليم بمساعدة الهيئات المؤهلة.
- تنظيم وتنشيط لقاءات إعلامية وتحسيسية حول التنظيم وأدوات التعمير تجاه المصالح التقنية البلدية واللجان والجمعيات المستعملين وأصحاب العمل.

الفرع الثاني: مصلحة البناء تكلف بما يلي:

- تطوير النظم التقنية وقواعد البناء.
- متابعة تطور وسائل الدراسات والإنجاز على مستوى المحلي والبحث على طرق ووسائل تطويرها
- ضمان جمع وإستغلال مجمل المعطيات المتعلقة بالدراسات والإنجاز وكذا عقلنة البناء.
- متابعة تطور وميول سوق مواد البناء.
- الحرص على التحكم في التقنيات وفي كلفة البناء لها علاقة مع الظرف الحالي،المشاركة في تطوير وتنفيذ التنظيم التقني في مجال البناء.

**1- مكتب الدراسات والمقاييس يكلف بما يلي:**

- متابعة تطور وسائل الدراسات وإنجاز عمليات البناء في الولاية وكذا البحث على طرق ووسائل إستقرارها وتطويرها.
- متابعة تنفيذ الدراسات والمقاييس.
- ضمان جمع وإستغلال مجمل المعطيات المتعلقة بالدراسات والإنجاز وكذا عقلنة البناء.
- تنفيذ في حدود الصلاحيات المخولة له، المخطط السنوي للقطاع بمطابقة النصوص التشريعية والتنظيمية.
- متابعة تطور تغيرات أسواق مواد البناء.
- القيام بمتابعة متواصلة للعمليات المنجزة وتقييمها دوريا قصد إرسالها إلى السلطة الوصية.
- المشاركة في تطوير وتنفيذ التنظيم التقني في مجال البناء.
- وضع شروط تقنية في البناء والحرص على توزيع وتطبيق القواعد والمقاييس.
- ضمان الدعم التقني لمصلحة التعمير عند فحص مختلف ملفات رخص البناء لاسيما بالنسبة للمشاريع الهيكلية.

- الحرص على التحكم في النوعية والأسعار في البناء من خلال أساليب وتكنولوجيات منسجمة مع الظرف الحالي.

### 2- مكتب التجهيزات العمومية يكلف بما يلي:

- المشاركة في تعريف الحاجيات للتجهيزات العمومية وفقا للسكن.  
- إعداد عقود الدراسات والصفقات والسهر على المصادقة عليها من قبل الجهات المعنية وتبليغها للشركاء المتعاملين المتعاقدين.

- الحرص على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بممارسة التحكم في تقنيات البناء والصفقات العمومية.

- ضمان تسيير عمليات الإلتزامات والتصفية وتحرير إذن الصرف لإنجاز التجهيزات العمومية.

- القيام في إطار الصلاحيات المخولة لها والإتمادات الممنوحة بعمليات تصفية الحسابات والخلافات.

- تسلم مع مصالح المؤهلة الدراسات والأعمال الخاصة بإنجاز عمليات التجهيزات العمومية.

- تسليم المشاريع المنجزة إلى صاحب المشروع.

- إستغلال وتقييم كشف المصاريف الخاصة بكل إستثمار ووفق الكشف النهائي .

- ضمان جمع وإستغلال مجمل المعطيات المتعلقة بالدراسات وإنجاز التجهيزات العمومية وكذا توفير البناء.

- وضع ختم المصادقة على حالات الدراسات والأشغال للتجهيزات العمومية.

### 3- مكتب الإسكان يكلف بما يلي:

- إقتراح على أساس تقييم دوري عناصر مخطط السكن المكيف مع ظروف لولاية وخاصياتها

- توفير شروط الديناميكية لإنجاز مشاريع السكن الإجتماعي وتشجيع الإستثمار الخاص في ميدان الترقية العقارية بالتعاون مع الجماعات المحلية.

- التقييم الدائم لشروط السكن وتحضير كشف مبين لمختلف الإحتياجات.
  - تنفيذ برامج مخططة متعلقة بتوزيع الإنجازات ومتابعتها طبقا للتنظيم المعمول به.
  - تحديد التوصيات والتوجيهات الأخرى في مجال السكن المتكفي مع الخصوصيات المحلية.
  - الحرص على إحترام تخطيط وإنجاز الإطار المبني والمحافظة عليه.
  - جمع وتعميم النصوص القانونية والحرص على إحترامها.
- الفرع الثالث: مصلحة الإدارة والوسائل تكلف بما يلي:**

تسيير الوسائل البشرية والمالية والمادية الخاصة بالمديرية طبقا للتنظيم والإجراءات المعمول بها.

تنفيذ الإجراءات الخاصة بضمان تطبيق التنظيم العام ومعرفة المنازعات العامة ومتابعتها وتسويتها في إطار نشاطات القطاع بمشاركة المصالح المعنية وتقييم النتائج دوريا.

**1- مكتب تسيير المستخدمين يكلف بما يلي:**

- تسيير المستخدمين طبقا للتنظيم المعمول به.
- السهر على وضع الوسائل البشرية الضرورية لسير المصالح.

**2- مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة يكلف بما يلي:**

- تحضير بالإشتراك مع المصالح المعنية الأخرى، ميزانية التسيير مع الحرص على تنفيذها حسب الكيفيات المحددة.
- ضمان تسيير الوسائل المادية للمديرية.
- تطوير كل إجراء يضمن لكل مصلحة الوسائل الضرورية لسيرها المنتظم.

### 3- مكتب المنازعات يكلف بما يلي:

- تنفيذ الإجراءات الموجهة لضمان تطبيق التنظيم.
- معرفة ومتابعة وتسوية المنازعات العامة في إطار نشاطات المديرية لاسيما النزعات الناتجة عن إنجاز المشاريع بمشاركة المصالح المعنية وكذا تقييم نتائجها دوريا.
- متابعة القضايا المرتبطة بالنشاط وتنفيذ الإجراءات التابعة لها.

### المبحث الثاني: طريقة جمع البيانات و أدوات

#### المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

هذا المطلب سوف يشرح عينة ومجتمع الدراسة، حيث تم الاعتماد لحل الإشكالية الخاصة بالبحث على أداة البحث الإستبيان بالإضافة إلى جميع البرامج و لأدوات التي تتطلبها هذه الدراسة.

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة ومتغيراتها:

##### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور أنماط القيادة في إدارة الصراع داخل المنظمة ولأجل هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء وقد شملت على توزيع 20 إستبانة وقد تم إسترجاع جميع الإستبانات الموزعة.

##### 2- متغيرات الدراسة:

- أنماط القيادة: تمثل المتغير المستقل من خلال معرفة أثرها على إدارة الصراع في المنظمة.
- إدارة الصراع: تمثل المتغير التابع من خلال معرفة تأثيرها بأنماط القيادة في المنظمة.

### الفرع الثاني: أدوات الدراسة

للقوف على دور أنماط القيادة في إدارة الصراع داخل المنظمة بالمؤسسة محل الدراسة تم الإعتماد في دراستنا على الإستبيان أو كما يشير إليه بالإستبانة أو الإستقصاء وهي عبارة عن نموذج به مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة من أجل الحصول معلومات حول الموضوع، وتم إستخدامها كأداة أساسية في جمع المعلومات.

ولهذا العرض تم تصميم إستبيان في دراستنا هذه بغرض جمع المعلومات .

#### 1- تصميم الإستبيان:

صمم الإستبيان بطريقة سهلة ومبسطة وإحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، وإحتوى على مايلي:

#### - مقدمة الدراسة:

تعد مقدمة الإستبيان حسب العديد من الدراسات والأبحاث ضرورية في الإستبيان وكانت مقدمتها عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسة وذلك لتقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم وقد تم تحديد الهدف من الدراسة والمتمثل في معرفة دور أنماط القيادة في إدارة الصراع داخل المنظمة.

#### - محتوى الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجزء الثاني: يتناول أنماط القيادة الإدارية

الجزء الثالث: يتناول إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss الإحصائي و تم إستخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

- معامل الارتباط

- إختبار تحليل الإنحدار المتعدد

المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة و تحليلها

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بالاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسة النتائج المتعلقة بعينة الدراسة:

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بعينة الدراسة (توزيع أفراد عينة الدراسة)

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة (الجنس، العمر و التخصص و المستوى )

وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

**1- وفق متغير الجنس:** يتضح من الجدول أن(11) موظف من عينة الدراسة يمثلون نسبة 55 % من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن (09) منهم يمثلون نسبة 45% هم إناث. الشكل التالي يوضح ذلك أكثر.

جدول 1 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	11	55
أنثى	09	45
المجموع	20	100,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

2- وفق متغير العمر: يتضح من الجدول أن (02) موظف من عينة الدراسة يمثلون نسبة 10% من إجمالي عينة الدراسة هم عمال أقل من سن 25 سنة، في حين أن (1) منهم يمثلون نسبة 5% هم عمال من سن 25 إلى 40 ، و(17) منهم يمثلون نسبة 85% هم موظفون أكثر من 40 سنة.

جدول 2: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.

العمر	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	2	10
من 25 إلى 40 سنة	1	5
أكثر من 40 سنة	17	85
المجموع	20	100,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.



جدول 3 : توزيع عينة الدراسة وفق المستوى

المستوى	التكرار	النسبة
بكالوريا	3	15
جامعي	6	30
دراسات عليا	11	55
المجموع	20	100,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

3- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة لمتغير المستوى كانت (15%) مستوهم الدراسي بكالوريا ونسبة (30%) مستوهم تعليمي جامعي ونسبة (55%) مستوهم تعليمي دراسات عليا.

جدول 4: توزيع عينة الدراسة وفق تخصص

المستوى	التكرار	النسبة
إدارة	6	30
مالية	2	10
محاسبة	1	5
تخصص آخر	11	55
المجموع	20	100,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

4- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة لمنغير التخصص كانت (30%) تخصصهم الدراسي إدارة ونسبة (10%) تخصصهم مالية ونسبة (5%) تخصصهم محاسبة و نسبة (55%) تخصصهم تخصص آخر.

الفرع الثاني: دراسة صدق أداة الدراسة

الجدول 5: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الإستبيان

عدد الأسئلة	معامل ثبات ألفا كرونباخ
34	0,949

ثبات الإستبيان من خلال ألفا كرونباخ الموضح في الجدول وذلك لحساب ثبات مقياس فلوحظ أن معامل الثبات

ألفا كرونباخ (0,949%) أي بنسبة (9,94%) وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية على المصدقية في الإجابات مما يشير إلى وجود علاقة إتساق وترابط بين عبارات الإستبيان وبالتالي فإنه يمكن تعميم نتائج الدراسة على جميع مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

نستعرض فيما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان المستخدم حسب كل محور:

الفرع الأول: المحور الأول

1- نمط الديمقراطية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم 1
0.759	2.45	يعاملني رئيسي بتعاطف خاصة في الظروف الصعبة	01
0.489	2.85	يفسح لي رئيسي المجال لطرح أفكار جديدة	02
0.550	1.25	أحيانا يتنازل لي رئيسي عن بعض صلاحياته في العمل	03
0.754	2.60	يشجعني رئيسي في مناقشة مختلف الأمور والمشاكل المتعلقة بالعمل	04
0.918	2	يفسح لي رئيسي المجال مشاركة في إتخاذ القرارات	05
0.759	2	عند توزيع المهام في العمل يراعي رئيسي قدراتي في العمل	06

يوضح الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بنمط الديمقراطية ويوضح أن العبرة رقم 2 كان فيها متوسط مرتفع بقيمة 2,85 هذا يثبت أنه وفي هذا النمط الرئيس المباشر يفسح المجال لطرح أفكار جديدة وتليها العبرة رقم 4 بمتوسط بلغ 2,60 بدرجة تقييم مرتفعة التي توضح أن الرئيس يشجع مناقشة العمال للمشاكل الإدارية وتتأتي العبارات الباقية بأقل متوسط وعلى التوالي 3,2,1, بمتوسطات على التوالي 1,25, 2,2, 2,45، وهذا يعني أن على المؤسسة إستغلال هذا الموقف ومحاولة المحافظة عليه.

2- نمط الأوتوقراطي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0.786	2.25	يهتم رئيسي بما يجب عمله فقط دون الإهتمام بمشاكلي	01
0.939	2.15	يطلب رئيسي مني إقتراحات في حل مشكلة معينة ثم يتخذ هو القرار بنفسه	02
0.827	2.25	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات الخاصة بكل تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها	03
0.894	2.20	أرى رئيسي صارما في التعامل معي	04

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول المتوسط والانحراف المعياري لنمط الأوتوقراطي ونلاحظ أن العبارة التي أخذت أكبر متوسط هي العبارة رقم 3 والتي تبين أن الأوامر والتعليمات الخاصة بتفاصيل العمل تصدر من الرئيس المباشر ويرجع ذلك إلى طبيعة المؤسسة والمدير الذي يحكمها لهذا ترجع كل الأوامر والتفاصيل إليه وهذا حسب طبيعة هذا النمط والذي يتصف بالديكتاتورية تليه العبارة 1 يهتم الرئيس بما يجب عمله دون إهتمام بمشاكلي بمتوسط قدره 2,25 ثم العبارات 2 و4 بميوسطات 2,15 و2,20 على التوالي ومن هذا نستنتج أن الإستجابة لهذا النمط أقل من النمط السابق.

3- النمط التحويلي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم 3
0.918	2	يعتمد رئيسي على المنهجية العلمية في إتخاذ القرارات	01
0.973	2	يقدم رئيسي دورات تكوينية لكل العاملين لتحسين مهاراتهم	02
0.887	2.50	أفكار رئيسي واضحة لجميع العاملين مشاعره تظهر من خلال تصرفاته	03
0.768	1.80	لا يهمل رئيسي الفروق الفردية الواضحة بين العاملين	04
0.912	1.90	طريقة الإتصال برئيسي سهلة ولا يتدخل عندما تكون المشاكل حادة	05

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الخاصة بالعبارات على التوالي: 4، 5، 2، 1، 3، بمتوسطات قدرها: 2، 05، و 2، 2، ، 1، 90 و 1، 80، والملاحظ أن العبارة رقم 3 حظيت بقدر أكبر من المتوسط وبلغ 2، 05، وجاء فيها أفكار رئيسي واضحة لجميع العاملين مشاعره تظهر من خلال تصرفاته وهذا يرجع إلى طبيعة الرئيس المباشر فهو المالك المسير وبالتالي يباشر العمل بنفسه في الميدان وأيضا نستنتج أن هذا النمط كانت درجة الإستجابة له أقل من النمط الديمقراطي والديكتاتوري.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالمحور الثاني

1- أسلوب التعاون:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم 4
0.754	2,40	يتفاوض رئيسي معي ومع زملائي من أجل الوصول لحل وسط للخلافات	01
0.686	2,55	يطلب رئيسي مني تفادي الخلاف لتجنب التجريح	02
0.813	2,35	يحاول رئيسي الابتعاد عن مواضيع الخلاف	03
0.821	2,40	يحاول رئيسي التوصل لحل مفيد لأطراف النزاع	04
0.759	2,45	يحاول عدم إظهار الخلاف في حالة وجوده	05
0.826	2,05	يقلل رئيسي بين خبرته وخبرات الآخرين لحل النزاع	06
0.851	2,25	يجمع رئيسي من قيمة الخلافات حتى يتوصل لحل رئيسي	07

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط والانحراف المعياري لأسلوب التعاون يوضح أن العبارة رقم 2 كان متوسط الحسابي فيها أكبر بنسبة 2,55 والتي جاء فيها يطلب رئيسي مني تفادي الخلاف لتجنب التجريح وهذا يثبت أن الرئيس يحاول تفادي الخلاف إن وجد ونستنتج من هذا أن أغلبية المستقصرين يوافقون على هذه العبارة ثم تليها العبارة رقم 5 والتي جاء فيها يحاول رئيسي عدم إظهار الخلاف في حالة وجوده وهذا يثبت أيضا أن أغلبية الإجابات كانت أن رئيس يحاول بشدة تفادي الخلاف وعدم إظهاره لتفادي عرقلة العمل ثم تليها العبارات الأخرى بمتوسطات أقل وهذه الإستراتيجية تتوافق مع النمط الديمقراطي الذي يجب إستخدام هذا الأسلوب في حل الصراع .

2- أسلوب التسوية:

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط والانحراف المعياري لأسلوب التسوية يوضح أن العبارة رقم 7 كان متوسط فيها أكبر بنسبة 2،60 والتي جاء فيها يستخدم رئيسي أسلوب الإقناع وقوته لكسب المناقشة أي أن أغلبية المستقصين يوافقون على هذه العبارة ثم تليها العبارة رقم 3 بمتوسط بنسبة 2،45 والتي جاء فيها يتبع رئيسي أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى القرار السليم وهذا يثبت أن الرئيس المباشر يتبع أسلوب الحوار لحل الخلافات ثم تليها العبارات الأخرى بأقل متوسطات وهذه الإستراتيجية تتوافق والنمط الأوتوقراطي الذي يجب إستخدام هذا الأسلوب في حل الصراع.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0,834	2,20	يستخدم رئيسي نفوذه لفرض أفكاره	01
0,801	2,30	يتبع رئيسي أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى القرار السليم	02
0,759	2,45	يشجع فكرة إبداء الرأي والتعبير بكل صراحة	03
0,923	2,30	يتنازل الرئيس على بعض من أفكاره لإحداث التوازن في العمل	04
0,973	2	يتفادى الغضب أمام العمال والتصادم معهم	05
0,716	2,25	يتمسك الرئيس بوجهة نظره حتى يحصل على ما يريد	06
0,61	2,60	يستخدم أسلوب الإقناع وقوته لكسب المناقشة	07

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

3- أسلوب التجنب:

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط والانحراف المعياري لأسلوب التجنب يوضح أن العبارة رقم 4 كان متوسط الحسابي فيها أكبر بنسبة 2,55، والتي نستنتج من خلالها أن أغلبية المستقصين يوافقون على أن الرئيس يركز على النقاط المهمة ولا يهتم بالأشياء الأخرى ثم تليها رقم 2 بمتوسط بنسبة 2,45، ثم تليها العبارات الأخرى بأقل متوسط على التوالي حيث كانت درجة الإستجابة للعبارة يتجنب رئيسي الصراع ولا يعطيه أهمية ضعيفة وبتوسط 2 أي أن أغلبية المستقصين لا يوافقون على هذه العبارة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0.852	1,90	يحاول رئيسي أن لايجرح مشاعر الآخرين	01
0.826	2,45	يتجنب رئيسي المناقشة المفتوحة مع الأعضاء	02
0.918	2	يتجنب رئيسي الصراع ولا يعطيه أهمية	03
0.686	2,55	يركز رئيسي على النقاط التي تم الإتفاق عليها دون الإهتمام بالأشياء الأخرى	04
0.759	2.45	تحاول الإدارة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجنبها	05

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.



4- أسلوب التنازل:

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط والانحراف المعياري لأسلوب التنازل يوضح أن العبارة رقم 2 و 5 كان متوسط الإستجابة فيها أكبر بنسبة 2,30، والتي نستنتج من خلالها أن أغلبية المستقصين يوافقون على أن الرئيس يتجنب حدوث أي خلاف أو توتر ويعمل جاهدا على عدم جرح مشاعر الآخرين ثم تليها العبارات الأخرى بأقل متوسطات على التوالي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم 7
0.945	2.05	يضحي رئيس برغبته في سبيل رغبات الآخرين	01
0.865	2.30	يحاول رئيس أن يعمل كل ما هو ضروري للحلولة دون حدوث توتر	02
0.851	1.75	يتراجع رئيس عن قرارات تم إتخاذها	03
0.875	2.15	هناك أوقات يترك الرئيس الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	04
0.801	2.30	يحاول الرئيس حفاظ على مشاعر الآخرين ولا يجرحهم	05

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفرع الثالث: تحليل النتائج بالإستخدام معامل الارتباط و معامل التحديد

من أجل دراسة العلاقة بين أنماط القيادة و الصراع التنظيمي، نُجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترحة يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين أنماط القيادة و الصراع التنظيمي، ويتكون هذا الاختبار من عدة مقاييس أهمها : معامل الارتباط، معامل التحديد.

**1- معامل الارتباط ( r ) :**

بحساب معامل الارتباط بين أنماط القيادة و الصراع التنظيمي نجد أن  $r_{ab}=0.676$  وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين أنماط القيادة و الصراع التنظيمي.

**2- معامل التحديد:**

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ومن خلال حساب معامل التحديد وجدنا نسبته تقدر ب 0,457 أي بنسبة 45,7% بمعنى نسبة 45,7% من مستوى إدارة الصراع يرجع إلى النمط القيادي الديمقراطي، والنسبة المتبقية من المعامل 54,3% ترجع إلى العوامل الأخرى أو العوامل العشوائية.

معامل الإرتباط	معامل التحديد	معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
0.676	0.457	0.034	0.873
		0.373	0.013
		0.257	0.013

خلاصة الفصل:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلى أدبيات عامة لكل من القيادة والصراع تم في هذا الفصل الثالث عرض دراسة ميدانية في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء بولاية تيسمسيلت وذلك من خلال تحليل الإستبيان باستعمال أساليب إحصائية (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري..... إلخ) وفي الأخير توصلنا و من خلال تحليل مختلف الآراء إلى ما يلي:

- تشير نتائج الاستبيان وبحساب معامل الارتباط تبين على أن هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين محور أنماط القيادة ومحور إدارة الصراع ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما  $r_{ab}=0.676$ .

- وتشير أيضا نتائج الاستبيان وبحساب معامل التحديد بالنسبة لمجتمع الدراسة على أنه هناك علاقة وتأثير فعال بين أنماط القيادة وإدارة الصراع وتبين لنا أيضا أن ما نسبته 45.7% من مستوى إدارة الصراع يرجع إلى النمط الديمقراطي وهو النمط السائد في هذه المؤسسة وأن ما نسبته 54.3% ترجع إلى العوامل الأخرى أو العوامل العشوائية.

### الخاتمة:

أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في عالم متغير ومتقلب فهي بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى نمط قيادة فعال يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف الخارجية والداخلية، ولعل من أهم هذه الظروف داخل المؤسسة هي الصراعات وكيفية إدارتها، باستعمال نمط قيادة قادر على مجارات هذه الصراعات وصنع القرار المناسب بتأثير في المرؤوسين لجعلهم يتقبلون هذه القرارات والحلول التي يقترحها القائد للوصول إلى وضع الذي يناسب الجميع، ولا نقصد هنا التخلص وبشكل نهائي من الصراع وإنما جعل المؤسسة تتعايش مع الصراع الإيجابي أو الذي هو أمر طبيعي في بيئة الداخلية للعمل، وقد تطرقنا سابقا إلى أنواع الصراع ووجود صراع إيجابي ضمنها، وهذا ما جعلنا نطرح الإشكالية، مامدى تأثير أنماط القيادة على إدارة الصراع داخل المنظمة؟ والتي سعينا من خلال هذه الدراسة لإجابة عليها، حيث تبرز الدراسة أنماط القيادة ودورها في إدارة الصراع في مؤسسة محل الدراسة، وهي دراسة إحصائية وصفية للأنماط القيادة ودورها في إدارة الصراع ودراسة أثر من خلال إرتباط عن وجود أثر بين المتغيرين.

### نتائج الفرضيات:

**1- الفرضية الأولى:** تؤثر أنماط القيادة على إدارة الصراع داخل المنظمة: من خلال نتائج الاستبيان وحساب معامل الإرتباط ومعامل التحديد تبين لنا أن الفرضية الأولى صحيحة أي أن أنماط القيادة تؤثر على إدارة الصراع داخل المنظمة.

**2- الفرضية الأولى:** النمط القيادي السائد في مؤسسة محل الدراسة هو النمط الديمقراطي: من خلال نتائج الاستبيان والإجابات من طرف المستقصين تبين لنا أن الفرضية الثانية صحيحة أي أن النمط القيادي السائد في هذه المؤسسة هو النمط الديمقراطي.

### إقتراحات و التوصيات:

إذا إطلعنا على ما تم عرضه وتحليله في الجزء النظري من هذا البحث ، وكذلك ما تم الحصول عليه من نتائج في الجانب التطبيقي ، وبعد إستعراض نتائج التحليل الإحصائي تقدمنا بالتوصيات التالية :

- إجراء دراسات مشابهة على المؤسسات أخرى كبرى.

- إلقاء المزيد من الضوء على أنماط القيادة والصراع التنظيمي ، والتي قد تتطلب إعداد حزمة أخرى من التساؤلات.

- زيادة الدراسات حول الجوانب النظرية لأنماط القيادة.

- ضرورة تخلص المنظمات من الأساليب القيادية التسلطية وإفساح المجال للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار

- ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة وناجحة.

### أفاق الدراسة:

- دراسة أنواع الصراع في المنظمات وتأثيرها على الأداء .

- دراسة تأثير الصراع على أخلاقيات العمل بين الأفراد .

- إستراتيجية التحفيز كمدخل للقيادة في المنظمات.

- القيادة الإدارية ودورها في خلق ثقافة تنظيمية متميز داخل المؤسسة.



قائمة  
المراجع

## قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم

ثانياً: الكتب:

1- أحمد قوارية فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والإجتماعي والثقافي ،ديوان المطبوعات الجامعية بن  
عكنون الجزائر 2007

2- أحمد ماهر, السلوك التنظيمي, مدخل لبناء المهارات, الدار الجامعية للنشر والتوزيع , الإسكندرية مصر ,  
سنة 2004

3- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2010

4- بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية،  
سنة 2008

5- خليل حسن الشماع ،خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة،الأردن،2000

6- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري،العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2013

7- فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب ،دار الروائع مجدلاوي ،ط1 عمان،2003

8- محمود المسات، الإدارة الفعالة ،مكتبة لبنان ناشرون ط1 بيروت 2003

9- مُجَدِّد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع،2000

10- مُجَدِّد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 57

**11- محمد العزازي أحمد إدريسي، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، ط1، 2009**

**12- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012،**

**13- نواف كنعان القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1 عمان، 1999**

**14- نواف كنعان، القيادة الإدارية دار الثقافة ط1 الأردن 2006**

**15- ناصر قاسمي، صراع داخل المنظمة وفاعلية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة ط1، 2012**

**16- هاشم حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية ط1، 2010 جاسم مجيد دراسات في الإدارة العلمية مؤسسة الشباب الجامعة 2005**

**17- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوطات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 2008،**

**18- قريوتي محمد السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات**

**19- العميان محمود، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط3، 2005**

**ثالثا: المذكرات والأطروحات:**

**1- أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي، جامعة الإسلامية غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2008**

**2- بن علي حنان، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2015**

**3- بونخلة فريد، تأثير القيادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007**



- 4- بالحسين علي ،عدوان بالقاسم تأثير الرقابة على القيادة،بحث،ملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي الجنوب،المنعقد بثنائية أبي بكر الحاج عيسى بالأغواط 2010
- 5- خالد بوجعدر وشهيناز دريوش،أثر الأنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية،مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة،عدد2013،32
- 6- خميس أسماء،أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي،بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص السلوك التنظيمي،جامعة سطيف2،2014،2013
- 7- دريوش شهيناز،أثر الأنماط القيادة على إبداع الموارد البشرية ،مذكرة مكملة لنيل شهادةالماجستير،جامعة قسنطينة،كلية العلوم الإقتصادية،2012،
- 8- عباس نصيرة،أنماط القيادة ودورها في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس،جامعة تيسمسيلت،،2014
- 9- فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي , دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة , دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير , إدارة أعمال , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية غزة , فلسطين , سنة 1429هـ / 2008م
- 10- فاطمة وصيف لبيهي،أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر،جامعة رقلة،2016
- 11- محمد رضا شنة , إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية , مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير , علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية , كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية , جامعة منتوري , قسنطينة , سنة 2007
- 12- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة دراسة مكملة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الإقتصاد وعلوم الإدارية ،2017

- 13- مُجَّد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تغيير الإستراتيجي للمنظمة جامعة العراق، أطروحة دكتوراه، 2013،
- 14- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2009
- 15- نورالدين بوراس، دور أنماط القيادة في تنمية الثقافة لدى العاملين مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 2014
- 16- وهاب غانية، إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة تيسمسيلت، بحث مقدم لنيل شهادة ماستر، 2015
- 17- يوسف مظهر الدهماشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للسرور، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 1432هـ - 2011م

#### رابعاً: مجالات

- 1- أمل محمود علي العبيدي ، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 69 ، سنة 2008
- 2- خالد نظم قرواني، درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة القدس، عدد 25
- 3- هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراعات في المنظمات، دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراع، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية، مجلد 4، عدد 1، 2014

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
105-99	استبانة حول دور أنماط القيادة في إدارة الصراع داخل المنظمة	01
107	توزيع معامل الفاكرونباك	02
106	التكرارات والنسب المئوية لعبارات عينة الدراسة وقيم الانحراف المعياري	03