



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

من طرف :

سهام بوعكاز

عنوان الأطروحة:

أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطار الإداري دراسة حالة عينة من جامعات جزائرية

أطروحة مناقشة بتاريخ أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	محمد الكريم قروف	أستاذ	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	رئيسا
02	الطاهر تواتية	أستاذ	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	مشرفا
03	عز الدين بن شرشار	أستاذ محاضر أ	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	ممتحنا
04	فارس قاطر	أستاذ محاضر أ	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة	ممتحنا
05	رضوان موجاري	أستاذ محاضر أ	جامعة قسنطينة 2	ممتحنا
06	يوسف عطية	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

سورة طه الآية 114

شكر وتقدير

الحمد لله واجد الوجود وما سواه مفقود

جاعل شريعتنا ذات إحكام وحدود، والصلوة والسلام على عين الأيمان والسر الساري في كل زمان
ومكان محمد رسول الملك الديان.

نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل للأستاذ المشرف

أ.د الطاهر تواتية

على كل ما قدمه من مجهوداته ومساعداته لإخراج هذا العمل المتواضع

شكراً للأساتذة المحكمين للاستبيان كل باسمه ومقامه

الشكر إلى كل الذين لم يخطوا علينا بتوجيهاتهم ومعلوماتهم.

إهداء

إلى من لا يستطيع أحد أن يرد جميلهما والداي الكريمين

... إلى زوجي وسندي في الحياة

...إلى أولادي وقرّة عيني

...إلى توأمي وأخي العزيز هشام

... إلى أخواتي ليندة وليلى

إلى جميع من يعرفني أهدي ثمرة جهدي المتواضع

ملخص

جاءت هذه الدراسة للتعرف على تأثير الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية، من وجهة نظر عينة من الإطار الإداري، حيث تم اعتماد عشرة جامعات جزائرية كعينة للدراسة وذلك من خلال عدد من الكليات والمعاهد التابعة لهذه الجامعات، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث من أجل الوصول إلى النتائج، حيث تم استخدام برنامج SPSS²⁶ و تحليل التباين (ANOVA) من أجل اختبار جودة وصلاحيّة نموذج و فرضيات الدراسة. حيث شملت عينة الدراسة على 398 موظف موزعين على عشرة جامعات جزائرية، وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المتمثلة في نتائج الانحدار وتحليل التباين لمختلف متغيرات الدراسة، توصلت الباحثة إلى وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة. الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، إدارة الصراع التنظيمي، الجامعات الجزائرية.

Abstract :

This study came on the on impact for leadership styles on the management of organizational conflict in Algerian universities, from the point of view of a sample of administrative frameworks, where ten Algerian universities were adopted as a sample for the study, through a number of colleges and institutes affiliated to these universities, and the analytical descriptive approach was adopted in the research in order to access to the results, where the SPSS26 program was used and analysis of variance ANOVA in order to test the quality and validity of the study model and hypotheses . Where the study sample included 398 employees distributed over ten Algerian universities, and after verifying the validity and reliability of the questionnaire, and after conducting statistical analyzes represented in the results of regression and analysis of variance for the various variables of the study, the researcher concluded that there is a statistically significant effect of leadership styles on organizational conflict management strategies in the sample institutions of the study.

Keywords: leadership styles, organizational conflict management, Algerian universities.

Resumé :

Cette étude a porté sur l'impact des styles de leadership sur la gestion des conflits organisationnels dans les universités algériennes, de point de vue d'un échantillon de cadres administratifs, ou dix universités algériennes ont été retenues comme échantillon pour l'étude, à travers un certain nombre de collèges et instituts affiliés à ces universités, et l'approche analytique descriptive a été adoptée dans la recherche afin d'accéder aux résultats, ou le programme SPSS₂₆ a été utilisé et l'analyse de variance ANOVA afin de tester la qualité et la validité du modèle d'étude et des hypothèses. Alors que l'échantillon de l'étude comprenait 398 salariés répartis dans dix universités algériennes, et après avoir vérifié la validité et la fiabilité du questionnaire, et après avoir procédé aux analyses statistiques représentées dans les résultats de régression et d'analyses de variance pour les différentes variables de l'étude, le chercheur a conclu qu'il existe un effet statistiquement significatif des styles de leadership sur les stratégies organisationnelles de gestion des conflits dans les institutions échantillonnées de l'étude.

Mots-clés : styles de leadership, gestion des conflits organisationnels, universités algériennes.

الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
V	الملخص باللغة العربية.....
VI	الملخص باللغة الانجليزية.....
VII	الملخص باللغة الفرنسية.....
IX	الفهرس العام.....
XII	قائمة الجداول.....
XV	قائمة الأشكال.....
XVI	قائمة الرموز والاختصارات.....
XVII	قائمة الملاحق.....
ب - ف	مقدمة.....
61-02	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة
02	مقدمة الفصل الأول.....
03	المبحث الأول: أساسيات حول القيادة.....
03	المطلب الأول: تعريف القيادة و أدواتها.....
09	المطلب الثاني: عناصر القيادة وأهميتها.....
12	المطلب الثالث: ماهية القائد ومواصفاته.....
20	المطلب الرابع: القيادة الادارية.....
23	المطلب الخامس: القيادة الفعالة.....
27	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة.....
28	المطلب الاول: نظرية السمات.....
33	المطلب الثاني: النظرية السلوكية.....
38	المطلب الثالث: النظرية الموقفية.....
42	المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في القيادة.....
50	المبحث الثالث: أنماط القيادة.....
50	المطلب الأول: تصنيف الأنماط القيادية.....
51	المطلب الثاني: نمط القيادة الاوتوقراطية.....
53	المطلب الثالث: نمط القيادة الديمقراطية.....
55	المطلب الرابع: القيادة الفوضوية.....

58المطلب الخامس: القيادة الرسمية وغير الرسمية.
60 خلاصة الفصل الأول
140-63	الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية
63مقدمة الفصل الثاني.
64المبحث الأول: ماهية المنظمة.
64المطلب الأول: تعريف المنظمة.
69المطلب الثاني: نظريات المنظمة.
88المطلب الثالث: أنواع المنظمات.
91المطلب الرابع: خصائص ودورة حياة المنظمة.
97المبحث الثاني: الإدارة ووظائفها.
98المطلب الأول: مفهوم الإدارة وأهميتها.
99المطلب الثاني: وظائف الإدارة.
108المطلب الثالث: المستويات الإدارية.
109المطلب الرابع: علاقة القيادة بالإدارة.
111المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي.
111المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي، أهميته، أسبابه وأنواعه.
119المطلب الثاني: المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي.
121المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي وآثاره.
127المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
137المطلب الخامس: العلاقة النظرية بين الأنماط القيادية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
140 خلاصة الفصل الثاني
227-142	الفصل الثالث: واقع القيادة و أثرها على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الجامعية الجزائرية عينة الدراسة
142مقدمة الفصل الثالث.
143المبحث الأول: عرض عام للجامعات الجزائرية محل الدراسة.
143المطلب الأول: تقديم للمؤسسات الجامعية الجزائرية عينة الدراسة.
145المطلب الثاني: الطبيعة القانونية والمهام الأساسية للمؤسسات الجامعية.
146المطلب الثالث: البنية التنظيمية للمؤسسات الجامعية.
148المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة.
149المطلب الأول: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.
151المطلب الثاني: حدود الدراسة واختيار العينة.
154المطلب الثالث: محتويات الاستبيان.
156المبحث الثالث: تحليل الإستبيان وإختبار الفرضيات.
156المطلب الأول: تحليل الاستبيان.
191المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

224	المطلب الثالث: مناقشة وتحليل النتائج.....
227	خلاصة الفصل الثالث
229	الخاتمة.....
237	ثبت المراجع.....
246	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	السمات والخصائص التي جاءت بها الدراسات السابقة	30
2.1	السمات المؤهلة للقيادة	32
1.2	الآثار الإيجابية والسلبية للصراع	127
1.3	الكليات والمعاهد التي تم اعتمادها كعينة	151
2.3	توزيع الاستبيانات على كل جامعة من الجامعات محل الدراسة	153
3.3	مقياس ليكارت الخماسي.	155
4.3	تقسيم الأسئلة على محاور الدراسة	156
5.3	قائمة الاساتذة المحكمين	157
6.3	مستوى الصدق الظاهري للاستبيان	158
7.3	التعديلات المقدمة من طرف المحكمين على فقرات الاستبيان	159
8.3	معامل الثبات للمحاور والاستبيان	161
9.3	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (أنماط القيادة)	162
10.3	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (ادارة الصراع التنظيمي)	164
11.3	معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	166
12.3	قيم معامل الالتواء والتفرطح	167
13.3	توزيع العينة حسب متغير الجنس	168
14.3	توزيع العينة حسب متغير السن	169
15.3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	170
16.3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المستوى الإداري	171
17.3	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	172
18.3	الحدود الدنيا والعليا لفئات المتوسط الحسابي المختارة للدراسة	174
19.3	تحليل فقرات البعد الأول من المحور الأول (نمط القيادة الأوتوقراطية)	177
20.3	تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الأول (نمط القيادة الديمقراطية)	179
21.3	تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الأول (نمط القيادة الفوضوية)	181
22.3	تحليل فقرات البعد الأول من المحور الثاني (استراتيجية القوة)	184
23.3	تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الثاني (استراتيجية الاسترضاء)	186
24.3	تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الثاني (استراتيجية التجنب)	188

190	تحليل فقرات البعد الرابع من المحور الثاني (استراتيجية التعاون)	25.3
192	نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الاوتوقراطي على استراتيجية القوة	26.3
192	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الأولى	27.3
193	نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الاوتوقراطية على بعد استراتيجية القوة	28.3
194	نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الاوتوقراطية على استراتيجية الاسترضاء	29.3
195	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الثانية	30.3
195	نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الاوتوقراطية على بعد استراتيجية الاسترضاء	31.3
197	نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الاوتوقراطية على استراتيجية التجنب	32.3
197	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الثالثة	33.3
198	نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الاوتوقراطية على بعد استراتيجية التجنب	34.3
199	نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الاوتوقراطية على استراتيجية التعاون	35.3
200	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الرابعة	36.3
200	نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الاوتوقراطية على بعد استراتيجية التعاون	37.3
202	نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الديمقراطية على استراتيجية القوة	38.3
202	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الخامسة	39.3
203	نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية القوة	40.3
204	نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الديمقراطية على استراتيجية الاسترضاء	41.3
205	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية السادسة	42.3
205	نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية الاسترضاء	43.3
207	نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الديمقراطية على استراتيجية التجنب	44.3
207	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية السابعة	45.3
208	نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية التجنب	46.3
209	نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الديمقراطية على استراتيجية التعاون	47.3
210	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الثامنة	48.3
210	نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية التعاون	49.3
212	نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الفوضوية على استراتيجية القوة	50.3
212	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية التاسعة	51.3
213	نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الفوضوية على بعد استراتيجية القوة	52.3
214	نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الفوضوية على استراتيجية الاسترضاء	53.3

215	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية العاشرة	54.3
215	نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الفوضوية على بعء استراتيجية الاسترضاء	55.3
217	نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الفوضوية على استراتيجية التجنب	56.3
217	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الحادية عشرة	57.3
218	نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الفوضوية على بعء استراتيجية التجنب	58.3
219	نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الفوضوية على استراتيجية التعاون	59.3
220	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الثانية عشرة	60.3
220	نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الفوضوية على بعء استراتيجية التعاون	61.3
222	نتائج الانحدار البسيط لأنماط القيادة على ادارة الصراع التنظيمي	62.3
222	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الرئيسية	63.3
223	نتائج الانحدار البسيط لأنماط القيادة على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	64.3

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	ز
1.1	المديرون الأكثر فعالية يصبحون قادة على المدى الطويل	15
2.1	أبعاد القيادة في دراسة جامعة أوهايو	34
3.1	الشبكة الإدارية	36
4.1	النموذج الموقفي في القيادة لفيدلر	39
5.1	نظرية المسار - الهدف في القيادة لهاوس	41
6.1	نمط القيادة الأوتوقراطية	51
7.1	تفاعل القائد الديمقراطي مع مرؤوسيه	54
8.1	التفاعل بين القائد الفوضوي والمرؤوسين	55
9.1	تصنيف أنماط القيادة	59
1.2	دورة حياة المنظمة	97
2.2	مراحل الصراع التنظيمي	122
3.2	التصنيف ثنائي لأبعاد لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكيلمان	134
4.2	استراتيجيات إدارة الصراع وفق نموذج رحيم وبوناما	135
1.3	توزيع العينة بيانيا حسب متغير الجنس	168
2.3	التوزيع البياني للعينة حسب الفئة العمرية	169
3.3	التوزيع البياني للعينة حسب المستوى العلمي	170
4.3	التوزيع البياني للعينة حسب المستوى الإداري	171
5.3	التوزيع البياني للعينة حسب عدد سنوات العمل	172

قائمة الرموز والاختصارات

الاختصار	الدلالة بالغة الأجنبية	الدلالة بالغة العربية
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية
ANOVA	One-way Analysis of Variance test	اختبار تحليل التباين الاحادي
PRFU	Les Projets de Recherche _Formation Universitaire	مشاريع البحث التكويني الجامعي
Sig	Statistical Significance	الدلالة الاحصائية
Bêta	Coefficients standardisés	المعاملات المعيارية
B	Coefficients non standardisés	المعاملات غير المعيارية
R²	R squared	معامل التحديد

قائمة الملحق

الملحق	عنوان الملحق
1	استبيان الدراسة
2	نتائج التحليل الاحصائي
3	تراخيص الدخول للجامعات محل الدراسة
4	استمارة امضاء للأساتذة المحكمين للاستبيان

المقدمة

تعتبر القيادة من المفاهيم الأكثر شيوعاً في مجالات التنظيم والإدارة ، على الرغم من وجود اهتمام فلسفي بالقيادة منذ العصور القديمة من قبل كونفوشيوس، و برتراند راسل ، إلا أن البحث والعلم في مجال القيادة بدأ انتشاره بمنهجية علمية في بداية القرن التاسع عشر. يرجع السبب وراء هذا الاهتمام المتزايد إلى التأثير المباشر وغير المباشر للقادة على المؤسسات.

هناك توجه للاهتمام بالقيادة منذ بداية القرن التاسع عشر، وقد تم تطوير عدة نظريات لشرح سلوك القادة وتشكيل أنماط مختلفة للقيادة. يعتمد القائد على هذه الأنماط من أجل تحقيق النجاح في تنفيذ المهام المختلفة التي يكلف بها، ومن بين هذه المهام الهامة هي إدارة الصراع التنظيمي بطريقة تخدم المنظمة، حيث يمكن أن يؤثر النمط القيادي الذي يتبعه القائد بشكل مباشر على وجود أو عدم وجود الصراع داخل المنظمات. فعلى سبيل المثال، يتحدد سلوك القائد في اتخاذ استراتيجية لإدارة هذا الصراع وتوجيهه. فالاختيار السليم للنمط القيادي يمكن أن يساهم في إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال ومناسب للمؤسسة. وفي عصرنا الحالي المميز بالعولمة، تولي المنظمات اهتماماً كبيراً بالقيادة الفعالة والقوية التي تمكنها من مواجهة التحديات والتطورات العالمية والاندماج في هذا السياق. وبناءً على ذلك، يركز الباحثون والممارسون في مجال الإدارة على دراسة القادة وأساليبهم بشكل مكثف، حيث يعتبرونهم أحد عوامل النجاح الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمات وتحقيق رضا الأفراد.

تواجه المنظمات تحديات متعددة، سواء كانت اجتماعية، اقتصادية أو سياسية، وتشمل أيضاً الصراعات التنظيمية الداخلية. لذلك، تسعى هذه المنظمات إلى العثور على قادة فعالين يمكنهم إدارة تلك الصراعات. فقد يعتمد نجاح هؤلاء القادة على مهاراتهم في التواصل والتأثير على الآخرين، من خلال تبني أساليب وأنماط قيادية متنوعة، لان بعض القادة يعتمدون أساليباً تقوم على التركيز على المركزية واتخاذ القرارات، وقد يستخدمون أساليب القوة في حل الصراعات. بينما يعتمد آخرون على أساليب ديمقراطية في القيادة، حيث يتم تشجيع حل الصراعات من خلال المشاركة والتشاور. هناك أيضاً أنماط قيادية تميل إلى الفوضوية، حيث يترك المرؤوسون لمواجهة صراعاتهم بأنفسهم، وقد يتم تجنب التعامل مباشرة معها.

بالتالي، يجب على القادة أن يكونوا متعددي الأساليب وقادرين على التكيف مع الصراعات المختلفة التي تنشأ في المنظمات ويختاروا بعناية الأسلوب المناسب وفقاً للموقف، سواء كان ذلك بالتركيز

على استراتيجيات القوة أو التعاون أو حتى التجنب، بهدف إدارة الصراعات بفعالية وتحقيق التوازن المطلوب في المنظمة.

وتتنوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لأنماط القيادة المعتمدة. يوجد القادة الذين يعتمدون على استراتيجية القوة، حيث يستخدمون الذاتية وأساليب الردع في حل الصراعات. بينما يوجد آخرون يعتمدون على استراتيجية الاسترضاء، التي تجمع بين الذاتية والتعاون. وهناك من يتبنى استراتيجية التجنب أو الانسحاب في حالة تفاقم الصراع داخل المنظمة، وبجانب ذلك يوجد قادة يتبنون استراتيجية التعاون لحل الصراعات، حيث يسعون لإيجاد حلول مرضية والعمل بروح التعاون لحل الصراعات المستجدة. وبالتالي، يتوجب على المنظمات البحث عن القادة المثاليين القادرين على التعامل مع الصراعات بطرق تعزز تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها.

إن تحقيق التوازن المثالي بين أنماط القيادة واستراتيجيات إدارة الصراعات يعد أمراً حاسماً لنجاح المنظمة في مواجهة التحديات المستمرة. فالقادة القادرون على تحليل المواقف بعناية واختيار الاستراتيجية الملائمة للصراع المحدد، يسهمون في بناء بيئة عمل صحية ومنتجة، وبالتالي يعززون نجاح المنظمة واستدامتها في ظل التغيرات والتحولات المستمرة.

وبما أن الجامعات الجزائرية تسعى جاهدة لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتهدف إلى تقليل حدة الصراع التنظيمي، فإنها تسعى للعثور على قادة قادرين على قيادتها نحو تحقيق أهدافها المرجوة، بالتالي تحتاج إلى تطوير قيادات تمكنها من التفوق والتميز بين الجامعات الأخرى.

وفي ظل هذا السياق، تكمن أهمية البحث عن قادة قادرين على تحقيق الريادة في الجامعات الجزائرية. فقيادة فعالة و متميزة تساهم في تعزيز مكانة هذه الجامعات وتمكنها من الابتكار والتطور، لذا يتعين على الجامعات الاستثمار في تطوير قدرات القيادة واختيار القادة الملائمين القادرين على تحقيق التميز والريادة في مجال التعليم العالي، باختصار يعتبر البحث عن القيادات الرائدة في الجامعات الجزائرية أمراً حاسماً لنجاحها وتفوقها في ظل التحديات المتغيرة في البيئة الجامعية.

وعلى هذا الأساس يمكن صياغة السؤال الرئيسي على النحو الموالي:

1- السؤال الرئيسي :

ما هو تأثير الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟

وحتى نستوفي الإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية علينا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لنمط القيادة الأوتوقراطي تأثير على استراتيجية القوة داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟
- هل لنمط القيادة الأوتوقراطي تأثير على استراتيجية الاسترضاء داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟
- هل لنمط القيادة الأوتوقراطي تأثير على استراتيجية التجنب داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟
- هل لنمط القيادة الأوتوقراطي تأثير على استراتيجية التعاون داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟
- هل لنمط القيادة الديمقراطي تأثير على استراتيجية القوة داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟
- هل لنمط القيادة الديمقراطي تأثير على استراتيجية الاسترضاء داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟
- هل لنمط القيادة الديمقراطي تأثير على استراتيجية التجنب داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟
- هل لنمط القيادة الديمقراطي تأثير على استراتيجية التعاون داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟
- هل لنمط القيادة الفوضوي تأثير على استراتيجية القوة داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟
- هل لنمط القيادة الفوضوي تأثير على استراتيجية الاسترضاء داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟
- هل لنمط القيادة الفوضوي تأثير على استراتيجية التجنب داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟
- هل لنمط القيادة الفوضوي تأثير على استراتيجية التعاون داخل المؤسسات الجامعية المدروسة؟

2- فرضيات الدراسة

صيغت وصممت مجموعة من الفرضيات العامة نرى أنها تشكل أكثر الإجابات احتمالاً على الإشكالية المعتمدة في البحث وعلى الأسئلة الفرعية وهي كالآتي:

2-1 الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

2-2 الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على استراتيجية القوة داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على استراتيجية الاسترضاء داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على استراتيجية التجنب داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على استراتيجية التعاون داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على إستراتيجية القوة داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية ب لنمط القيادة الديمقراطية على استراتيجية الاسترضاء داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على استراتيجية التجنب داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على استراتيجية التعاون داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوية على استراتيجية القوة داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوية على استراتيجية الاسترضاء داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوية على استراتيجية التجنب داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوية على استراتيجية التعاون داخل المؤسسات الجامعية المدروسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

3- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطار الإداري، حيث أن الغاية المنشودة من الخوض في هذا الموضوع هي تحقيق الأهداف التالية:

3-1 تحليل الأنماط القيادية المتبعة في الجامعات الجزائرية

تهدف الدراسة إلى تحديد وتحليل الأنماط القيادية المختلفة المتبعة في الجامعات الجزائرية، مثل القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الفوضوية

3-2 تقييم إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية

يهدف البحث إلى تقييم كيفية إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية وتحليل العوامل المؤثرة فيه، مثل التوازن بين المصالح المختلفة والتعاون والتواصل الفعال بين الأعضاء.

3-3 إبراز ضرورة إحداث تغيير في أنماط القيادة

خاصة في الجامعات الجزائرية التي لا تزال تعمل وفق لأنماط الروتينية ولديها تخوف من إحداث التغيير.

3-4 دراسة العلاقة بين القيادة والأساليب الحديثة المعتمدة في التقليل من حدة الصراعات

تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة بين الأنماط القيادية والأساليب الحديثة المعتمدة في التقليل من حدة الصراعات في الجامعات الجزائرية، وكيف يمكن للقيادة الفعالة أن تعزز التعاون وتقلل من حدة الصراع.

3-5 استكشاف التحديات والمشكلات الناشئة في إدارة الصراع التنظيمي

تهدف الدراسة إلى تحليل التحديات والمشكلات التي يواجهها القادة في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية، وتقديم توصيات للتغلب عليها وتحسين الأداء التنظيمي.

3-6 تحديد التوصيات لتعزيز إدارة الصراع التنظيمي

استنادًا إلى النتائج والتحليلات، تهدف الدراسة إلى تحديد التوصيات العملية والإرشادات لتعزيز إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية، بما في ذلك تحسين الأنماط القيادية المتبعة.

4- أهمية الدراسة

4-1 من الناحية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، حيث يعتبر موضوع القيادة وتأثيرها على إدارة الصراع التنظيمي من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة، كما أن موضوع القيادة من الموضوعات التي لا تزال في حاجة إلى المزيد من الجهود لإبراز أهميتها، حيث يمكن توضيح أهمية الموضوع من الناحية العلمية كما يلي:

4-1-1 إضافة إلى المعرفة العلمية

يساهم هذا الموضوع في إضافة معرفة جديدة إلى مجال القيادة وإدارة الصراع التنظيمي في سياق الجامعات الجزائرية. من خلال تحليل الأنماط القيادية وتأثيرها على إدارة الصراع التنظيمي، يتم توسيع فهمنا لتلك العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة فيها.

4-1-2 توجيه السياسات واتخاذ القرارات

يمكن للدراسة أن تساعد في توجيه السياسات واتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية، بما في ذلك الجامعات الجزائرية، حيث أن فهم أنماط القيادة الفعالة وتأثيرها على إدارة الصراع التنظيمي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التعاون والتحفيز داخل المؤسسة.

4-1-3 تعزيز الممارسة القيادية

يمكن أن تساهم الدراسة في تعزيز الممارسة القيادية الفعالة في الجامعات الجزائرية. من خلال فهم الأنماط القيادية التي تؤثر إيجاباً على إدارة الصراع التنظيمي.

4-1-4 إشراك الباحثين والممارسين

يعد هذا الموضوع مناسباً لإشراك الباحثين والممارسين في مناقشة وتطبيق النتائج والتوصيات. يمكن للدراسة أن تفتح الباب للحوار والتعاون بين الباحثين والممارسين في مجال القيادة وإدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي تعزيز التبادل المعرفي وتحقيق أفضل النتائج في هذا المجال.

و بشكل عام، يعد هذا الموضوع مهمًا من الناحية العلمية لأنه يساهم في تطوير فهمنا للعلاقة بين القيادة وإدارة الصراع التنظيمي في سياق الجامعات الجزائرية ويقدم رؤى جديدة قابلة للاستفادة في مجال القيادة وإدارة المؤسسات التعليمية.

4-2 من الناحية العملية

يمكن توضيح أهمية الموضوع من الناحية العملية كما يلي:

4-2-1 تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية

فهم أنماط القيادة الفعالة وتأثيرها على إدارة الصراع التنظيمي يمكن أن يساعد في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، بما في ذلك الجامعات الجزائرية. من خلال تحديد الأنماط القيادية التي تؤدي إلى إدارة صراع فعال وتعزيز التعاون والإبداع.

4-2-2 تعزيز التعاون والتواصل الداخلي

إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال يساهم في تعزيز التعاون والتواصل الداخلي في المؤسسات التعليمية. من خلال فهم كيفية تأثير الأنماط القيادية على إدارة الصراع، يمكن تطوير استراتيجيات وأدوات لتعزيز التعاون بين الإداريين قادة ومرؤوسين، وتحسين بيئة العمل.

4-2-3 تطوير مهارات القيادة

يمكن للدراسة أن تساعد في تطوير مهارات القيادة للإدارات الإدارية في الجامعات الجزائرية. من خلال فهم الأنماط القيادية المؤثرة في إدارة الصراع، يمكن توجيه تدريب وتطوير القادة لتحسين قدراتهم في التعامل مع الصراعات التنظيمية وإدارتها بشكل فعال.

4-2-4 تعزيز رضا العاملين

يمكن لإدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال أن تساهم في تعزيز رضا العاملين في المؤسسات التعليمية. عندما يتم التعامل مع الصراعات بطرق فعالة وعادلة، يمكن تحسين المناخ التنظيمي والعمل بشكل عام وتعزيز رضا العاملين والالتزام بالمؤسسة.

بشكل عام، فإن فهم أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية يمكن أن يوجه التدخلات والسياسات التنظيمية ويساهم في تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتعزيز رضا العاملين والتعاون الداخلي.

5- أسباب اختيار الموضوع

هناك جملة من الأسباب التي قد تكون أحد الدوافع المحتملة لاختيار الموضوع وإجراء الدراسة في هذا المجال المحدد. والتي نذكر منها:

5-1 أهمية المشكلة

توجد مشكلة في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية، وهي مشكلة شائعة في العديد من المؤسسات التعليمية. يعتبر فهم أنماط القيادة التي تؤثر على إدارة الصراع ضروريًا لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التعاون والتواصل الداخلي.

5-2 القيمة العلمية

هذا الموضوع يمثل إسهامًا علميًا جديدًا في مجال إدارة الصراع التنظيمي والأنماط القيادية في سياق الجامعات الجزائرية. يمكن أن تساهم الدراسة في توسيع المعرفة وفهم التفاعلات المعقدة بين القيادة وإدارة الصراع في هذا السياق الخاص.

5-3 الأثر العملي

يمكن أن يكون لهذه الدراسة أثر عملي قوي على الجامعات الجزائرية ومؤسسات التعليم العالي. من خلال تحديد الأنماط القيادية الفعالة وتطوير استراتيجيات لإدارة الصراع، يمكن تحسين أداء المؤسسات وتعزيز التعاون ورضا العاملين.

5-4 الفرصة للتطبيق العملي

قد يتيح هذا الموضوع الفرصة لتطبيق النتائج البحثية في مؤسسات التعليم العالي والعمل على تحسين إدارة الصراع والقيادة في سياق الجامعات الجزائرية.

5-5 الاهتمام الشخصي

وهذا بسبب تجربتي الوظيفية كإدارية بإحدى المؤسسات الجامعية، والرغبة في التطوير و الفهم والمساهمة في هذا المجال من خلال إجراء الدراسة.

6- حدود الدراسة

6-1 الحد الموضوعي

دراسة العلاقة بين أنماط القيادة (المتغير المستقل) وإدارة الصراع التنظيمي (المتغير التابع) في المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

6-2 الحدود المكانية

تم إجراء الدراسة على عينة تضم عشرة جامعات جزائرية، وتم توزيع الاستبيانات في هذه الجامعات على مستوى الكليات المختلفة. تم اختيار كلية أو كليتين من كل جامعة، وتم توزيع الاستبيانات بهدف الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين و الجامعات التي تم اختيارها هي:

- جامعة أم البواقي: تم اختيار كلية الآداب واللغات وكلية العلوم والتكنولوجيا.
- جامعة تبسة: تم توزيع الاستبيان على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- جامعة قسنطينة 02: تم التوزيع على مستوى كليتي علم الاجتماع وعلم النفس.

- جامعة خنشلة: تم التوزيع على مستوى كلية علوم الطبيعة والحياة وعمادة الجامعة.
- جامعة قالمة: تم توزيع الاستبيان على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- جامعة سوق أهراس: تم توزيع الاستبيان على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق والعلوم السياسية.
- جامعة عنابة: تم التوزيع على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الدقيقة.
- جامعة الوادي: تم التوزيع على مستوى كلية العلوم الدقيقة وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- جامعة بسكرة: تم توزيع الاستبيان على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- جامعة باتنة: تم توزيع الاستبيان على مستوى كلية العلوم الإسلامية وكلية الحقوق والعلوم السياسية

6-3 الحدود البشرية

بما أن الجامعات الجزائرية تضم إطارات من أساتذة وموظفين إداريين، تم التركيز في هذه الدراسة على الإطارات الإدارية واستبعاد الأساتذة و تم توزيع 500 استبيان على الموظفين الإداريين في العشرة جامعات، وتم جمع 430 استبياناً، وهذا يمثل نسبة استرجاع تبلغ حوالي 86%.

7- المنهج المستخدم

استناداً إلى طبيعة الدراسة التي تهدف إلى استكشاف أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطارات الإدارية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. يتضمن هذا المنهج وصفاً مفصلاً للظاهرة المراد دراستها من خلال وضع الإشكالية وتحديد الفرضيات المحتملة. تم تحديد العينة بناءً على عدد الإطارات الإدارية الموجودة في الجامعات الجزائرية المشمولة في الدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المرتبطة بالموضوع. تم تصنيف وتحليل البيانات المجمعّة باستخدام تقنيات تحليلية مثل التصنيف والتحليل المحتوى والمقارنة والتفسير. يهدف هذا المنهج إلى فهم وتفسير العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية، وتحديد العوامل المؤثرة والتحويلات التي قد تطرأ على هذه العلاقة. بواسطة هذا المنهج، يمكن تحقيق دراسة دقيقة للواقع الملموس داخل الجامعات الجزائرية وفهم أفضل لتلك العلاقة.

8- مرجعية الدراسة

تم الاستناد في هذه الدراسة إلى مراجع متعددة ومصادر ذات صلة للحصول على مرجعية قوية وشاملة. تم اعتماد مجموعة من الكتب باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية، بالإضافة إلى المقالات المنشورة في المجلات العالمية المصنفة، سواءً كانت باللغة العربية أو الإنجليزية. تم التركيز بشكل كبير على هذه المصادر لأنها تعتبر دراسات حديثة تساهم في توفير إطار نظري متين ومعرفي قوي للبحث. بواسطة هذه المرجعية المتنوعة، تم توفير الأسس اللازمة لفهم وتحليل أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية وتحقيق الأهداف المنشودة في الدراسة.

9- هيكل الدراسة

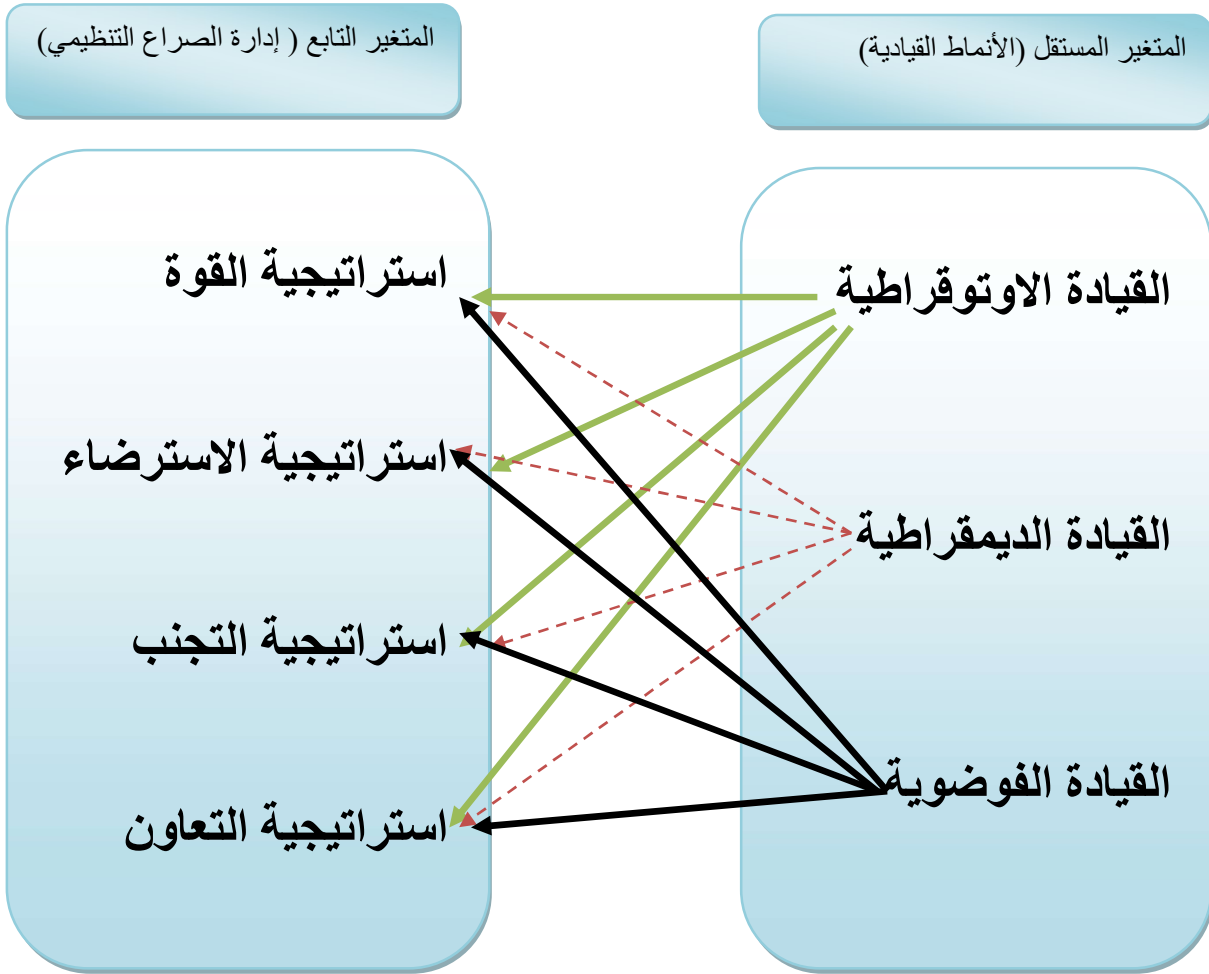
تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول؛ فصلان نظريان وفصل تطبيقي. يتضمن الفصل الأول الإطار النظري للقيادة، حيث يتم استعراض المفاهيم والنظريات المتعلقة بالقيادة وأنماطها. أما الفصل الثاني، فيتناول جوانب إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية، حيث يتم تحليل العوامل التي تؤثر في الصراع التنظيمي وكيفية إدارته بشكل فعال. ويحتوي الفصل الثالث على الدراسة التطبيقية، حيث يتم استخدامها لتحليل العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة الصراع التنظيمي في عينة من الجامعات الجزائرية و يتم جمع البيانات وتحليلها بهدف فهم التأثيرات و الترابطات بين العوامل المدروسة. هذا التنظيم المنهجي يساعد على تحقيق أهداف البحث وتقديم نتائج دقيقة وموثوقة.

10- صعوبات الدراسة

مثل أي دراسة، فقد واجهتنا بعض الصعوبات والعوائق ولعل من أبرزها، من الجانب النظري فالدراسات المتعلقة بالقيادة باللغة العربية تعتبر ضئيلة مقارنتها بالدراسات الأجنبية، وبالتالي وجب الاعتماد على الترجمة من أجل الاستفادة منها هذا من جهة ومن جهة أخرى اختلاف المصطلحات المتعلقة بأنماط القيادة، فقد نجد مصطلحان مختلفان لنوع واحد من النمط القيادي، خاصة في المراجع باللغة الإنجليزية، أما فيما يخص الصعوبات على مستوى الجانب التطبيقي، فقد صادفتنا عراقيل على مستوى جامعة قالم، حيث لم يسمح لنا توزيع الاستبيان على الرغم من احضارنا لترخيص من قبل جامعتنا من أجل الدخول لاجراء الدراسة الميدانية إلا بعد مراسلة الجامعة والتأكد من صحة الترخيص المقدم من طرفنا.

11- نموذج الدراسة

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

12- التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

- الأنماط القيادية (Leadership Styles)

نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة¹.

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر، عمان، 2008، ص:151.

- القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

السلوك القيادي الذي يقوم على احترام المرؤوسين والتشاور معهم والمشاركة في رسم الخطط واتخاذ القرارات والأخذ برأي الأغلبية.¹

- القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership)

هو نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز كل السلطات في يده وإصدار أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم وينفرد باتخاذ القرارات.²

- القيادة الفوضوية (Chaotic Leadership)

وهو الأسلوب الذي تكون فيه المجموعة العاملة متحررة من سلطة القائد، وفي هذا الأسلوب تكون القيادة كأنها غير موجودة لتتولى فقط توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات.³

- الصراع التنظيمي (Organizational conflict)

العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلبيا أو يوشك أن يؤثر سلبيا نحو ما يهتم به الطرف الأول.⁴

- إدارة الصراع التنظيمي (Organizational conflict management)

هي اكتشاف حالة الصراع وتحديد حجمه، من أجل إدارته بالشكل الذي يمكن من معالجته.⁵

13- الدراسات السابقة

13-1 الدراسات المتعلقة بالقيادة

13-1-1 الدراسة الأولى: بوتيقار هاجر، اثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين في

المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة الشركة الإفريقية للزجاج، *Recherches*

psychologiques et éducatives, Vol 3، N 10، 2017، pp 243-272.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر الأنماط القيادية وهي (النمط الديمقراطي النمط الأوتوقراطي، والنمط المتسبب) على دافعية الأفراد العاملين بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، كما تبحث في مدى تطبيق القيادات بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للممارسات التي ترفع من دافعية الأفراد العاملين بها، لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيان شمل 25 سؤالاً وزع على 70 عامل من عمال الشركة الإفريقية للزجاج وقد خلصت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة تعتمد النمط القيادي الأوتوقراطي و أن هناك تأثير للنمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة على دافعية الأفراد بها،

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:39

² عادل عبد الرزاق هاشم، المرجع السابق، ص:40

³ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

⁴ احلام ابراهيم ولي، دور الذكاء العاطفي في ادارة الصراع التنظيمي دراسة تحليلية لاراء رؤساء الاقسام في عينة من كليات الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54، 2021، ص: 196.

⁵ احلام ابراهيم ولي، المرجع السابق، ص: 199.

وهو سلبي في حالة النمط الديمقراطي، وإيجابي وغير دال إحصائيا في حالة النمط القيادي المتساهل أو الأوتوقراطي.

13-1-2 الدراسة الثانية: بن وناس صباح، أثر الأنماط القيادية الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الأنماط القيادية الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة، تم تحديد ثلاث أنماط للقيادة نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط قيادة عدم التدخل، وتم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، شملت الدراسة على 137 مفردة وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن النمط القيادي الممارس في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ثم يليه القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل، مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري .

13-1-3 الدراسة الثالثة: بوطرفة صورية، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، تم اختيار مجتمع دراسة يتكون من ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية (صوميفوص، نفضال، اتصالات الجزائر) وعينة دراسة بحجم 668 موظف ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استبانة مكونة من 37 فقرة مست المتغيرين، ومن ابرز النتائج المتوصل إليها توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة، نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر و مواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير، بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيير إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير

13-1-4 الدراسة الرابعة: قريماش وهيبة، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر3، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، حيث خلصت هذه الأخيرة إلى أن الهيئات الرياضية الجزائرية تطبق النمط الديمقراطي كسلوك قيادي في تسيير شؤونها ، وأن اغلب العاملين بها يؤكدون على أن الأداء الوظيفي على مستواها جيد وهذا يعني أنها تتمتع بأداء إداري في المستوى كما يمكن أن تحقق غاياتها وأهدافها المنشودة ، هذا وجود علاقة قوية جدا بين كل من الأنماط القيادية والأداء الوظيفي للعمال.

Alalshaikh, Sultan Ahmed, leadership styles in Saudi Arabian Universities : Comparison Based on Educational Bakground, Peppedine university, California, US, 2017.

كان الهدف من هذه الدراسة الكمية هو تقييم أساليب القيادة لدى القادة في الجامعات العربية السعودية، وما إذا كانت هناك اختلافات في أساليب القيادة بسبب المؤسسة التعليمية، استخدمت هذه الدراسة أداة المسح عبر الانترنت لالتقاط 66 من قادة التعليم العالي السعودي الذين يشغلون مناصب عليا في مؤسسات محلية ، ومن هذه كان 48 منها مكتملا بما فيه الكفاية لتحليل البيانات حيث تعرضت الدراسة لتقييم أبعاد القيادة التحويلية. حيث أظهر تحليل ANOVA انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أي من النقاط الفرعية لقادة جامعتهم الذين أكملوا أعلى مستوى تعليمي لهم في المملكة العربية السعودية مقابل أولئك الذين حصلوا على تعليمهم في الدول الغربية.

2-13 الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي

1-2-13 الدراسة الأولى : خامسة لارقو، عمر بن جيمة، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، Vol4، N 3، 2019، 146-16: pp.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استبيان لعينة من الموظفين مكونة من 70 عامل في القطاع. الأدوات والوسائل التي تم استخدامها هي الإحصاء الوصفي والاستدلالي. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها حدة الصراع متوسطة بالمستشفى بالإضافة إلى وجود علاقة بين إدارة الصراع وأداء العاملين بحسب نمط القيادة وكذا نوع الإستراتيجية المستخدمة، للمستوى الدراسي دور في تحديد مستوى الصراع، للخبرة دور في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.

2-2-13 الدراسة الثانية: د.أحمد فتحي الحيث، د. سهى عبد الرؤوف عبد العال، أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري،البلقاء للبحوث والدراسات ، المجلد 20، العدد2، عمان، 2017.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على اثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون،التنافس، والتجنب)، وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري(الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، والقدرة على التحليل). ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة. تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (Orange) حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، متمثلة بالمديرين ، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب. وقد خلصت الدراسة إلى أن لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أثر على عناصر الإبداع الإداري، كما أن لثقافة الفني والتمكين الإداري أثر على عناصر الإبداع الإداري.

13-2-3 Ali Sabanci, Conflict Management Strategies of the leaders of Inspection Groups in Turkey, International Journal of Research in Business and Social Sciences, Vol06, N 12, 2016.

كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة من طرف قادة مجموعة الإشراف في تركيا، حيث تم إجراء هذا البحث كمشح باستخدام المنهج الوصفي، على عينة تتكون من 2493 مفتشا يعملون في 81 مقاطعة جغرافية مقسمة إلى سبع مناطق، حيث تم جمع البيانات باستعمال استبيان يتكون من 32 فقرة، حيث جاءت النتائج على النحو التالي: في المرتبة الأولى يعتمد القادة على استراتيجيات حل المشكلات، وتأتي استراتيجية المساومة في المرتبة الثانية، تليها استراتيجية السيطرة ثم التجنب.

13-2-4 Kehinde Oladele Joseph, Effective Communication : A Strategic tool for Managing Organizational Conflict, Corel Serve Publishing, Lagos, Nigeria.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الاتصالات الفعالة كاستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال: التأكد من ما إذا كان هناك أي تأثير كبير للتواصل الفعال في إدارة الصراعات التنظيمية، اعتمدت الدراسة على طريقة المسح باعتماد استبانات منظمة موزعة على منطمتين متعددة الجنسيات في لاغوس بنيجيريا، وخلصت الدراسة إلى تأكيد فعالية التواصل لكن بشكل صحيح لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين وخلق تغذية عكسية، والسعي لتقليل الحواجز بين الإدارة والموظفين

13-2-5 Karen A.Jehn, A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups, Administrative Science Quarterly, Vol2, No.3(Sep.1997) pp.530-557.

قدمت هذه الدراسة في شكل تحليل نوعي لأنواع الصراعات وأبعادها في المجموعات التنظيمية وقد أجريت على ستة فرق عمل تنظيمية بالاعتماد على مقابلات متكررة، والملاحظات من خلال موقع بيانات عن تصورات المشاركين وسلوكياتهم وتحليلاتهم الفردية لصراعاتهم، وقد خلصت النتائج إلى ضرورة توسيع ديناميكيات الصراع التنظيمي وتحديد الطرق التي يمكن بها تخفيف الصراعات أو تشجيعها بحكمة

13-2-6 Bernard Oladosu Omosor, Ashimi Rachidat, Abiodun : Organizationl Conflicts : Causes, Effects, and Remedies, International Journal of Research in Economics and Management Sciences, Vol 3, No 6, Nov 2014.

بحثت هذه الدراسة في أسباب الصراع التنظيمي، آثاره وعلاجاته من خلال تحديد الأسباب التي تؤدي إلى الصراعات التنظيمية في المنظمات، و أفضل السبل للتعامل معها، حيث أكدت الدراسة أنه إذ لم يتم إدارة الصراع بشكل جيد وفي الوقت المناسب فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض الإنتاجية أو تقديم الخدمات، وخلصت الدراسة إلى أن الصراعات ليست إشارة سيئة في كل الحالات ففي بعض الأحيان تمكن من

تحقيق نتائج ايجابية فالنزاعات يمكن أن تحدث في المنظمات بسبب المنافسة على التفوق وأسلوب القيادة ، كما خلصت الدراسة إلى أن الاعتراف المبكر بوجود صراع والتفاوض بين أطرافه يساعد في حلها و لا يجوز اعتماد سياسة التخويف في حل النزاعات إذ هذا الأسلوب لا يمكن أن يؤدي إلا إلى نتائج سلبية

13-2-7 الدراسة السابعة: Siraj ud Din, An Inquiry into Conflict Management Strategies: study of Higher Education Institutions of Khuber Pakhtunkhwa, Pakistan, Research Journal of Social Science end Management, Vol02,N05, 2012.

كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من طرف أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في مقاطعة باكستانية، حيث تم اعتماد طريقة المسح باعتماد الاستبيان ، وقد توصلت الدراسة إلى تجنب أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات الهيمنة والسيطرة في إدارة الصراع، كما أن اختيار الإستراتيجية مرتبط بالفئة العمرية للأفراد المستجوبين كعينة في الدراسة.

13-2-8 الدراسة الثامنة: GULNAR OZYILDIRM, The Conflict Management Strategies Of School Administrators While Conflicting With Their Supervisors, Europe Journal of Education Studies, Vol3, N8, 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس التعليمية لإدارة الصراع داخل مؤسساتهم، وعدد مرات استخدامهم لها وما إذا كانت هناك علاقة بين نوع الإستراتيجية المتبعة وجنس أو المستوى التعليمي والإداري لهم، حيث بلغت عينة الدراسة 370 مدير مدرسة وتم اعتماد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي طورها بوتنام وويلسون، وقد خلصت النتائج إلى أن إستراتيجية التسوية هي الإستراتيجية الأكثر استخداما من قبل مديري المدارس ، وتأتي إستراتيجية السيطرة والتجنب في المرتبة الثانية ، كما بينت الدراسة انه لا توجد اختلافات كبيرة بين المدرء من حيث مستواهم التعليمي

13-2-9 الدراسة التاسعة: Kiki Farida ferine, An empirical study of leadership , organizational culture, conflict , and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority, Heliyon, heliyon 7,2021.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الصراع والقيادة والثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل على أداء عمل الموظفين في هيئة تعليم شمال سومطرة باندونيسا، حيث تم استخدام المنهج الكمي لإجراء هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من مكتب هيئة التعليم باستخدام عينة مكونة من 180 مفردة، حيث تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى، وأظهرت النتائج أن الصراع يؤثر سلبا على أداء العمل للموظفين، أما القيادة والثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل تؤثر بشكل ايجابي على أداء الموظفين.

13-3 الدراسات المتعلقة بالقيادة والصراع التنظيمي

13-3-1 الدراسة الأولى: برباوي كمال، حامد محمد، اثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، N1، Vol12، 2019، 390-400 pp.

هدفت الدراسة إلى تحديد اثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي ومن اجل الوصول إلى هذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة الصراع التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية وإدارة الصراع التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية وإدارة الصراع التنظيمي.

13-3-2 الدراسة الثانية: إسماعيل بن إبراهيم محمد القبشي، دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد 4، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2018.

ذهبت هذه الدراسة التحليلية للتعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للعاملين وعلاقته بالصراع التنظيمي بتحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، كما هدفت للتعرف على كيفية التكامل بين القيادة الدارية والتنوع الثقافي وعلاقتها بالصراع التنظيمي، وذلك بالتحليل الوثائقي للمصادر الأولية والثانوية، للإجابة على تساؤل الدراسة وتحقيق أهدافها المنبثقة من أهداف المؤتمر إزاء تنمية الموارد البشرية وتعزيز الخبرات والقدرات الإدارية في مجال التنمية

13-3-3 الدراسة الثالثة: د. محمود أحمد فحيل البوم، دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية المجلد الأول، العدد 2، 2015.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية، وكذلك الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها مساعدة القيادة الإدارية في ممارسة دورها في التخفيف من حدة الصراع والتعامل معه وتجنب أثاره السلبية، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ووزعت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بلغت 60 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور للقيادة الإدارية على مستوى الكلية، وأنه لا يوجد للقيادة الإدارية أثر على إدارة الصراع التنظيمي، وجود صراع تنظيمي نسبي وهو ظاهرة صحية داخل الكلية ويعتبر أمر حتمي كنتيجة لعوامل عديدة (ثقافية، نفسية، اجتماعية، تعليمية..).

14- التعقيب على الدراسات السابقة

تم تنفيذ مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية حول موضوع القيادة، وتتنوعت هذه الدراسات فيما يتعلق بأنماط القيادة وتأثيرها على متغيرات مختلفة. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (بوتيقار هاجر، 2017) أن هناك علاقة بين أنماط القيادة ودافعية الأفراد العاملين، في حين ركزت دراسة (قرماش وهيبه، 2015) على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي. من ناحية أخرى، ربطت دراسة (بن وناس صباح، 2016) بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، وقد اعتبرت كلا العلاقتين متغيرين مستقلين، وهذا ما يتماشى مع دراستنا.

بعض الدراسات أخذت في الاعتبار نمطاً واحداً من الأنماط القيادية، على سبيل المثال دراسة (بوطرفه، 2016) التي ركزت على دراسة تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي. كما قامت بعض الدراسات بربط القيادة بالصراع التنظيمي، كما في دراسة (برباوي كمال، 2019) التي ربطت القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي. ومن جانبها، ربطت دراسة (إسماعيل بن ابراهيم، 2018) بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي، وهذا ما تشابه مع دراسة (محمود أحمد فحيل، 2015)

وبناءً على ذلك، تُضيف دراستنا إلى هذه الأبحاث السابقة عن طريق استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة ومتغير محدد، والتي تم اعتبارها كمتغير مستقل.

كما تم إجراء عدد من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية في مجال القيادة. هدفت هذه الدراسات إلى استكشاف أساليب القيادة المعتمدة في المؤسسات التعليمية، مثلما أوضحت دراسة (Alalshaikh2017) وهناك دراسات أخرى تشابهت مع دراستنا من حيث المبدأ، على سبيل المثال دراسة (Ali Sabanci, 2016) التي استهدفت استراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة من قبل قادة المجموعات الإشرافية في تركيا. وقد تناولت بعض الدراسات تحليل أنواع الصراعات وأبعادها، كما في دراسة (Karen A Jehn, 2017) .

علاوة على ذلك، تناولت دراسات أخرى تحليل الصراع التنظيمي وأسبابه وتأثيراته والحلول الممكنة له، مثل دراسة (Bernard Oladosu, 2014) وهناك دراسات أخرى مشابهة لدراستنا، حيث استهدفت استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة من قبل هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، مثل دراسة (Sirag ud Din, 2012) كما استهدفت دراسة (Gulnar Ozyildirm, 2017) نفس الموضوع على مستوى مديري المدارس التعليمية. يعتبر هذان الدرسان مشابهان لدراستنا، باستثناء العينة المدروسة، حيث تركزت الأولى على أعضاء هيئة التدريس والثانية على مديري المدارس التعليمية، بينما ركزت دراستنا على إطارات الإدارية في الجامعات الجزائرية .

بناءً على هذه الدراسات السابقة يمكن استنتاج أن هناك اهتماماً واسعاً بدراسة القيادة في سياق المؤسسات التعليمية. حيث تساعد هذه الدراسات على فهم أساليب القيادة المختلفة المستخدمة في هذه

المؤسسات وتأثيرها على إدارة الصراع والتحول التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في تطوير استراتيجيات إدارة الصراع وتحسين الأداء والتفاعل داخل المؤسسات التعليمية. وبالاعتماد على هذه الدراسات السابقة، نجد أن هناك اتجاهًا واضحًا نحو استكشاف العلاقة بين القيادة ومتغيرات مختلفة في سياق المنظمات العربية. وقد أظهرت هذه الدراسات أهمية الأنماط القيادية في تحقيق نتائج إيجابية، سواء فيما يتعلق بدافعية الأفراد وأدائهم الوظيفي أو التزامهم التنظيمي. ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل تشير الدراسات أيضًا إلى أن هناك أنماطًا محددة للقيادة تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي.

ومن خلال دراستنا الحالية، نرغب في إضافة إسهامنا إلى هذا المجال من خلال تحليل أساليب القيادة المستخدمة في الجامعات الجزائرية وتأثيرها على إدارة الصراع والالتزام التنظيمي. يهدف بحثنا إلى توفير فهم أعمق للتحديات التي تواجهها الجامعات الجزائرية في مجال القيادة وكيفية تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء والتفاعل الإيجابي داخل الجامعة.

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والبناء عليها، نأمل أن نساهم في تطوير المعرفة العلمية في مجال القيادة وإثراء التجارب العملية للمؤسسات التعليمية. يمكن أن يساعد هذا الفهم الأعمق في توجيه سياسات وممارسات القيادة في الجامعات الجزائرية وتحقيق نتائج إيجابية واستدامة النجاح المؤسسي.

ومن خلال تعقبنا على هذه الدراسات وإضافة دراستنا الحالية، نسعى إلى أن نساهم في زيادة فهمنا للعلاقة بين القيادة ومتغيرات مختلفة في سياق المنظمات العربية. إن هذا الفهم الأعمق يمكن أن يساعد في توجيه الإدارات والقيادة في اتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتحقيق التطوير والنجاح المستدام في المنظمات.

15- النتائج المرجوة من الدراسة

الدراسة الحالية تهدف إلى تحليل أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطارات الإدارية.

ومن خلال هذا التحليل، يتوقع أن تسفر الدراسة عن النتائج التالية:

15-1 تحديد الأنماط القيادية المتبعة في الجامعات الجزائرية

ستساعد الدراسة في تحديد وتصنيف الأنماط القيادية المستخدمة من قبل الإطارات الإدارية في الجامعات الجزائرية. قد تتضمن هذه الأنماط القيادية القيادة الاوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الفوضوية، وغيرها.

15-2 تقييم تأثير الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي

سيتم تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة وإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية. قد تظهر النتائج تأثير إيجابي لبعض الأنماط القيادية على إدارة الصراع، مثل القيادة الديمقراطية التي يمكن أن تساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي والتكيف مع التغييرات التنظيمية.

3-15 المساهمة في المعرفة العلمية وتطوير الممارسات

ستساهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة وإدارة الصراع في الجامعات الجزائرية. قد توفر النتائج أفكاراً واقتراحات لتطوير الممارسات القيادية وتعزيز إدارة الصراع التنظيمي في هذه المؤسسات.

مقارنةً بالدراسات السابقة التي تم تناولها، يمكن أن تساهم الدراسة الحالية في تحديث وتوسيع الأدبيات المتعلقة بالقيادة وإدارة الصراع في سياق الجامعات الجزائرية. قد تكشف الدراسة عن نتائج مشابهة أو مختلفة عن الدراسات السابقة، مما يساهم في تعزيز الفهم العام لهذا المجال وتوجيه البحوث والممارسات المستقبلية.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة

مقدمة الفصل الأول

تمتد جذور مفهوم القيادة إلى بداية وجود الإنسان، مما يجعله مصطلحًا قديمًا وجديدًا في الوقت نفسه. فمنذ أن بدأ الناس في التجمع لأغراض اجتماعية وسياسية واقتصادية، ظهرت القيادة كمفهوم حاضر. وفي الوقت الحالي، يلاحظ وجود هذا المصطلح بوضوح في المنظمات الحديثة، حيث يتم التمييز بين المدير والقائد.

يقوم القادة بتحويل المنظمات من حالة سيئة تعاني من الخسائر والصراعات إلى حالة ناجحة مليئة بالإنجازات وتخلو من الصراعات. ولذا، يولي العلماء والباحثون اهتمامًا كبيرًا لفهم ودراسة مفهوم القيادة. فقد أصبحت القيادة تلعب دورًا كبيرًا في عصرنا الحالي نظرًا للتقدم العلمي والانفجار المعرفي والتطورات في مختلف مجالات الحياة.

وقد أثبتت العديد من المنظمات الناجحة أن القيادة الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح. إذ تطالب هذه المنظمات بقيادة يتمتعون بالكفاءة والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية وحل الصراعات، والتكيف مع التحديات الجديدة والمتطورة. ويأتي ذلك في ضوء نمو هذه المنظمات وتطورها وتعقيد وتعدد أدوارها.

لذلك، سيتم تخصيص هذا الفصل لاستكشاف أهم جوانب القيادة، وسيضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات القيادة ومفهومها؛

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة والأفكار المؤسسية؛

المبحث الثالث: أنماط القيادة وأساليبها.

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة

في ظل الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في المنظمات، أصبحت هي الركيزة الأساسية لنجاحها. فعلى النحو المتزايد، تحتاج المنظمات في الوقت الحالي إلى قادة قادرين على مواجهة التحديات المستجدة والمتغيرات المحتملة. يجب أن يكون لدى هؤلاء القادة القدرة على التكيف مع التطورات المستقبلية ومعالجتها بثقة ويقين، دون الاعتماد فقط على التوقعات الراهنة. يجب أن يكونوا قادرين على معالجة المستقبل وتوجيه المنظمة نحو النجاح، وكأن المستقبل مكشوف أمامهم وواضح التفاصيل.

المطلب الأول: تعريف القيادة وأدواتها

القيادة تعتبر أساسية في عملية الإدارة، حيث تشكل الحجر الزاوي لنجاح المنظمات بغض النظر عن نوعها. وفقًا للعديد من الباحثين، القيادة هي الإدارة ذاتها أو العنصر الأساسي الذي يؤسس لها. وذلك لأن تأثير القيادة على المنظمات واضح، سواء كان هذا التأثير إيجابيًا أو سلبيًا. تم تقديم العديد من التعريفات للقيادة من قبل الباحثين في هذا المجال، وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه التعريفات:

1- تعريف القيادة

تمثل القيادة أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، إذ بدون القيادة لا يمكن لهذه المنظمات أن تبقى وتحقق أهدافها، فالقيادة عملية اجتماعية لا يمكن أن تمارس بصورة فردية، أي أنها تتطلب وجود حالة تفاعل تأثيري بين أكثر من فرد. وعلى الرغم من اهتمام الباحثين بموضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من وضع تعريف واحد لمفهومها.

يعتبر القائد الحقيقي هو الشخص الذي يستخدم قوته الداخلية وقيمه الأخلاقية للتأثير على الآخرين وتحفيزهم لتحقيق النجاح والتفوق. يركز Secretan على أهمية القيادة الملهمة والتي تشجع التنمية الشخصية وتحقيق التوازن بين الجوانب المختلفة في حياة الفرد.

وبالنسبة لـ Secretan، القيادة الحقيقية لا تتعلق بالسلطة أو التحكم، بل تتعلق بإلهام الآخرين وتمكينهم ليصبحوا أفرادًا أفضل ويساهموا في تحقيق الأهداف المشتركة. يعزز Secretan قيم مثل الأمانة، والاحترام، والشجاعة، والتفاني في القيادة، ويركز على بناء علاقات إيجابية وثقة مع الفريق. من هذا المنظور، تصبح القيادة ليست مجرد وظيفة أو منصب، بل هي نهج فلسفي للحياة يهدف إلى تحقيق النجاح والتطور للفرد والمجتمع على المستوى الشخصي والمهني.¹

¹ Tim Workman, **Leadership, Personal Transformation and management**, The international review of research in open and distance learning, Vol13,N04, 2012,P :314.

كما يعرفها Beaudoin على أنها: مجموعة من المواقف والسلوكيات التي تخلق ظروفًا للتغيير المبتكر، والتي تمكن الأفراد من مشاركة في الرؤية والتحرك في اتجاهها.¹

وفقًا لهذا التعريف، يركز Beaudoin على أهمية القيادة في خلق ظروف تسهم في التغيير المبتكر، حيث توفر الفرص والمواقف التي تشجع الأفراد على المشاركة الفعالة في رؤية المنظمة والتحرك نحو تحقيقها.

ويعرفها Yukl بأنها: كيفية تأثر الآخرين بالقيادة لإدراك ما يجب القيام به والبحث عن الطريق التي تمكنهم من تحسين قدراتهم من أجل تحقيق الأهداف.²

يشير Yukl في أعماله إلى أن القيادة هي عملية تأثير الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وفقًا لـ Yukl، يشمل دور القائد توجيه الفريق وتحفيزه وتمكينه وتوفير الدعم اللازم لتحقيق النجاح. كما يركز على أهمية مجموعة مهارات القائد، مثل التواصل الفعال، واتخاذ القرارات، والتعامل مع التحديات والصعاب.³

ويصف Hand Thill and Bovee القائد يصفون القائد كفرد يتمتع بقدرة على الإقناع والتوجيه، ويعمل على مساعدة الأفراد في تحقيق الأهداف داخل إعدادات التنظيم. يعني ذلك أن القائد يتفاعل مع الفريق ويعمل على توجيههم وتحفيزهم وتمكينهم لتحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المشتركة. يعتبر الإقناع والتوجيه من مهارات القيادة الأساسية التي يستخدمها القائد لإلهام الفريق وتحفيزه وتوجيهه نحو النجاح.⁴

وفقًا لـ Johnson و Hackman، يعتبرون القيادة عملية تعاونية تهدف إلى تطوير نهج فعال لتحقيق الأهداف المشتركة. وهم يركزون على العمل الجماعي والتعاون بين القائد والفريق في تحقيق الأهداف المشتركة. يعتبرون القائد شخصًا يتعاون مع الفريق ويشاركهم في تطوير استراتيجيات وعمليات تحقيق الأهداف، ويسعى لبناء بيئة تعاونية تحفز الأعضاء وتعزز إنتاجيتهم وإبداعهم. تعزز هذه النهج الفعالية وتعمل على تحقيق النتائج المشتركة بين القائد والفريق.⁵

¹ Tim Workman, la référence précédente, P :315.

² Tazeen Ather, **Effect Knowledge Management Practices and Leadership Styles of Heads of Departments on University teachers Performance**, Bulletin of Education and Research , Vol43, N 159, 2021, P : 183.

³ Yukl, G, **Leadership in Organizations** (8th ed.), Pearson, 2013.

⁴ Robert B. Dilts, **Visionary leadership Skills, creating a world to which people want to belong**, Meta Publications, United States of america, 1996, P :02.

⁵ Tazeen Ather, référence précédente, P :184.

القيادة أيضا: هي عملية التأثير على الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة.¹

كما عرفت على أنها:

عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل إنجاز المتطلبات المطلوبة.²

كما جاء تعريفها على أنها:

عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين والمواقف التي يمر بها الناس الآخرين أفراد وجماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.³

كما عرفت أيضا على أنها:

عملية تأثير الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة⁴

من خلال ما سبق يتضح أن التعريفات التي أعطيت للقيادة عديدة، كما أنها لم تظل جامدة بل تغيرت بسبب التغيرات التي ظهرت ولا تزال تظهر من النواحي التقنية والتنظيمية في المنظمات.

ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص بأن القيادة هي:

- عمل جماعي يحقق من خلاله الأفراد أهدافا مشتركة .
- تقوم على مجموع الكفاءات والمهارات التي يمتلكها القائد.
- التأثير في سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف مشتركة.
- القيادة هي وسيلة للتأثير و الإقناع والتوجيه.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن:

القيادة هي عملية تأثير على جماعة الأفراد في سياق وزمان وظروف معينة، بهدف تحفيزهم وتحريكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمنحهم الخبرات والمساعدة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المشتركة. يُمكن وصفها أيضًا على أنها عملية إثارة طموح الآخرين وتحفيزهم للعمل بجدية لتحقيق المتطلبات المطلوبة.

القيادة هي عملية تأثير فعالة تتجلى في صفات القائد وخصائصه الشخصية، وكذلك في صفات ومواقف التابعين، سواء كانوا أفرادًا أو جماعات. يتضمن تأثير القائد القدرة على توجيه الآخرين وإلهامهم

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2009 ص:196.

² مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص:36.

³ سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:146.

⁴ Jonathan Charteris-black, **The communication of Leadership the design of leadership style**, Routledge taylor end francis group, 2007, P :02.

وتشجيعهم للعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يتم تحقيق ذلك من خلال استخدام مجموعة من الصفات والمهارات القيادية التي يتمتع بها القائد، مثل الرؤية الاستراتيجية، التواصل الفعال، قدرة التحفيز وبناء الفريق، وحل المشكلات.

تُعتبر القيادة أيضًا عملية تأثير الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة. تكون القيادة ناجحة عندما يتمكن القائد من توجيه وتنظيم الفريق بفعالية للعمل بتناغم نحو تحقيق النتائج المرجوة. تُشجع القيادة الإبداعية والابتكارية، حيث يُشجع الأفراد على المشاركة في صنع القرارات وتطوير نهج جديد يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

من خلال التعريفات السابقة، يُلاحظ أن القيادة تكون عملاً جماعيًا يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة بين الأفراد. تعتمد القيادة على جميع الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها القائد، وتأثيره على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف المشتركة. بشكل عام، يمكن اعتبار القيادة وسيلة للتأثير والإقناع والتوجيه في سبيل تحقيق الأهداف.

تجدر الإشارة إلى أن التعريفات للقيادة قد تكون متعددة، وتتغير بسبب التحولات التقنية والتنظيمية التي تحدث في المنظمات. تتطور القيادة باستمرار لتلبية احتياجات المنظمات المتغيرة وتتكيف مع التحديات الجديدة التي تواجهها.

2- أدوات القيادة

إن أدوات القيادة هي بمثابة الصفات أو الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد، والتي تجعل منه شخصًا مميزًا يمكنه التأثير في الآخرين، ومن هذه الصفات أو الأدوات التي تتوجب أن تتوفر في القائد يمكن ذكر¹:

2-1 الرؤية والأسلوب

فالفرد وقبل أن يلعب دور القائد لابد له أن يتمتع بقيادة فائقة وعميقة لذاته، فالذات هي مصدر الخبرة الأولى، كما أنها مصدر الإلهام والتميز، فالقائد الناجح هو من يحول هذا الإلهام إلى رؤية متميزة وأسلوب متميز يمكن من خلاله التأثير والهام الآخرين من أجل قيادتهم، لذلك فإن الرؤية والأسلوب هما الوسيلتان اللتان تمكنان القائد من التأثير على الآخرين بحماسة.

حيث تعد الرؤية والأسلوب جوانبًا حاسمة في القيادة. قبل أن يتولى دور القائد، ينبغي للفرد أن يمتلك رؤية فائقة وعميقة لذاته. فالذات تمثل مصدر الخبرة الأولى، وتُعد مصدرًا للإلهام والتميز. يكمن دور القائد الناجح في تحويل هذا الإلهام إلى رؤية متميزة وأسلوب فريد يمكنه من خلاله أن يؤثر ويُلهم

¹ - نجم عبود نجم، القيادة في القرن الواحد والعشرين، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 42-43.

الآخرين ليكونوا تحت قيادتهم. لذا، تعد الرؤية والأسلوب الوسيلتان التي تمكن القائد من أن يؤثر على الآخرين بحماسة وتحفيزهم.

عندما يتحلى القائد برؤية متميزة، يكون لديه تصوّر واضح للمستقبل والهدف النهائي الذي يسعى لتحقيقه. تمتلك الرؤية القائدة القدرة على توجيه الجماعة وتحفيزهم للعمل باتجاه تحقيق تلك الرؤية. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على القائد أن يتبنى أسلوبًا فريدًا يعكس شخصيته وقيمه، ويناسب ثقافة المنظمة وطبيعة الفريق الذي يقوده. إن الأسلوب القائد المميز يسهم في تشجيع الآخرين وتعزيز الروح الفريقية، مما يمكن القائد من أن يؤثر بقوة وإيجابية على فريقه.

باستخدام الرؤية والأسلوب القيادي المميزين، يمكن للقائد أن يُلهم الفريق ويوجهه نحو تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المشتركة. إن توظيف الحماسة والقدرة على الإلهام في القيادة يعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد ويساهم في بناء بيئة عمل ملهمة ومثيرة للإبداع.

2-2 الثقة

وهي أداة القيادة في توقع سلوك الآخرين، حيث تختلف هذه الأداة عن الأدوات والأساليب القديمة في كسب الثقة، كاعتیاد المدراء على فرض الأوامر، وإنما بالاعتماد على نشر القيم والهام وتشجيع العاملين، وإعطاء المزيد من الثقة في اختياراتهم.

تعد الثقة أحد الأدوات الرئيسية في عملية القيادة لتوجيه سلوك الآخرين، حيث تختلف هذه الأداة عن الأدوات والأساليب التقليدية لكسب الثقة، مثل فرض الأوامر من قبل المدراء، فاستراتيجية كسب الثقة عند المدراء تعتمد على نشر القيم والرؤية وتشجيع الموظفين، ومنحهم ثقة أكبر في اتخاذ القرارات.

عندما يكون للقائد ثقة في قدرات وقرارات الفريق، فإنه يعزز الشعور بالمسؤولية والمشاركة المؤثرة من قبل الأفراد. من خلال منح الثقة والاعتماد على قدرات الفريق، يتم تعزيز الشعور بالانتماء وتحفيز الفرد للمساهمة بإبداعه وإبداعه. يُعتبر تعزيز الثقة في اختيارات الفريق ومشاركته في صنع القرارات جزءًا أساسيًا من أسلوب القيادة الحديثة.

باستخدام استراتيجية بناء الثقة، يمكن للقائد أن يخلق بيئة عمل تعزز التعاون والابتكار وتسهم في تعزيز الأداء وتحقيق النجاح المشترك للفريق والمنظمة.

2-3 الأخلاقيات

وهي من أهم أدوات القيادة اللازم التحلي بها من قبل القادة، فالقائد يجب أن يكون مسؤولاً أخلاقياً واجتماعياً، لكي يكون ممثلاً حقيقياً لمنظّمته أو لجماعته التي يقودها، فالأخلاق هي أساس القيادة الناجحة.

تُعتبر الأخلاقيات أحد أهم أدوات القيادة التي يجب أن يتحلّى بها القادة. ينبغي للقائد أن يكون ذا مسؤولية أخلاقية واجتماعية، حيث يكون ممثلاً حقيقياً للقيم والمبادئ التي تمثلها منظّمته أو المجموعة التي يقودها. فالأخلاقيات تشكل الأساس الذي يقوم عليه القيادة الناجحة.

عندما يتحلّى القائد بالأخلاقيات القوية، يتمتع بالاحترام والثقة من قبل الفريق، ويشجع العمل الجماعي وتعزيز التعاون والنزاهة. يعتبر القائد الأخلاقي قدوة للآخرين ويتعامل معهم بصدق وعدالة. يتعامل مع التحديات والصعاب بطريقة أخلاقية، ويتخذ القرارات المناسبة التي تعكس القيم الأخلاقية.

تُعتبر الأخلاقيات أساسية في بناء ثقافة قيادية قوية وفعالة. تساهم الأخلاق في إقامة بيئة عمل صحية ومثلى، حيث يتم تشجيع الابتكار والتطور المستدام. بفضل الأخلاقيات القوية، يتم تعزيز النجاح المشترك وتحقيق الأهداف المشتركة بطريقة تتماشى مع القيم والمبادئ الأخلاقية المشتركة

2-4 الكفاءة

وهي حسن استخدام الموارد من أجل تعظيم النتائج، فهي أساس القيادة وأداتها الفعالة، فالقيادة بدون كفاءة لا تعتبر كذلك.

الكفاءة هي القدرة على استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق أقصى قدر من النتائج. تُعتبر الكفاءة أساساً للقيادة وأداة فعالة لها، حيث لا يمكن اعتبار القيادة حقيقية بدون وجود الكفاءة.

يتطلب القادة الكفاءة في تنظيم وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المحددة. يتعين على القادة التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بتوزيع المهام وتخصيص الموارد وإدارة الوقت. يجب على القادة أيضاً تطوير وتحسين الكفاءة الشخصية والمهنية لديهم وتعزيز كفاءة أعضاء الفريق.

بفضل الكفاءة، يتم تحسين أداء المنظمة أو الفريق وتحقيق النجاح والتفوق. يساعد القادة الأكفاء في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتعظيم الإنتاجية والكفاءة. كما يساهم الاهتمام بتطوير الكفاءة في تعزيز رضا الفريق والموظفين وتعزيز روح الفريقية والتحفيز.

باختصار، الكفاءة هي عنصر أساسي في نجاح القيادة وتحقيق النتائج المرجوة. يعتبر القائد الكفاء محركًا للتغيير والتطوير ويساهم في بناء منظمات فعالة ومستدامة.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج القيادة تعتمد على عدة عناصر أساسية لتحقيق النجاح. تبدأ بوجود رؤية متميزة وأسلوب قيادي فريد يمكن من خلاله التأثير والإلهام. تعزز هذه الرؤية بالثقة، حيث يعتمد القائد على بناء ثقة الآخرين من خلال نشر القيم وتشجيع العاملين واحترام اختياراتهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتمتع القائد بأخلاقيات قوية ومسؤولية اجتماعية ليكون ممثلًا حقيقيًا للمنظمة التي يقودها. وأخيرًا، يعتبر الكفاءة أداة حاسمة في القيادة، حيث يجب على القادة استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أقصى قدر من النتائج. بتوظيف هذه العناصر المتكاملة، يمكن للقادة تحقيق التفوق وبناء فرق قوية ومستدامة.

المطلب الثاني: عناصر القيادة وأهميتها

1- عناصر القيادة

يتفق أعظم الباحثين على أن القيادة تتكون من العناصر الموالية:¹

1-1- الجماعة

الجماعة تشير إلى وجود مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا في تنفيذ نشاط مشترك أو تحقيق هدف محدد. ومن أجل تحقيق التنسيق والتوجيه اللازمين لهذه الأنشطة، يلعب القائد دورًا حاسمًا. يقوم القائد بتوجيه وإلهام الأفراد وتحفيزهم للعمل بتعاون وتناغم، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة. القائد يساهم في بناء روح الفريق وتعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء، ويتولى مسؤولية توجيه الجماعة نحو النجاح والتفوق. بفضل قيادته المؤثرة، يتمكن القائد من تحقيق تناغم وتفوق الجماعة وتحقيق نتائج متميز.

1-2- الأهداف

تعد الأهداف أحد عناصر القيادة الأساسية، حيث يسعى القائد لتحديد أهداف محددة يتطلع لتحقيقها بالتعاون مع الجماعة. تحقيق الأهداف يمنح الجماعة اتجاهًا وتوجيهًا ويعزز التركيز والتفاني في العمل. يقوم القائد بتحفيز وتوجيه الأفراد نحو تحقيق هذه الأهداف وتحقيق النجاح المشترك. عندما يكون هناك أهداف واضحة ومحددة، يصبح من السهل للقائد والجماعة تحديد الخطوات والتخطيط لتحقيقها

¹ - إحصان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 467.

بشكل فعال. تحقيق الأهداف يساهم في تعزيز الثقة بين القائد والجماعة وتحفيزهم للعمل بجدية والسعي نحو التميز والتحسين المستمر.

1-3- التآثير

التآثير هو أحد العناصر الأساسية في القيادة، حيث يتعلق بقدرة القائد على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بأهمية وضرورة القيام بالمهام الموكلة إليهم. يستخدم القائد مجموعة متنوعة من الأساليب والمهارات لتأثير الجماعة، مثل التواصل الفعال، وإظهار الرؤية الملهمة، وتقديم الدعم والتشجيع، وإظهار القدوة الحسنة.

عندما يكون للقائد قدرة فعالة على التآثير، يتم تحفيز أفراد الجماعة وتعزيز انخراطهم في العمل وتعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة. يتم بناء الثقة والاحترام بين القائد والجماعة، مما يساهم في تعزيز التعاون والروح الجماعية. بواسطة التآثير الإيجابي، يستطيع القائد أن يؤثر على الثقافة التنظيمية ويحدث تغييراً إيجابياً في سلوك وأداء أفراد الجماعة.

وبفضل قدرته على التآثير، يصبح القائد قادراً على تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وفاعلية أكبر، ويعزز بذلك النمو والتطور الفردي والجماعي للأعضاء في الجماعة.

1-4- الاتصال¹

من المعروف أن القيادة تتأثر بشكل كبير بعملية الاتصال. نمط الاتصال الذي يتبعه القائد يعكس نوع القيادة التي يمارسها ويؤثر على طريقة تفاعله مع فريقه وتأثيره عليهم. لنلق نظرة على ثلاثة أنماط اتصال مختلفة وتأثيرها على القيادة:

1-4-1 القائد الأوتوقراطي

يتميز القائد الأوتوقراطي باتخاذ القرارات بشكل مستقل وإصدار التوجيهات بشكل صارم وواضح. في هذا النمط، يكون الاتصال الرسمي هو الوسيلة الأساسية للتواصل داخل المنظمة. يكون للقائد الأوتوقراطي دور القاضي والحكم، حيث يصدر الأوامر والتوجيهات ويتواصل مع فريقه بشكل محدود. يتميز هذا النمط بالتوجيه الواضح والتنظيم الجيد، ولكنه قد يؤدي إلى انعدام المشاركة والتواصل الثنائي.

1-4-2 القائد الديمقراطي

يعتبر القائد الديمقراطي مؤمناً بقوة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات. في هذا النمط، يكثف القائد الاتصالات بينه وبين مرؤوسيه، ويسعى إلى تشجيع الحوار والتبادل الثنائي للأفكار والآراء.

¹ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2011، ص: 90.

يهدف القائد الديمقراطي إلى إشراك الفريق واستخدام قدراتهم ومواهبهم بشكل أكبر. يعزز هذا النمط التواصل الثنائي ويسهم في نمو الفريق وتحقيق نتائج أفضل.

1-4-3 القائد الفوضوي

في هذا النمط، تكون العلاقة بين القائد ومرؤوسيه غير هيكلية ومرنة. يتميز القائد الفوضوي بتفادي القيود التنظيمية والإدارية، ويميل إلى العمل في نفس الخط مع فريقه. هذا النمط يعطي القائد شعورًا بالقرب من المرؤوسين ويعزز الشعور بالتكافؤ والتعاون. ومع ذلك، يمكن أن ينشأ نقص في التوجيه والتنظيم في هذا النمط، مما قد يؤدي إلى عدم الوضوح والتشتت.

يجب الإشارة إلى أن هذه الأنماط ليست مطلقة وقد يكون للقادة توجهات اتصال مختلفة حسب الظروف والسياق. علاوة على ذلك، يمكن أن يستخدم القادة أنماط اتصال متعددة ويتكيفون مع متطلبات المواقف المختلفة.

2- أهمية القيادة

بما أن نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يتوقف على قيام القيادة بجميع وظائفها فهنا تظهر أهمية القيادة:¹

1-2 العمل الجماعي

حيث تعزز القيادة العمل الجماعي اللامركزي، والذي يمكن الأفراد من تعزيز مصالح المجموعة، كما تجعلهم مسؤولين عن موارد المنظمة ومراقبتها، وربط أهداف المنظمة بأهدافهم.

2-2 تحقيق الفرصة

فالسعي للحصول على منصب قيادي من شأنه ان يعطي الفرصة للقائد وللمنظمة معا من أجل وضعها في إطار ناجح لتحقيق أهدافها.

2-3 بناء نموذج نظام ناجح

فالقيادة تمكن المنظمات من بناء نموذج نظامي ناجح و الحفاظ على مستويات متقدمة بالنسبة لنسيج المنظمات من حولها.

2-4 حل الصراعات والمشكلات

حيث تساعد القيادة في السيطرة على مشكلات العمل ومختلف الصراعات والنزاعات التي تحدث داخل المنظمات.

¹Ivan Lobo, **Leadership and collective action: a case study from the Colombia pacific region**, International Journal of the Commons, Vol 10 n 02, 2016, P: 985.

3-5 مواكبة التغيرات

فالقيادة تستمد أهميتها من إمكانية مواكبة التغيرات التي تحدثها مختلف العوامل المكونة للبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

3-6 تصور المستقبل

بدون قيادة لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها على أساسه.

3-7 تمكين المرؤوسين¹

التمكين هو تفويض وتوفير المزيد من الاستقلالية والسلطة التقديرية للمرؤوسين، ويؤدي التمكين إلى زيادة التزام المرؤوسين لتنفيذ القرارات بشكل فعال.

المطلب الثالث: ماهية القائد ومواصفاته

تختلف النظرة إلى تحديد مفهومي القائد والمدير، فهناك تعريفات كثيرة ومتنوعة ومن وجهات نظر مختلفة سيتم التطرق إليها.

1- ماهية القائد

انطلاقاً من التعريفات السابقة للقيادة، والتي تبين أن هذه الأخيرة هي العملية التي من خلالها يؤثر الفرد على أتباعه بموضوعية من أجل خدمة المنظمة بطريقة بطيئة تجعلها أكثر نجاحاً وتماسكاً، وينفذ القادة هذه العملية من خلال تطبيق معارفهم ومهاراتهم القيادية، وهنا تلعب الخصائص الشخصية للقادة الدور الأهم في تحقيق كل ذلك.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يعتبر أن المدير هو القائد لكن هناك فروقات بينهم وهذا لا يمنع أن يكون المدير قائداً، وسيتم من خلال هذا العنصر تحديد ماهية القائد وأهم الفروقات بينه وبين المدير.

1-1- تعريف القائد

القائد هو الفرد القادر على التأثير في سلوك واتجاهات الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. يستخدم القائد نفوذه ومهاراته للتأثير على السلوك والأداء لتحقيق أهداف محددة. يتميز القائد بالإبداع والتجديد والتميز في أداء المهام الموكلة إليه، كما يسعى باستمرار لتنمية مهاراته وخبراته القيادية. يعتمد القائد في إدارة فريقه على ثقة بنفسه وقدرته على توجيه وتحفيز الأفراد.

ونظراً لأن القائد يوجه ويرشد ويحفز الآخرين، فإن ذلك يتطلب وجود علاقة متبادلة بين الشخص القائد والأفراد الذين يقبلون هذا التوجيه. يجب أن يكون للقائد صدى وتأثير إيجابي لدى أتباعه، وأن تكون

¹ Gary Yukl, A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior Integrating a Half Century of Behavior Research, Journal of leadership and organizational Studies, Vol 9, N1, 2022, P : 21.

لديه أفكار واتجاهات واضحة تجاه تحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتحلى القائد بشعور بالمسؤولية تجاه الفريق وتحقيق النجاح المشترك¹

فالقائد إذا هو الفرد الذي يصور الرؤية ويفكر في المدى الطويل ويوفر مناخ الإبداع للتابعين له ويهتم بهم ويعمل على إشباع حاجاتهم ومساعدتهم على تخطي العقبات التي تواجههم.²
من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن القائد هو:

- الفرد الذي يثير الحماس ويوجه جهود التابعين له نحو تحقيق أهدافهم.
- يوجه وينظم العمل ويدعم الأفراد في السعي نحو هدفهم وتحقيقه بشكل فعال.
- يلهم الأفراد المحيطين به ويشجعهم على الإبداع والابتكار.
- يستمد سلطته من حب ورضا الأفراد عنه.

1-2 تعريف المدير

المدير هو "الشخص المسؤول عن إدارة مجموعة الموارد بإحدى الوحدات الإدارية داخل المنظمة بحيث ينظم العلاقات والمعاملات فيما بينهم بما يساهم في تحقق مجموعة الأهداف المرجوة بمراعاة الظروف والعوامل المحيطة ويستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوس، معتمداً على قوته وسيطرته الوظيفية."³

1-3 الفرق بين القائد والمدير (الرئيس)

الفرق بين القائد والمدير (الرئيس) على الرغم من وجود تبادل استخدام المصطلحات والالتباس الذي يحدث بينهما، إلا أن هناك فروقات بين مفهوم القائد والمدير أو الرئيس. يُستخدم مصطلح القائد لوصف الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. يحدث التباس حول مفهوم المدير أو الرئيس، حيث يُعتبره البعض مرادفاً للقائد.

تم إجراء تجارب غير رسمية لفصل المفهومين وتوضيح الاختلافات بينهما. في إحدى التجارب التي أُجريت عام 2000، تناولت روبرت ورقة علمية في مؤتمر دولي في بودابست بعنوان "الإدارة الاستراتيجية مقابل القيادة الاستراتيجية: فك العقدة الغوردية". أظهرت النتائج صعوبة في التمييز بين المصطلحين.⁴

بشكل عام، يمكن تلخيص الفروق بين القائد والمدير (الرئيس) على النحو التالي:

- القائد: يركز على التأثير والتوجيه وتحفيز الآخرين، ويتميز بقدرته على إيجاد الرؤية وتحفيز الإبداع والابتكار. يعتمد على الاستجابة الإيجابية والثقة من قبل الفريق.

¹ Jonathan Charteris-black, référence susmentionnée, P :04.

² مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص:37.

³ فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2012، ص: 325.

⁴ Robert M. Murphy, *Manager vs Leader, untying the Gordian Knot*, Routledge Focus, New York, 2018, P : 04.

- المدير (الرئيس): يركز على إدارة الموارد وتنظيم العمل وتحقيق الأهداف المحددة. يستخدم سلطته وسيطرته الوظيفية لتنفيذ المهام واتخاذ القرارات. يعتمد على الهيكل التنظيمي والسيطرة الرسمية. باختصار، القائد يركز على التوجيه والتأثير، بينما المدير (الرئيس) يركز على الإدارة والتنظيم.

من خلال تحديد مفهوم القائد والمدير، يمكننا توضيح الفروقات الرئيسية بينهما عن طريق النقاط التالية:¹
1-3-1- مصدر السلطة

- القائد: يستمد سلطته من قبول وتقدير الجماعة التي يقودها وتلبية حاجاتهم، مما يجعله يتمتع بتأثير وقبول من الآخرين.

- المدير: يستمد سلطته من وظيفته الرسمية والهيكل التنظيمي، وتكون سلطته مبنية على سلطة الوظيفة ذاتها.

اختيار الأهداف:

- القائد: يشارك الجماعة في اختيار الأهداف ويأخذ بعين الاعتبار آرائهم ومصالحهم في صياغة الأهداف المراد تحقيقها.

- المدير: يحدد الأهداف بنفسه أو يتلقى توجيهات السلطات العليا لتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها. طبيعة العلاقة:

- القائد: يتميز بوجود علاقة تتسم بالثقة والاقتناع بينه وبين أتباعه، حيث يتمتع بقدرة على إلهامهم وتحفيزهم.

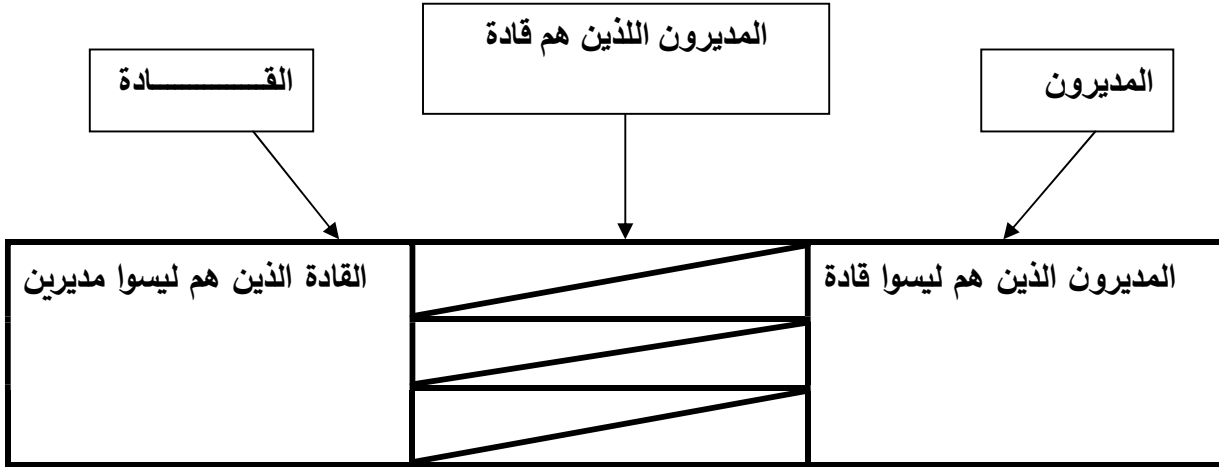
- المدير: يتمتع بعلاقة رسمية مع مرؤوسيه تستند إلى سلطة الوظيفة، وقد يكون هناك عدم وجود الاقتناع والثقة الشخصية في هذه العلاقة.

يجب الأخذ في الاعتبار أن وجود فروقات بين القائد والمدير لا يعني أن يكون الشخص إما مديراً أو قائداً، فبالإمكان أن يجمع الصفتين معاً، حيث يكون المدير أيضاً قائداً إذا توفرت فيه السلطة الرسمية بالإضافة إلى السلطة الشخصية.

وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

¹ - Said Mssassi, *Frecis du management*, AFRIQUE Orient, Maroc, 2006, P, 45.

الشكل رقم (1.1) : المديرين الأكثر فعالية يصبحون قادة على المدى الطويل



المصدر: أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011،

ص: 181

2 موصفات القائد

إن القيادة ليست منصب إداري فحسب يتحصل عليه الفرد بمجرد تفوقه في مجال ما، بل يجب أن يتحلى الفرد بمجموعة من الصفات التي تمكنه من أن يكون قائدا ناجحا فهناك العديد من الصفات التي ينبغي أن تتوفر في القائد، وهذه المواصفات يتميز بها القائد عن المجموعة التي يقودها، ولعل من أهم هذه المواصفات ما يلي:¹

2-1 التحلي بالقيم والأخلاق

القائد الناجح هو الشخص الذي يتحلى بالقيم والأخلاق، حيث يستمد قيمه من أسرته ومجتمعه ودينه. يجب على القائد أن يعكس قيم المجتمع ويتبع أخلاقاً متوافقة مع المهنة التي يعمل بها. ينبغي أن يكون للقائد مفهوم واضح للقيم الأساسية والمعايير الأخلاقية، ويجب أن يكون قدوة حسنة في سلوكه وتصرفاته. يتعامل القائد مع الآخرين بالاحترام والصدق والشفافية، ويتبع مبادئ العدالة والنزاهة في اتخاذ القرارات. يظهر التواضع ويتعاون مع الفريق، ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة بالتعاون والتوجيه السليم.

2-2 النزاهة والصدق والثقة

ينبغي للقائد أن يتحلى بالنزاهة والصدق ويستحق الثقة. فالنزاهة تتعلق بالتصرف بطريقة مباشرة وأخلاقية، وعدم إخفاء الحقيقة أو العمل بشكل غير شفاف. يجب على القائد أن يكون قدوة للمرؤوسين وأن يكون صادقاً في تعامله معهم وتوجيهاته لهم. إذا كان القائد نزيهاً وصادقاً، فإنه يبني الثقة بينه وبين

¹Joan Marques, *The Awakened Leader One Simple Leadership Style that Works Eery Time Everywhere*, Personhood Press, United States of America, 2007, p-p : 83-84.

المرؤوسين، مما يجعلهم يتقون في قيادته ويتبعونه بكل الظروف. يعد الثقة أساسًا هامًا للعلاقة القائد-مرؤوس، وتساهم النزاهة والصدق في تعزيز هذه الثقة وتعزيز التواصل الفعال والتعاون بين الجميع.

2-3 الاتصال

يتضمن دور القائد خلق اتصال فعال مع المرؤوسين. يجب أن يكون القائد متصلًا مباشرة بفريقه وأن يتجنب استخدامهم كأدوات لتحقيق أهدافه الشخصية. يجب أن يعامل المرؤوسين كأفراد ذوي أهمية في حد ذاتهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم. يجب أن يتجنب القائد الاستماع السطحي ويكون مرعياً ومنتبهًا لاحتياجاتهم ومشاعرهم. يتطلب ذلك التركيز الجيد والاهتمام الصادق بالفريق وبناء علاقة قوية وثقة متبادلة مع المرؤوسين. يساهم الاتصال الفعال في تعزيز التفاهم والتعاون بين القائد وفريقه وتحقيق النجاح المشترك.

2-4 الرؤية

القائد الناجح هو الذي يمتلك رؤية مستقبلية واضحة في وضع الأهداف على المدى البعيد والمتوسط. يتحلّى بالقدرة على تصور وتخطيط للتحوّلات المستقبلية وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية التي ستساعد المنظمة على التقدم والتطور. يمكن للقائد الناجح أن يستوحي رؤيته من القراءة والاستماع إلى تجارب القادة الناجحين الآخرين، حيث يستفيد من معرفتهم وخبراتهم في تحقيق النجاح. بفضل الرؤية القوية، يتمكن القائد من توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المستقبلية وتحفيز الفريق للعمل بتفانٍ والتخلي بالإبداع والابتكار لتحقيق تلك الرؤية.

2-5 الاحترام

الاحترام هو جوهرية في دور القائد، حيث يتعامل مع مرؤوسيه بكل احترام وتقدير. يعرف القائد أن المرؤوسين هم أفراد بشر يمكنهم ارتكاب الأخطاء ومواجهة التحديات. لذا، يجب على القائد أن يظهر الاحترام تجاههم وأفكارهم ومشاعرهم.

على الرغم من أن القائد قد يمتلك قوة شخصية قوية، إلا أنه يجب أن يبتعد عن التفاهات ويتركز على المسائل المهمة والجوهرية. ينبغي للقائد أن يغمس في القضايا الرئيسية والمهمة، وأن يوجه ويدعم مرؤوسيه بأسلوب محترم دون معاقبتهم أو الاستهزاء بهم.

الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. يعزز الاحترام الثقة والتعاون بين الفريق ويعزز العمل الجماعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة. بالاحترام المتبادل، يشعر المرؤوسون بالاهتمام والدعم من قائدهم، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحفيزهم لتقديم أداء متميز. باختصار، الاحترام هو عنصر أساسي يجب أن يتحلّى به القائد في تعامله مع مرؤوسيه، وهو يساهم في بناء علاقة متينة وفعالة ومنجزة بين القائد والفريق.

6-2 الالتزام

الالتزام هو صفة مهمة للقائد الناجح. يجب أن يكون القائد ملتزمًا بمسؤولياته وواجباته الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يسعى القائد لإلهام وإقناع مرؤوسيه بأهمية الالتزام في أداء أعمالهم. ليس الالتزام مقتصرًا فقط على الحصول على الراتب، بل يتعلق أيضًا بالالتزام تجاه المنظمة التي يعمل فيها. يجب أن يكون القائد ومرؤوسوه ملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة والسعي نحو تحقيق النجاح المشترك. يتطلب ذلك التعاون والتوجيه والدعم من القائد لضمان أن يكون الفريق على نفس الصف وملتزمًا بتحقيق الرؤية والأهداف المشتركة. بوجود الالتزام، يتم بناء بيئة عمل منضبطة ومستدامة، حيث يتم تعزيز التفاني والاهتمام بالعمل وتحقيق النتائج. يساهم الالتزام في تعزيز الثقة وتعزيز الروح الجماعية وبناء العلاقات الإيجابية داخل الفريق. بشكل عام، الالتزام هو عنصر حاسم في دور القائد الناجح، ويساهم في إحداث تأثير إيجابي وبناء فريق قوي يعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

7-2 الشجاعة

ليصبح الشخص قائدًا فعالًا، ينبغي أن يتمتع بمستوى كافٍ من الشجاعة عند اتخاذ القرارات الصعبة. تظهر الفروق بين الشخص الشجاع والشخص الخجول في طريقة تعاملهما مع الوضع. يتعين على القائد أن يكون جريئًا ومقدمًا في تنفيذ المهام المطلوبة وتحمل جميع النتائج المترتبة على ذلك.

3- مصادر قوة القائد

بالإضافة إلى المواصفات السابقة يتوجب على القائد أن يتمتع بالقوة للتحكم في مرؤوسيه هذه القوة التي يستمدّها من العناصر التالية:

3-1 الذكاء الشعوري

يعتبر الذكاء الشعوري أحد المصادر الأساسية لقوة القائد. يعبر الذكاء الشعوري عن القدرة على فهم الذات وتعبيرها، وفهم الآخرين والتفاعل معهم عاطفيًا. يتضمن الذكاء الشعوري أيضًا القدرة على التحكم في المشاعر القوية والتكيف في حل المشكلات¹.

القائد الذكي شعوريا هو الشخص الذي يتمتع بالقدرة على فهم وتحفيز الذات والآخرين، وتعزيز الالتزام والقوة في الفريق. يعمل القائد الذكي شعوريا بجد لتعزيز التناغم والانسجام في قدراته العاطفية، ويتكيف بسهولة مع مختلف أنماط القيادة، ويكون مرناً لتلبية حاجات الوضع المتغيرة.

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي، الذكاء الشعوري في المنظمات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 48.

الذكاء الشعوري يعزز قوة القائد وقدرته على التأثير بشكل إيجابي على الفريق. يمكن للقائد الذكي شعورياً أن يحقق التوازن بين العواطف والمنطق، ويبني علاقات قوية مع أعضاء الفريق، مما يساهم في تعزيز الثقة وتحقيق النجاح المشترك.

2-3 سعة الأفق وامتداد التفكير

القائد الناجح يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير، مما يمكنه من رؤية الصورة الكبيرة وفهم العواقب المحتملة للقرارات. يستطيع القائد أن يتجاوز النظرة الضيقة ويتصالح مع الأفكار والآراء المختلفة.

بفضل سعة أفقه الواسعة، يستطيع القائد التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتحليل الاتجاهات والفرص. كما يتمتع بقدرة على التحليل العميق وفهم الأسباب والعواقب، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون القائد قادراً على سداد رأيه والتمسك به عند الضرورة، حتى في وجه المعارضة أو الاختلافات الرأي. يجب أن يكون لديه الثقة في قدرته على اتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق النتائج المرجوة، بتوظيف سعة الأفق وامتداد التفكير، يمكن للقائد توجيه فريقه واتباعه نحو الأهداف المشتركة بطريقة استباقية ومستدامة. يساعده ذلك على الابتكار وتحقيق التطور في ظل التحديات المتغيرة¹.

3-3 المقدرات الشعورية

وهو المعيار المميز بين القادة العاديين والقادة الجيدين، وأن نجاح القائد يعود إلى المقدرات الشعورية التي يمتلكها من خلال²:

1-2-3 تحديد المشاعر

قابلية القائد لتحديد المشاعر والأحاسيس الذاتية هي ميزة مهمة تمكنه من تحديد المشاعر بدقة لدى المرؤوسين. يعني ذلك أن القائد يستطيع أن يشعر بالمشاعر والأحاسيس الداخلية للآخرين وأن يميز بين المشاعر الصادقة والمشاعر الزائفة أو غير المعلنة. بفهمه الدقيق للمشاعر، يمكن للقائد أن يقرأ بين السطور ويكتشف المشاعر المخفية والتحديات الشخصية التي قد يواجهها أعضاء فريقه. هذا يسمح له بتوجيههم ودعمهم بشكل مناسب وفعال، وتحقيق التوازن العاطفي للفريق.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الطبعة الرابعة، 2010، ص: 201.

² كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص: 228.

بالإضافة إلى ذلك، قدرة القائد على تحديد المشاعر تساعد على بناء علاقات ثقة وصدقة مع المرؤوسين. فعندما يلاحظ القائد المشاعر الحقيقية للفرد، يستطيع أن يظهر تفهمه وتقديره له، وبالتالي ينشأ رابط قوي ومؤثر بينهما.

تحديد المشاعر يعزز الاتصال العاطفي بين القائد والمرؤوسين، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وملهمة. يتيح للقائد التفاعل بشكل فعال مع الاحتياجات والمخاوف والأمال لدى المرؤوسين، وبالتالي يمكنه توجيههم ودعمهم بشكل أفضل في رحلتهم نحو النجاح والتطور.

3-2-2 استخدام القادة للمشاعر

استخدام القادة للمشاعر يلعب دوراً حاسماً في تحسين أدائهم وفعاليتهم القيادية. من خلال فهم المشاعر والتعبير عن التعاطف، يستطيع القادة بناء علاقات أقوى مع الفريق وتعزيز التواصل الفعال. بالإضافة إلى ذلك، فهم المشاعر يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر استنيراً وتحفيز الفريق لتحقيق أهدافه. وعندما يتمتع القادة بالقدرة على قبول الآراء، حتى السلبية، يفتحون باباً للتطوير والتحسين المستمر، مما يؤدي إلى مناخ عمل أكثر تعاوناً وابتكاراً. في المجموع، استخدام القادة للمشاعر يساهم في بناء فرق متكاملة ومتحمسة لتحقيق النجاح.

3-2-3 إدارة المشاعر

إدارة المشاعر تعني قدرة القادة على فهم المشاعر الخاصة بهم وبالأخرين، وتوجيه تلك المشاعر بشكل إيجابي وبناء. يتيح ذلك للقادة تأثيراً أكبر على المرؤوسين وقدرتهم على إدارة المواقف والتحديات بطريقة مؤثرة. تعزز إدارة المشاعر القيادية فاعلية القادة في التوجيه والتحفيز وتعزيز التعاون. كما تساعد القادة على التفاعل بشكل أكثر نضجاً واحترافية مع المشاكل والصعوبات التي يواجهونها، مما يعزز الثقة والتواصل المفتوح مع المرؤوسين. بالإضافة إلى ذلك، تساهم إدارة المشاعر في تحقيق توازن أفضل بين المتطلبات العاطفية والمهنية، مما يؤدي إلى رضا ورفاهية أكبر في البيئة العمل. في النهاية، تكمن أهمية إدارة المشاعر في تعزيز العلاقات الإيجابية وتحسين الأداء والإنتاجية في مجموعات العمل.

3-4 إعداد الخطط

إعداد خطط إدارة المشاعر يتطلب القادة أن يكونوا قادرين على التحكم في ردود الفعل العاطفية وتوجيهها بطريقة فعّالة. يجب عليهم أن يكونوا واثقين في اتخاذ القرارات المدروسة وعدم التراجع عنها بسهولة. يجب على القادة تطوير استراتيجيات للتعامل مع المشاعر السلبية وتحويلها إلى فرص للنمو والتعلم. ينبغي للقادة أيضاً تعزيز الشفافية والتواصل المفتوح مع الموظفين لتقديم التوجيه والتوازن العاطفي

المطلوب. وأخيرًا، يجب على القادة أن يكونوا حساسين لاحتياجات ومشاعر المرؤوسين وتقديم الدعم والاهتمام اللازمين لبناء بيئة عمل صحية وإيجابية.¹

من خلال ما سبق وباعتبار أن هناك فرق بين القائد والمدير داخل المنظمة من جهة، وعلى اعتبار أن ليس كل قائد بالضرورة مدير، وأن المدراء يمكن أن يكونوا قادة من جهة أخرى، فهنا لابد من تحديد المصادر التي يستمد منها القائد المدير قوته للقيام بمهامه داخل المنظمة.

المطلب الرابع: القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية هي الأكثر ارتباطًا بالنماذج الرسمية، حيث أن تركيز القادة يجب أن يكون على الوظائف والمهام وكيفية تنفيذها بكفاءة، فالقيادة الإدارية ترتبط بالسلطة والنفوذ والمناصب الرسمية، التي تحدد وفق التسلسل الهرمي التنظيمي.

1 تعريف القيادة الإدارية

وفقًا لتعريف دليسلر، تشير إلى النمط التقليدي للقيادة الذي يركز على مسؤوليات الإدارة والقدرة على إدارة الأنشطة بنجاح في المنظمة. يتم التركيز على تنفيذ المهام والواجبات المحددة، بدلاً من الاهتمام بتصوير مستقبل المنظمة وتحقيق رؤية طويلة الأجل. هذا النمط القيادي يركز على الأداء الفوري والتحقيق الناجح للأهداف المحددة في الوقت الحالي، دون الاهتمام الكبير بالابتكار والتغيير. يمكن اعتباره نمطًا تقليديًا للقيادة يتمحور حول تنفيذ المهام وتحقيق النجاح الفوري بدلاً من رؤية وتوجه استراتيجي للمستقبل.²

صحيح، القيادة الإدارية يمكن تعريفها أيضًا على أنها الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير القائد للحصول على أفضل أداء ممكن من المرؤوسين. يشمل ذلك القدرة على التواصل بفعالية، وبناء علاقات طيبة، وتحفيز الفريق، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المحددة. يتمتع القائد الإداري بالقدرة على استخدام مهارات التحليل والاتصال والتوجيه لإدارة الموظفين بطريقة تحفزهم وتمنحهم الثقة وتعزز أدائهم. هذا النوع من القيادة يركز على تطوير الفريق وتعزيز قدراتهم الفردية والجماعية لتحقيق النجاح والتفوق في المنظمة.³

¹ - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 196.

² Theodore Creighton, **Educational Administration : The Roles of Leadership and Management**, Connexions cnx org, Free-Ebooks.net, 2007, P : 14.

³ حيدر شاكر نوري، تقييم نمط القيادة الادارية في مصرف الرافدين فروع ديالى باستخدام نظرية الشبكة الادارية وفقا لاراء المرؤوسين، مجلة كلية التراث الجامعة، جامعة ديالى، العدد24، ص: 294.

تعريف بوش للقيادة يركز على أنها القيادة التي يستمد القادة منها سلطتهم الشرعية من مناصبهم الرسمية. يعني ذلك أنهم يتمتعون بالسلطة والتأثير بناءً على الموقع الذي يحتلونه في التنظيم. وبالتالي، يكونون مسؤولين أمام الهيئات الراعية أو الجهات التي تشرف على أنشطتهم وقراراتهم. يشير هذا التعريف إلى الأهمية الكبيرة للمناصب الرسمية والهيكل التنظيمي في تحديد سلطة ومسؤولية القادة، وتحكمها في توجيه وإدارة الفريق واتخاذ القرارات.¹

من التعريفات السابقة يمكن القول أن :

القيادة الإدارية هي القيادة التي يستمد فيها القائد سلطته وشرعيته من منصبه الذي يشغله داخل المنظمة، ويمارس من خلاله نشاطه تبعاً للصلاحيات المخولة له ووفقاً لما يلي:

- النماذج الرسمية أو الهيكل التنظيمي.

- إصدار قرارات إدارية يتم اتخاذها وفق ما تخوله النماذج الرسمية من خلال عمليات عقلانية.

- سلطة القادة الإداريين مؤقتة، ومرتبطة بمدى تمسكهم بمناصبهم الإدارية.

من التعريفات السابقة استنتج بأن القيادة الإدارية هي القيادة التي يستمد فيها القائد سلطته وشرعيته من منصبه الذي يشغله داخل المنظمة. يمارس القائد نشاطه ويتخذ قراراته وفقاً للصلاحيات المخولة له وباستخدام النماذج الرسمية أو الهيكل التنظيمي. القرارات الإدارية يتم اتخاذها بناءً على عمليات عقلانية وتحليلية. يتوقف مستوى سلطة القادة الإداريين على مدى تمسكهم بمناصبهم الإدارية، حيث تكون سلطتهم مؤقتة ومرتبطة بمناصبهم الحالية.

2 مصادر سلطة القيادة الإدارية

يستمد القائد المدير قوته كقائد إداري من عنصرين رئيسيين²:

2-1 السلطة الرسمية

السلطة الرسمية هي أحد أنواع السلطة التي تستخدمها القيادة للتأثير في الآخرين داخل المنظمة. يمتلك كل فرد يشغل منصباً معيناً في التنظيم قوة السلطة الرسمية المرتبطة بهذا المنصب. هذه السلطة مشتقة من الهيكل التنظيمي والأدوار والمسؤوليات المحددة لكل منصب. تُستخدم السلطة الرسمية لاتخاذ القرارات، وإصدار التوجيهات، وتحقيق الانضباط والامتثال، وتوجيه أداء الفريق. ومن خلال استخدام السلطة الرسمية بشكل فعال ومهاري، يمكن للقائد تحقيق التغيير وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومع ذلك،

¹ Theodore Creighton, ,référence susmentionnée, P : 15.

² -2 محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 206

يجب على القادة أيضًا أن يكونوا قادرين على استخدام السلطات الأخرى مثل السلطة الخبرية والسلطة الشخصية لتحقيق التأثير والتغيير الفعّال في المنظمة والتي تشمل:

2-1-1 قوة المكافأة

قوة المكافأة هي إحدى وسائل القوة التي يمكن للمدير استخدامها للتأثير على الآخرين داخل المنظمة. تتمثل قوة المكافأة في قدرة المدير على منح مكافآت ومزايا للفريق أو الأفراد كوسيلة لتعزيز التحفيز وتحقيق الأهداف المنظمة. يمكن أن تشمل هذه المكافآت زيادة الرواتب، الترقية في الوظيفة، الحوافز المالية، الثناء والتقدير المعنوي، الفرص التطويرية، وغيرها.

2-1-2 قوة الإيجاب

قوة الإيجاب هي إحدى وسائل القوة التي يمكن للمدير استخدامها للتأثير على الآخرين داخل المنظمة. تتجلى قوة الإيجاب من خلال قدرة المدير على فرض عقوبات في حالة عدم الامتثال أو الانتهاك للسياسات والقوانين المنظمة.

قوة الإيجاب قد تتضمن إيقاع عقوبات مثل خصم من الراتب أو تخفيض الفرص الترقية، وتتحية الموظف عن منصبه الحالي أو حتى فصله من العمل. يتم استخدام قوة الإيجاب للحفاظ على الانضباط وتعزيز الامتثال للسياسات والقوانين، وتحقيق التوجيه والتنظيم داخل المنظمة.

ومع ذلك، يجب على القادة استخدام قوة الإيجاب بحذر ومرونة، وضمن إطار العدالة والشفافية. يجب أن تكون العقوبات متناسبة مع الخطأ أو المخالفة المرتكبة، ويجب أن تلتزم بسياسات وإجراءات المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تطبيق قوة الإيجاب بشكل عادل ومنصف، مع احترام حقوق الموظفين وتوفير فرص للمراجعة والاعتراض على القرارات العقابية.

2-1-3 قوة الشرعية

قوة الشرعية هي قدرة المدير على التأثير في الآخرين بسبب السلطة الرسمية التي يتمتع بها نظرًا لمنصبه المسؤول داخل المنظمة، وتتجلى هذه القوة في قدرته على مراقبة سلوك وأداء العاملين واتخاذ القرارات وتنفيذها، ويعتبر المدير مصدرًا شرعيًا للتوجيه والقرارات، وباستخدام قوة الشرعية بحكمة وعدالة، يمكن للمدير بناء الثقة والاحترام وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المنظمة.

2-2 السلطة الشخصية

يضيف اتصاف القائد بصفات شخصية معينة إلى امتلاكه لسلطة شخصية تظهر من خلال:

2-2-1 قوة الخبرة

قوة الخبرة تعزز دور المدير في التأثير على الآخرين من خلال امتلاكه المعرفة الفنية المتخصصة والخبرة العملية في مجاله، حيث يُعتبر مرجعًا فنيًا ومصدرًا موثوقًا به للمعلومات والتوجيه. تمكن المدير الذي يتمتع بقوة الخبرة من توجيه الموظفين وتقديم النصائح والتوجيهات الفنية، مما يساعد في تعزيز جودة العمل وتحقيق النتائج المرجوة. بفضل خبرته العالية، يحظى المدير بمستوى عالٍ من الاحترام والثقة، مما يؤدي إلى إلهام الفريق وتعزيز التعلم المستمر. إذا تم استخدام قوة الخبرة بشكل صحيح، يمكن للمدير تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المنظمة بفعالية عالية.

2-2-2 قوة الإعجاب

قوة الإعجاب تكمن في قدرة المدير على التأثير في سلوك الآخرين بسبب الإعجاب الذي يثيره شخصيته وصفاته المميزة. يتمتع المدير الذي يحظى بقوة الإعجاب بالقدرة على جذب المتابعين وكسب احترامهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على العمل الجماعي وتحقيق الأهداف. يعتبر المديرون الذين يمتلكون قوة الإعجاب من بين القادة الأكثر فعالية، سواء على المستوى الرسمي أو الشخصي. فهم يمثلون عملة نادرة في عالم الأعمال، حيث يكونون قادرين على تحفيز وتوجيه الموظفين بطرق إيجابية وتعزيز روح الفريق والتعاون. تبقى رغبة المنظمة دائمًا في أن تتمتع مديريها بروح القائد المحبوب والمحترم الذي يؤثر على مرؤوسيه بشكل مستمر ويساهم في تعزيز رغبتهم في التطور والتفوق.

المطلب الخامس: القيادة الفعالة

تواجه المنظمات المعاصرة الكثير من المشكلات والتي ترتبط بالقيادة، ومن أهم هذه المشكلات قلة خبرة القادة وانخفاض مستوى الكفاءة لديهم، ولعلاج هذه المشاكل فإن الجهود ينبغي أن توجه نحو القيادة الفعالة واكتساب فهم أفضل لمعناها، ومحاولة التأكد من توافر مقومات القيادة الفعالة في القادة.

1- تعريف القيادة الفعالة

القيادة الفعالة تكمن في قدرة القائد على تغلبه على العوامل الخارجية التي تحد من سلوكه وتكون عائقًا في طريقه، فكل فرد لديه القدرة على القيادة لكن ليس بمقدور أي فرد أن يصبح قائداً فعالاً، فالقيادة الفعالة تعتمد على قدرة القائد في تحويل العقبات والحوافز التي تواجهه إلى فرص.¹

وبالتالي يمكن استخلاص ما يلي:²

- القيادة الفعالة هي تدريجية وتزداد خطوة بخطوة مع مضي الوقت.
- تظهر القيادة الفعالة من خلال تنمية وتطوير المهارات القيادية للقائد .

¹ - إبراهيم الفقي، سحر القيادة، كيف تصبح قائداً فعالاً، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص: 12.

² - سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر للنشر، عمان، 2005، ص: 58.

- القيادة الفعالة هي فن الأداء الناتج عن ثقة الإنسان بقدراته القيادية والذي يصقل عن طريق زيادة اكتساب الخبرة القيادية إنطلاقاً من الفرص المتاحة.

2- مقومات القيادة الفعالة

يمكن تقسيم مقومات القيادة الفعالة إلى مقومات تتعلق بالقائد وأخرى تتعلق بالجماعة ومقومات أخرى تتعلق بالمنظمة.

2-1-1- مقومات تتعلق بالقائد

هناك ثلاث مجموعات من المهارات تساعد على زيادة فعالية القائد وهي:¹

2-1-1-1- المهارات الانسانية

وهي تتعلق بالتعامل مع الغير، حيث يحتاج القائد إلى هذه المهارة ليتمكن من التعامل مع مرؤوسيه في العمل والتفاعل معهم، فمهارة التعامل تبني الروح المعنوية للعاملين وتساهم في إشباع حاجاتهم، لذلك يجب على القائد الإداري أن ينمي هذه المهارة لزيادة فعالية القيادة.

2-1-1-2- المهارات الفكرية

تعتبر هذه المهارة في غاية الأهمية بالنسبة للقيادة، فالمهارات الفكرية هي القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتوصل إلى الحلول الابتكارية، لذلك فإن القائد يجب أن يتصف بقوة التصور والإدراك بالمهارة والقدرة على تحليل المواقف وفهم العوامل المؤثرة وحل المشكلات.

2-1-1-3- المهارات الفنية

وهي المعرفة المتخصصة في مجال معين ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب.

وهناك من يرى أن القائد الفعال يجب أن يتحلى بما يلي:²

- الموضوعية

القائد الفعال يتمتع بالموضوعية في تعامله مع الأفراد في المنظمة. وذلك يعني أنه يتصرف بشكل عادل وموضوعي دون أي تحيز أو تفضيل لشخص معين. يعتمد القائد على الحقائق والبيانات المتاحة ويستند إلى المعايير والمبادئ العادلة لاتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات. يكون قائد الموضوعية قادراً على إدراك وفهم وجهات نظر وآراء مختلفة ويعامل جميع الأفراد بنفس المعايير والمساواة. هذا يساعد في خلق بيئة عادلة وموضوعية في المنظمة ويعزز الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق.

- المطلب المشروع

المطلب المشروع هو المطلب الذي يتم تقديمه بشكل شرعي وقانوني من قبل القائد لتابعيه. يكون للمطلب المشروع أساس قانوني يدعمه ويبرره، سواء كان ذلك بناءً على السياسات والإجراءات المنظمة داخل المؤسسة أو وفقاً للوائح والقوانين الخارجية المعمول بها. عندما يتوافر الشرعية للمطلب، فإن ذلك

¹ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وقيادة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010، ص: 68.

² - Reinhold Kohler, *Optimization of Leadership style*, Springer gabler, 2014, p : 52.

يزيد من قوة وفعالية القيادة، حيث يكون للقائد القدرة على تنفيذ الإجراءات اللازمة بثقة واطمئنان، ويتمتع بدعم أكبر من طرف التابعين.

- الإلهام وإلهاب الحماس

يعتمد القائد أحيانا على زيادة روح الحماس لدى التابعين من خلال التحلي بالقيم والمثل التي تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين دون آخر، فقد يشجع القائد التابعين على الحضور المبكر للعمل والنظر إلى ذلك كمؤشر مهم من المؤشرات الولاء للمنظمة.

- تطويع القائد للمعلومات

تطويع القائد للمعلومات يشير إلى قدرة القائد على التحكم في توجيه ونقل المعلومات إلى التابعين، ويعزز هذا الأسلوب من فعالية تحقيق الأهداف في المنظمة. بواسطة توجيه المعلومات الصحيحة والملائمة في الوقت المناسب، يمكن للقائد توجيه تصرفات التابعين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة. كما يساهم تطويع القائد للمعلومات في زيادة مستوى الوعي والتفهم لدى التابعين، مما يساهم في تحفيزهم وتعزيز تعاونهم ومشاركتهم في عمليات العمل واتخاذ القرارات الصحيحة. وبالتالي، يمكن لهذا الأسلوب أن يساهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة.

- المشاركة في اتخاذ القرار

إحدى طرق تأثير القائد في سلوك التابعين هي عن طريق مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات. عندما يشارك القائد التابعين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والأهداف، يشعرون بالانتماء والمسؤولية والاهتمام بالنتائج. يعزز هذا التفاعل المشترك بين القائد والتابعين التواصل والتعاون، مما يعزز فعالية القيادة وتحقيق الأهداف المرجوة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم مشاركة التابعين في عملية اتخاذ القرارات في زيادة مستوى الالتزام والتفاعل، وتعزيز الثقة بين الفريق والقائد. بالتالي، فإن المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر أداة فعالة تساهم في تعزيز القيادة وتحقيق نتائج إيجابية في المنظمة.

2-2- مقومات تتعلق بالجماعة

يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم وميلهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث، ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة فكل هذا يؤثر في فعالية الأسلوب القيادي المتبع فإذا وجدنا جماعة تتقبل أسلوب قيادي معين وتنجذب إليه فهذا يزيد من فعالية والعكس صحيح.

2-3- مقومات تتعلق بالمنظمة

تعد مقومات الجماعة أحد العوامل المؤثرة في فعالية القيادة. فالمرؤوسين يتفاوتون في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم وميلهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى اهتمامهم بالمشكلة المطروحة وتفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة. يتأثر أسلوب القيادة المتبع بمدى قبول الجماعة لهذا

الأسلوب وتتجذب إليه. إذا كانت الجماعة متقبلة وملتزمة بالأسلوب القيادي، فإن ذلك يزيد من فعالية القيادة. وعلى الجانب المقابل، إذا كانت الجماعة غير متقبلة أو غير ملتزمة، فقد يؤثر ذلك سلباً على فعالية القيادة. بالتالي، يجب أن يتم توافق بين القائد والجماعة في سعيهم المشترك نحو تحقيق أهداف المنظمة.¹

وفي مقابل هذه المقومات هناك معوقات تحول دون جعل القيادة أكثر فعالية.

3 معوقات القيادة الفعالة

هناك العديد من سلوكيات القادة والأتباع التي تحد من فعالية القيادة فتركيز القائد على الإنجازات التي تم تحقيقها في الماضي تعتبر من أهم السلوكيات المعوقة للقيادة. ولعل من أهم السلوكيات سيتم ذكر ما يلي:²

3-1 توفير مناخ العمل

لتحقيق فاعلية القيادة، يجب على القائد أن يعمل على توفير مناخ عمل إيجابي وصحي في المنظمة. يتطلب ذلك تجنب اتخاذ القرارات التي قد تزيد من استياء المرؤوسين وتسبب شكاوى وظلمات لديهم. ينبغي للقائد أن يكون حساساً لاحتياجات ومطالب المرؤوسين، وأن يسعى لتعزيز التواصل الفعال وتحفيز الفريق وتقديم الدعم والمساندة اللازمة. بإنشاء مناخ عمل إيجابي، يمكن للقائد تحفيز الفريق وتعزيز التعاون والإبداع وتحقيق الأهداف المشتركة.

3-2 تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع

لتجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع، يجب على القائد أن يتجنب بعض السلوكيات التي قد تؤثر سلباً على فاعلية القيادة. على سبيل المثال، ينبغي للقائد أن يتجنب تجاهل المشكلات وعدم التعامل معها، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى تفاقم الوضع وتأثيره سلباً على معنوية القائد والتابعين. كما يجب على القائد أن يتجنب تقاضي مواجهة المشكلات بطرق غير مباشرة مثل التلميحات، فهذه الطرق غير فعالة وقد تؤدي إلى سوء التفاهم وتوجيهات غير دقيقة.

علاوة على ذلك، إرادة القائد في أن يكون محبوباً قد تجعله يتجنب إعطاء التوجيهات والتغذية الراجعة والإرشادات، وهذا قد يؤدي إلى تقصيره في أداء مسؤولياته وعدم تحقيق مصلحة المنظمة. أيضاً، عدم قدرة القائد على قول "لا" عند الضرورة يمكن أن يضعه تحت ضغوط وعود لا يستطيع الوفاء بها، وهذا يقيد من فاعلية القيادة.

لذا، يجب على القائد أن يتبنى أسلوب قيادي يتضمن التعامل مع المشكلات بشكل مباشر

وصريح، وأن يوضح التوجيهات والتوقعات بوضوح وصدق، مع الحفاظ على حسن التواصل وتعزيز روح العمل الجماعي والشفافية في المنظمة.

¹ - إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

² - Patricia Pulliam Phillips, Jack J, Value for Money, WILEY, USA, 2019, P : 114.

3-3 الفشل في استخدام منظور أوسع

الفشل في استخدام منظور أوسع يؤثر على القدرة القيادية، حيث يتعذر على الفرد الانتقال بسهولة من الوظيفة الإدارية إلى المواقع القيادية دون اكتساب الخبرة اللازمة. يحتاج القادة إلى توسيع مفاهيمهم ومنظورهم لتلائم مسؤولياتهم الجديدة، وعدم قدرتهم على ذلك يعرقل حل المشكلات وقيادة المنظمة. يجب على القادة اكتساب فهم شامل لأعمال المنظمة وتطوير مهارات القيادة والتحليل والابتكار، والقدرة على توجيه الفريق وتحفيزهم. يتطلب ذلك بناء علاقات جيدة مع الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي. من خلال ذلك، يمكن للقادة تجاوز القيود وقيادة المنظمة بنجاح في مختلف المجالات.

3-4 التبعية بدلاً من القيادة

التبعية بدلاً من القيادة يحدث غالباً مع القادة الجدد الذين يفتقرون للخبرة الكافية. اتخاذ القرارات يتطلب الخبرة والحنكة وفهماً شاملاً للموضوع. لذا، يجب على القائد الجديد أن يكون جريئاً في طلب المساعدة والنصيحة، وفي الوقت نفسه، يجب عليه أن لا يتخلى عن مسؤولية اتخاذ القرارات ولا يعتمد تماماً على النصائح، حتى لا يصبح مجرد تابع بل يظل قائداً مستقلاً.

3-5 تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال

تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى الكمال قد يكون هدفاً طموحاً ومرغوباً، ولكن ذلك يمكن أن يكون مكلفاً أو يعتبر هدفاً غير قابل للتحقيق بشكل كامل. يتطلب تقييم إجابة القائد أن يتم النظر في العوائد المحققة وتحقيق أفضل النتائج الممكنة. يمكن للقائد أن يحقق نتائج ممتازة، ولكن يجب أن يكون حذراً من عدم تجاهل الأخطاء المرتكبة على طول الطريق. يتعين على القائد أن يتعلم من الأخطاء ويعمل على تصحيحها بدلاً من التمسك بالكمال، حيث قد يؤدي التركيز الشديد على الكمال إلى تقليل الكفاءة والتقدم. يجب أن يكون هدف القائد هو تحقيق التحسين المستمر وتطوير الفريق بناءً على الأخطاء والتجارب السابقة.

3-6 المشاركة في الإبداع والابتكارات

المشاركة في الإبداع والابتكارات هي عملية فعالة تساهم في نجاح المنظمات. يمتلك القائد القدرة على تعزيز الروح الإبداعية لدى المرؤوسين من خلال تبني مجموعة متنوعة من المبادرات. يمكن للقائد أن يشجع المشاركة في جلسات التفكير الإبداعي، وتوفير المنصات لتبادل الأفكار الجديدة، وتحفيز الابتكار من خلال المكافآت والتقدير. بتوفير بيئة داعمة للابتكار، يمكن للقائد تعزيز الحلول الجديدة والتغيير الإيجابي في المنظمة، مما يساهم في تحقيق النجاح والتميز.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة

تناولت الفقرة السابقة النظريات المفسرة للقيادة وتساؤلها عما يصنع القادة الجيدين. وأشارت إلى تنوع المناهج والمداخل الفكرية في هذا المجال. وتضمنت النظريات السلوكية والصفاتية والعلاقات الإنسانية. تهدف هذه النظريات إلى فهم وتحليل القيادة وتحسين فعاليتها. وتتميز بالاستناد إلى البحوث

العلمية والدراسات. ويتطلب تطبيق تلك النظريات استيعابها وتطبيقها في المجال العملي لتعزيز قدرات القيادة وتحقيق نجاح المنظمة.

وتتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي:

المطلب الأول: نظرية السمات

نظرية السمات تركز على الخصائص الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القادة. وتشمل هذه السمات القدرة الذهنية والجسمية، والثقة بالنفس، والشجاعة، والصدقة، والرؤية، والاستمتاع بالمسؤولية. تهدف النظرية إلى تحديد السمات التي يجب أن يتمتع بها القادة لتحقيق النجاح في دورهم. ومع ذلك، تعتبر هذه النظرية محدودة بعض الشيء، حيث أنها لا تأخذ في الاعتبار العوامل السياقية والتفاعلية التي تؤثر على أداء القادة. بالتالي، فإنه من المهم مراعاة النظريات الأخرى والعوامل الأخرى المؤثرة في القيادة لفهمها بشكل أكثر شمولية.

ومن أهم هذه النظريات:

1- نظرية الرجل العظيم

نظرية الرجل العظيم تركز على الاعتقاد بأن بعض الأفراد ولدوا للقيادة، بينما ولد البعض الآخر ليقادوا. تقوم النظرية على تحديد الصفات الفطرية والسمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد منذ الولادة. يعتقد أن الأشخاص الذين يمتلكون هذه الصفات الفطرية هم أفراد عظماء وقادة بالفطرة. يتم استخدام الدليل الوراثي والإحصائي لدعم هذه النظرية. ومع ذلك، تعتبر هذه النظرية محدودة في فهم العوامل الأخرى التي تؤثر على القيادة، مثل البيئة والتعلم والخبرة. بالتالي، فإنه يجب مراعاة العوامل الأخرى والنظريات الأخرى لفهم القيادة بشكل شامل.¹

ومن أهم الدراسات التي اهتمت بهذه النظرية:

1-1 دراسة Stogdill 1948

أجرى الباحث Stogdill دراسات استطلاعية في فترة تمتد من عام 1948 إلى 1974، حيث أجرى أول استطلاع شمل 124 دراسة حول السمات القيادية في الفترة من عام 1904 إلى 1947. توصل الباحث من خلال هذه الدراسات إلى تحديد مجموعة من السمات القيادية المهمة التي تميز الأفراد القياديين عن الأفراد العاديين، ومن بين هذه السمات: اليقظة، البصيرة، المسؤولية، المبادرة، المثابرة، والثقة بالنفس. وأشار الباحث إلى أن هذه السمات لا تكفي لتجعل الفرد قائداً، بل يجب أن تكون هذه الصفات مرتبطة بالموقف أو الحالات التي يواجهها القائد.

¹ Peter G. Northouse, *Leadership Theory and Practice*, SAGA, 7 edition, london, 2016, P P : 20-21.

2-1 دراسة Mann 1959

أجرى الباحث Mann في عام 1959 دراسة مماثلة حيث شملت أكثر من 1400 فرد. في دراسته، اقترح الباحث وجود سمات معينة يمكن استخدامها لتمييز القادة عن غيرهم، وأولوية أقل للظروف المحيطة بالقادة. وأظهرت نتائج دراسته أن الأفراد الذين يتمتعون بالصفات التالية: الذكاء، الذكورة، التكيف، الهيمنة، والمحافظة هم قادة فعليين.

3-1 دراسة Stogdill الثانية 1974

الدراسة الثانية للباحث، اعتمدت على تحليل 163 دراسة جديدة ، حيث كانت هذه الدراسة أكثر توازناً من الأولى في وصفها للسمات القيادية، حيث تحققت الدراسة الثانية من فكرة أن خصائص القادة هي بالفعل جزء من القيادة، وقد حددت الدراسة 10 مميزات يجب أن تتوفر في القائد وهي:

- القيادة من أجل المسؤولية وإنجاز المهام.
- الحماس والمثابرة في السعي لتحقيق الأهداف.
- المخاطرة والأصالة في حل المشكلات.
- الدافع لممارسة المبادرة في المواقف الاجتماعية.
- الثقة بالنفس والشعور بالهوية الشخصية.
- الاستعداد لقبول نتائج القرار والعمل.
- الاستعداد لامتناع الضغوط الشخصية.
- الاستعداد لتحمل الإحباط والتأخير.
- القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.
- القدرة على هيكلة أنظمة التفاعل الاجتماعي.

4-1 دراسة Lord and Alliger 1986

أعاد الباحثان تقييم نتائج "مان" حيث اعتبر الباحثان أنه يمكن استخدام السمات لإجراء التمييز بين القادة وغيرهم، وتجدر الإشارة إلى أن لهذه الدراسات أجريت عندما كانت القيادة الذكورية أكثر هيمنة وقد كانت نتائج الدراسة أن الأفراد الذين يتمتعون بالرجولة والذكاء والهيمنة بإمكانهم ان يكونوا قادة فعليين.

5-1 دراسة Kirkpatrick 1991

أكدت الدراسة أيضاً على أن السمات هي العامل الوحيد للتفريق بين القادة وغير القادة، ومن بين السمات التي اعتمدت عليها الدراسة للتفريق بينهم هي: القيادة، الدافع، النزاهة، الثقة والإدراك والقدرة والمعرفة.

ويمكن تلخيص أهم الصفات التي جاءت بها الدراسات السابقة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(1.1): السمات والخصائص التي جاءت بها الدراسات السابقة

Kirk patrick 1991	Lord and Alliger 1986	Stogdill الثانية 1974	Mann 1959	Stogdill 1948
القيادة	الذكاء	الانجاز	الذكاء	الذكاء
الدافع	الرجولة	الاصرار	الرجولة	اليقظة
النزاهة	الهيمنة	التبصر	الهيمنة	التبصر
الثقة		المبادرة	التحفظ	المسؤولية
الادراك		الثقة بالنفس		المبادرة
القدرة		المسؤولية		الاصرار
المعرفة		التعاون		الثقة بالنفس
		التاثير		

Source : Peter G. Northouse, **Leadership Theory and Practice**,SAGA , 7 edition, london, 2016, P 21.

وفي منتصف القرن العشرين تم انتقاد نظرية الرجل العظيم، واعتبار أن السمات القيادية ليست متشابهة عند كل القادة، أي انه لا توجد مجموعة محددة من السمات التي تميز القادة عن غير القادة، وانتقدت النظرية أيضا من مبدأ أنه من كان قائدا في موقف ما ، قد لا يكون قائدا في موقف آخر، ومن هنا أعيد تصور القيادة على أنها علاقة بين الأفراد في موقف اجتماعي.

بالإضافة إلى نظرية الرجل العظيم وما اشتملت عليه من دراسات جاءت نظريات أخرى عززت

نظرية السمات ولعل من أهمها¹:

2- نظرية "ورن برنز"

الذي قام بإجراء دراسة علمية على تسعين مديرا وذلك للتعرف على أسباب نجاحهم في إدارة منظماتهم ولتحديد السمات المتشابهة التي يتميزون بها، وقد توصل هذا الأخير إلى مجموعة من السمات التي تجمع بين هؤلاء تمثلت في:

- موهبة التخيل أي القدرة على خلق تصورات إفتراضية.
- معرفة التنظيم أي القدرة على إيجاد الطرق والوسائل اللازمة لمراقبة مستويات الأداء.
- القدرة على التفويض ومنح السلطة.
- المثابرة والاستمرار.

¹- فتحي أحمد نياح عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 183.

- التركيز.

3- دراسات أوردواي تيد " Ordway Tead "

عرف هذا العالم بكتابته المستفيضة في موضوع القيادة وقد قام بنشر قائمة بعشرة صفات يراها لازمة للقيادة وهي:

- الطاقة الجسدية والعصبية؛

- المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه؛

- الحماسة؛

- الاستقامة؛

- التحلي بالإدراك الفني؛

- الذكاء والمهارات التعليمية؛

- الإيمان.

ويرى " تيد " بأنه ليس من الضروري أن تتوفر كل هذه السمات في القائد، على أن أي إنسان يمتلك كل الصفات يكون بالتأكيد قائدا مثاليا.

4- دراسات تشيستر بارنارد " Chester Barnard "

يرى بان القيادة تتوقف على جانبين¹:

- الجانب الأول: هو التفوق الشخصي والإلمام بالأساليب الفنية التي تعتبر من متطلبات القيادة والتي

تشمل : القدرة الجسدية الخارقة ، المهارة، المعرفة، الذاكرة، القدرة على التصور...

- الجانب الثاني: يتضمن التحلي بالعزم والتصميم والمثابرة والقدرة على التحمل والشجاعة.

ويمكن تصنيف سمات هذه الدراسات في الجدول الموالي:

¹- علاء عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 373-374.

الجدول رقم (2.1): السمات المؤهلة للقيادة

الخصائص الجسدية	الخلفية الاجتماعية	الذكاء
العمر	التعليم	الحكم على الأمور
الوزن	التنقل	الحكم
الطول	المركز الاجتماعي	الطلاقة في الحديث
المظهر	الطبقة العاملة والتي ينتمي إليها	
الشخصية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الخصائص الاجتماعية
الاستقلال	حاجة الانجاز	القدرة على الإشراف
الثقة بالنفس	حاجة المسؤولية	التعاون
الالتزام	الاهتمام بالآخرين	الاستقامة
الاقدام	الاهتمام بالنتائج	حاجة النفوذ
	حاجة الأمن	

المصدر: فتحي أحمد ذياب العواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2014، ص: 338.

يبين هذا الجدول:

- الخصائص الجسدية، والتي تهتم بالسمات الطبيعية، ويجب أن تكون في وضع أفضل مما هي عليه عند المرؤوسين؛

- الخلفية الاجتماعية، وتشمل بعض العناصر مثل التعلم والمركز الاجتماعي وإمكانية التنقل؛

- الذكاء، إذ يجب على القائد أن يتصف بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة؛

- الشخصية، وتشمل اليقظة والثقة بالنفس والتكامل الذاتي والتحكم والسيطرة؛

- الخصائص المرتبطة بالعمل، وذلك من خلال حرص القائد على تحقيق نتائج ايجابية مستمرة وتحمل المسؤولية؛

- الخصائص الاجتماعية، حيث يشارك القادة في الأنشطة المختلفة ويتفاعلون مع عدد كبير من الناس.

وقد وجهت إلى هذه النظرية بعض الانتقادات أهمها:¹

- نتائج الدراسات لم تظهر إلا قليلا من الاتفاق على المزيج من السمات التي كانت محل الدراسة.
- قائمة السمات غير متفق عليها، وتختلف من دراسة إلى أخرى بسبب غموض التفسيرات واختلاف معايير التصنيف.
- إن نتائج الدراسة لم تتمكن من تحديد الأهمية النسبية لكل سمة من السمات التي كانت محل الدراسة.

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود، المرجع نفسه، ص: 375.

- تتجاهل نظرية السمات دور المرؤوسين في تحديد فاعلية القادة .
- تتجاهل النظرية الظروف البيئية التي يعمل فيها القائد.
- تضع هذه النظرية فروق فردية كبيرة بين القائد والأعضاء التابعين له، مما يؤدي إلى صعوبة التلاقي الفكري بينهم مما قد يضعف الصلة بين القائد ومرؤوسيه.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية

نتيجة لفشل النظرية السابقة في تقديم قائمة محددة لصفات القادة الناجحين اتجه الباحثون نحو نظرية أخرى خاصة بسلوكيات أو تصرفات القادة بهدف معرفة أي السلوكيات والأفعال المرتبطة بالقائد الفعال ومن أهم الدراسات النظرية السلوكية ما يلي¹:

1- دراسة جامعة آيوا

قام بهذه الدراسة " كيرت لوين" وزملاءه في جامعة "آيوا" ركزت على أسلوب القيادة لـ 13 مديرا حيث انطلقت هذه الدراسة من اعتبار ان القيادة هي مزيج من السمات والمهارات والسلوكيات، التي يستخدمها القادة أثناء تعاملهم مع مرؤوسيه، وتؤكد الدراسة أن المكون الأساسي للقيادة هو السلوك، لأنه نمط ثابت نسبيا يتميز به القائد. وقد حددت نتائج الدراسة أسلوبين أساسيين في القيادة وهما:

- أسلوب القيادة الديمقراطية، الذي يشجع من خلاله القائد الديمقراطي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، ولا يشرف بطريقة مباشرة عليهم.

- وأسلوب القيادة الأوتوقراطية، وهو نقيض القيادة الديمقراطية.

2- دراسة جامعة ميشيغان و أوهايو

أجريت هذه الدراستين من منتصف الأربعينيات إلى منتصف الخمسينيات تقريبا، حيث لم تقم هذه الدراسة على أساس أساليب القيادة بل سعت إلى تحديد سلوك القادة الفاعلين، حيث اعتمدت هاتين الدراستين على مصطلح السلوك وليس الأسلوب.

1-2 دراسة جامعة ميشيغان

أجريت هذه الدراسة تحت رئاسة " لرينسيس ليكرت" حيث ركزت على العمل والسلوك المتمركز حول الموظف، اعتمدت على طريقة المسح بإجراء مقابلات لجمع البيانات، حيث كان هدف الدراسة هو تصنيف القادة الفاعلين وغير الفاعلين، واعتمدت الدراسة على بعدين وهما:

- بعد التركيز على الوظيفة: أي هدف القائد وفق هذا البعد يكون موجه نحو انجاز المهمة، والتركيز على العمل.

¹ Lussier Achua, **Leadership Theory, Application, and Skill Development**, South- Western, 4 edition, USA, 2010, pp : 72-74.

- بعد التركيز على الموظف: وهنا يكون هدف القائد تلبية احتياجات الأفراد وتطوير العلاقة قائد-مرؤوس.

2-2 دراسة جامعة اوهايو

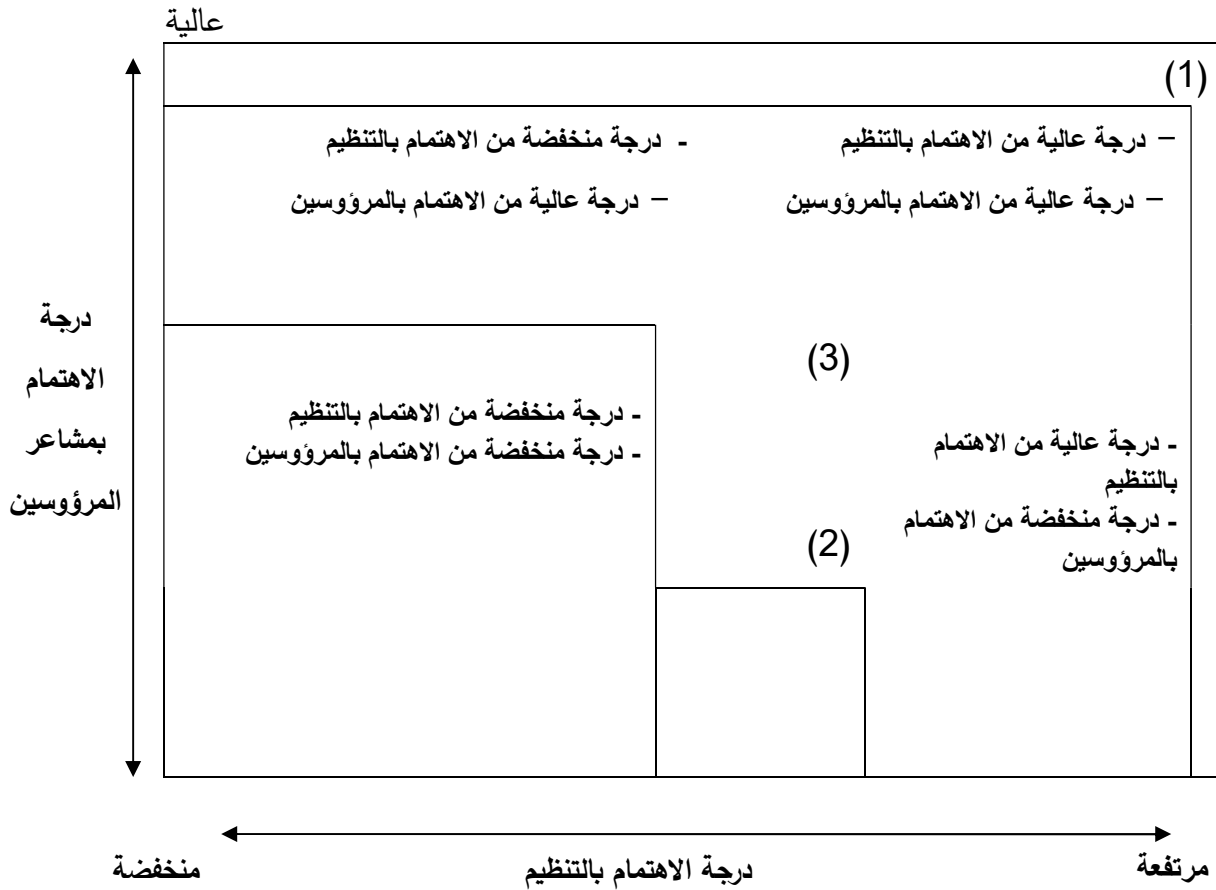
انطلقت هذه الدراسات بجامعة اوهايو برئاسة " لارلف ستوجديل" من أجل محاولة معرفة أساليب القيادة المعتمدة من قبل القادة، وقد اعتمدت الدراسة على بعدين أساسيين هما:

- **البعد الأول:** "اعتبار مشاعر المرؤوسين" فالقائد هنا يراعي مشاعر المجموعة ويركز على العاملين

- **البعد الثاني:** "المبادرة والتنظيم العمل" فالقائد هنا يهتم بنتائج التنظيم أي يركز على العمل.

ويمكن توضيح هذه الدراسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(2.1) : أبعاد القيادة في دراسة جامعة اوهايو



وتبين هذه الدراسة:

- أسلوب قيادي يعطي أعلى درجة من الاهتمام بالتنظيم والمرؤوسين ويظهر في المجال (1).
- أسلوب قيادي آخر له قدرة عالية من الاهتمام بالتنظيم وقدر قليل من الاهتمام بالمرؤوسين ويظهر في الشكل من خلال المجال (2).
- أسلوب آخر يتميز بوسطية من الناحيتين ويظهر في المجال (3).

3 نظرية الشبكة الإدارية

تركز هذه النظرية دائما على النهج السلوكي أي على ما يفعله القائد وليس على سماته، ومن بين الدراسات التي قدمت ضمن نظرية الشبكة الإدارية¹:

- دراسة "فيشمان" 1973.
- دراسة "ليبمان بولمان" 1996.
- دراسة "يوكل وفان فليت" 1992.
- دراسة "وال ولبسندر" 1990.
- وتعتبر دراسة بليك وموتون "Blak, Monton" من أهم دراسات حول نظرية الشبكة الإدارية. حيث قام كل من "بليك وموتون" بوضع شبكة لتصنيف القادة إلى عدة أنماط اعتمادا على متغيرين:²
- الاهتمام بالإنتاج و العمل.
- الاهتمام بالأفراد.

حيث قام الباحثان بوضع نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج على المحور الأفقي، الذي يتدرج من 1 إلى 9 من شبكة أنماط القيادة الإدارية، بينما وضعا نمط القيادة الذي يركز على العاملين على المحور العمودي لنفس الشبكة وبالتالي فقد تضمنت الشبكة (81) نمط قيادي فرعي، ركز الباحثين على خمسة أنماط رئيسية منها، ولقد تم تلخيص هذه النظرية في المصفوفة المبينة في الشكل الموالي:

¹ Christer Ekelnd, **Transformational leadership VS Transactional Leadership, the Influence of Gender and Culture on leadership styles of SMSs in China and Sweden**, Master international Business, Kristianstad, 2006, P : 9.

² هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 116.

الشكل رقم(3.1): الشبكة الإدارية

النمط الاجتماعي (1.9)							النمط المتكامل (9.9)	الإهتمام بالأفراد
			النمط المتوازن (5.5)					
النمط السلبي (1.1)							النمط العملي (9.1)	

الإهتمام بالإنتاج

المصدر : فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق ، ص : 343.

من خلال هذه الشبكة ميز الباحثين خمسة أنماط:¹

- القيادة السلبية أو الفاشلة

التي تقع في إحداثيات النمط (1،1)، ويتصف سلوك القادة الذين يتبعون هذا النمط بالاهتمام الضعيف جدا سواء بالإنتاج أو العاملين، ويقتصر دور القادة هنا على توصيل القرارات والتعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، كما يسعى القادة ضمن هذا النمط إلى عدم التدخل في المشاكل والبقاء بعيدا عن دائرة الصراعات ، وهو نمط قيادي فاشل بالنسبة للباحثين، لأنه لا يحقق أهداف المنظمة ولا يلبي حاجات المرؤوسين.

- نمط القيادة الاجتماعية

يقع في إحداثيات النمط (1،9)، ويتميز هذا النوع من القيادة بالاهتمام الزائد بالعاملين و الاهتمام الضعيف بالإنتاج أو الأداء، يمثل النمط الاجتماعي الذي يؤمن بأن توفير البيئة السعيدة والأمنة للمرؤوسين سوف يؤدي تلقائيا إلى زيادة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة .

¹ - علاء عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص:378.

- نمط القيادة العلمية

نمط القيادة العلمي يقع في إحداثيات النمط (9،1) ويعتبر نمطاً عملياً يركز بشكل أساسي على الإنتاج وتحقيق الأهداف المحددة، دون الاهتمام الكبير بحاجات ورغبات العاملين. يتبنى القادة الذين يتبعون هذا النمط فلسفة الإدارة العلمية التي أطلقها فريدريك تيلور، ويتسمون بالصرامة والتحكم الشديد. يتم التركيز على تطبيق المبادئ العلمية لتحسين عمليات الإنتاج وتحقيق الكفاءة. ومن خلال التركيز على الأداء والإنتاج، يتم تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. يعتبر هذا النمط متشدداً حيث يتم التركيز بشكل أساسي على المهام والأداء، دون الاهتمام الكبير بعوامل الرغبة والتحفيز لدى العاملين

- نمط القيادة الوسطية

نمط القيادة الوسطى يقع في إحداثيات النمط (5،5) ويُعتبر نمطاً متوازناً يولي اهتماماً متوازناً لكل من العمل والعاملين. يعتبر القائد المتبع لهذا النمط قائداً معتدلاً، حيث يسعى إلى تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف المنظمة واحترام واحتياجات العاملين. يهتم هذا النمط بإشراك الفريق وتعزيز التعاون وتحفيز العمل الجماعي. يُعتبر القائد المتبع لهذا النمط مروناً في اتخاذ القرارات وقادراً على التكيف مع مختلف الظروف والتحديات التي يواجهها. يهدف القائد في هذا النمط إلى تحقيق نتائج جيدة في العمل وتعزيز رضا العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم؛

- نمط القيادة الفعالة

نمط القيادة المتكامل يقع في إحداثيات النمط (9،9)، ويمثل التوازن المثلى بين الاهتمام بالإنتاج والعاملين. يُعتبر هذا النمط قائد الفريق الذي يهتم بشكل متوازن بتحقيق الأهداف المنظمة ورعاية وتطوير العاملين. يعتبر هذا النمط أحد أفضل أنماط القيادة وفقاً للباحثين بليك وموتون. يتميز القائد المتبع لهذا النمط بالقدرة على إلهام الفريق وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون. يستخدم القائد في هذا النمط استراتيجيات وأساليب قيادة متنوعة لتحقيق أداء ممتاز وتحقيق الرضا والتنمية للعاملين. يولي القائد في هذا النمط أهمية كبيرة لبناء فريق قوي وتعزيز التواصل وحل المشكلات بشكل فعال.

ولقد اتسمت هذه الدراسات بمجموعة من النقائص منها:

- لم تفلح النظرية السلوكية في الإجابة على بعض الأسئلة مثل: هل هناك أسلوب قيادي معين أفضل من غيره؟

- بعض نتائج الأبحاث جاءت متضاربة .

- لم تأخذ بعين الاعتبار دور المرؤوسين أو توافر الموارد وأثر هذه الأخيرة على فعالية القيادة.

رغم الجهود المبذولة في دراسة القيادة وتطوير النظريات المفسرة لها، إلا أن هناك بعض النقائص التي واجهت هذه الدراسات. فقد فشلت النظرية السلوكية في الإجابة على بعض الأسئلة المهمة مثل ما إذا كان

هناك أسلوب قيادي معين يعتبر الأفضل على نحو عام. كما أن بعض نتائج الأبحاث جاءت متضاربة، مما يشير إلى أن هناك تبايناً في الاستجابة لأنماط القيادة المختلفة.

وإحتمالاً، تم تجاهل دور المرؤوسين وتأثير الموارد المتاحة على فعالية القيادة. فعلى سبيل المثال، قد يكون لديهم قدرات ومهارات محددة وتحديات خاصة تؤثر على الأساليب القيادية المناسبة للتعامل معهم. كما يجب مراعاة تأثير توفر الموارد المختلفة، مثل الميزانية والموظفين والمعدات، على القدرة الفعالة للقائد على تحقيق الأهداف.

لذا، يحتاج المجال إلى مزيد من البحث والدراسة لفهم أفضل للقيادة وأثرها، بما في ذلك استكشاف دور المرؤوسين وتأثير العوامل البيئية والموارد على الأساليب القيادية.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية

النظرية الموقفية أو نظرية الطوارئ تمثل مدخلاً جديداً لدراسة القيادة بعد اكتشاف النقائص في النظريات السابقة. تركز هذه النظرية على الموقف الذي يواجهه القائد فيما يتعلق بمجموعة معينة. وبدلاً من التركيز على شخصية القائد وصفاته الداخلية، تعتمد النظرية الموقفية على تأثير المجموعة وردود أفعالها في تشكيل القائد وأسلوب قيادته.

وفي هذه النظرية، يعتبر الموقف والظروف المحيطة بالقائد عاملاً مؤثراً بشكل كبير على تصرفاته وأدائه القيادي. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المجموعة تواجه أزمة أو تحديات كبيرة، فمن الممكن أن يتطلب الوضع من القائد أن يتخذ قرارات سريعة ويتبنى سلوكاً قوياً للتعامل مع الموقف. بالمقابل، في حالة المجموعات المستقرة والمستويات المرتفعة من التعاون، قد يكون القائد أكثر مرونة وتعاوناً.

تهدف النظرية الموقفية إلى فهم أفضل لتأثير السياق والظروف المحيطة على القيادة، وتعزيز أهمية الاستجابة والتكيف مع المواقف المختلفة. يعتبر هذا النهج مهماً للتأكيد على أن القيادة ليست سمة ثابتة في الشخصية، بل قد تتغير وتتطور بناءً على المواقف والظروف المتغيرة.

وتقوم النظرية الموقفية على الخصائص الآتية:¹

- لا تؤمن بصلاحية تطبيق أي مفهوم أو أي نظرية في كافة الأوقات والظروف بل تستخدم هذه المفاهيم حسب الموقف.
- تعدد المشاكل الإدارية وتعقدها، تعدد في المواقف لمعالجة هذه المشاكل وينجم عنها تعدد في أساليب القيادة الملائمة لمعالجة هذه المشاكل.

¹ - معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر، عمان، 2008، ص: 147.

- اعتماد أسس علمية وفنية في القيادة وعدم إنكارها للنظريات السابقة حيث اعتمدت على كفاءة القائد من خلال الظروف المحيطة به.

ومن أبرز النظريات الظرفية المعروفة في مجال القيادة:

1- النظرية الموقفية لفيدلر 1967 Fiedler

وطبقاً لهذه النظرية فإنه توجد العديد من العوامل التي تؤثر في كفاءة القيادة وتشمل:¹

- علاقة القائد بأتباعه وتحديد نوع هذه العلاقة جيدة أو سيئة؛
- مدى هيكلية (تحديد) الوظيفة أي مدى وضوح المهام الوظيفية المطلوبة من الشخص؛
- درجة القوة الوظيفية (قوة المنصب الرسمي) أي قدرة أو عدم قدرة بعض الأشخاص على إصدار الأوامر للآخرين وإجبارهم على طاعتها.

وقد توصل فيدلر إلى تحديد ثمانية مواقف، وأكد أن كل موقف أو ظرف يتطلب نمط أو أسلوب

معين من أساليب القيادة. ويمكن توضيح هذه النظرية من خلال مايلي:

الشكل رقم(4.1): النموذج الموقفي في القيادة لفيدلر

		العوامل الموقفية							
		8	7	6	5	4	3	2	1
	علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة
	مدى هيكلية العمل	غير مهيكلي	غير مهيكلي	مهيكلي	مهيكلي	غير مهيكلي	غير مهيكلي	مهيكلي	مهيكلي
	قوة المنصب الرسمي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي
مدى سلامة الموقف		غير ملائم تماماً			ملائم إلى حد ما			ملائم جداً	
المواقف القيادية		الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعملين	الاهتمام بالعملين	الاهتمام بالعملين	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل

المصدر: فتحي أحمد ذياب عواد ، مرجع السابق ، ص: 345.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية:²

¹- عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، داروائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2012، ص: 225.

²- نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 367.

- نموذج القيادة الذي يركز على العمل يعتبر أكثر فعالية من نمط القيادة الذي يركز على العاملين وهذا في ظل المواقف المطلقة (ملائم جدا، غير ملائم).
 - ويعتبر نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين مناسبا في بعض الحالات ويرى فيدلر بأن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد للعناصر الثلاث (علاقته بأتباعه، هيكله العمل، درجة قوة المنصب) وخلق الموقف الملائم من خلال التغيير في العناصر الثلاثة للموقف وهو المنهج الذي سماه هندسة أبعاد الوظيفة القيادية.
- فيمكن للقائد أن يغير نوعية العلاقة بينه وبين رؤوسيه عن طريق تغيير بناء وتركيب المجموعة العاملة عن طريق إدخال عناصر جديدة واستبعاد أخرى، أو التغيير في هيكل العمل عن طريق تغيير الأعمال التي حددت لكل موظف أو عن طريق إجراء تغيير في حدود السلطة الوظيفية للقائد عن طريق توسيع أو تضيق اختصاصات ومسؤوليات الوظيفة القيادية، وبين "فيدلر" على أنه ليس المطلوب من القائد هو تغيير كل عناصر الموقف ولكن تغيير العنصر اللازم تغييره حتى يسهل على القائد خلق الموقف الملائم لنمطه القيادي.

2- نظرية المسار - الهدف 1974

قام بتقديم هذه النظرية "روبرت هاوس" Robert House حيث تعتمد على أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يساعد رؤوسيه في وضع مسار واضح لهم والذي من خلاله يستطيع المرؤوسين تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة¹.

والقادة الناجحين من وجهة نظر هذا الباحث هم القادة الذين يحفزون رؤوسيهم ويساعدوهم على التحرك من خلال هذه المسارات المرسومة.

ولقد قسم "هاوس" تبعا لدراسته أساليب القيادة إلى أربعة وهي:²

1-2 الأسلوب الموجه: وهو أسلوب موجه نحو انجاز المهام وعدم الاهتمام بالمرؤوسين، و وفقا لهذا الأسلوب يقوم القائد بإبلاغ رؤوسيه عما هو متوقع منهم من عمل ويوجههم لكيفية انجازه.

2-2 الأسلوب الداعم: وهو أسلوب موجه نحو بناء العلاقات مع المرؤوسين أو ما يسمى بالقيادة الداعمة يسعى من خلالها القائد لدراسة حاجات رؤوسيه والسعي لإشباعها وتحقيق التعاون بينهم.

3-2 الأسلوب التشاركي: ويقوم على تشاور القائد مع رؤوسيه بخصوص قضايا العمل ويأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار قبل اتخاذ أي قرار.

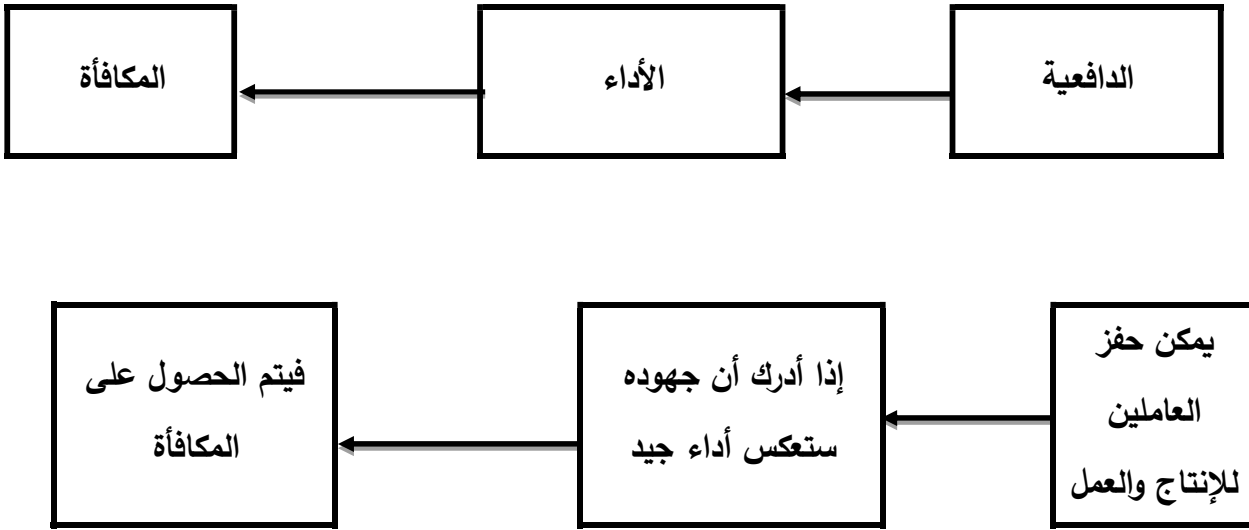
4-2 الأسلوب الموجه للإنجاز : وهو الأسلوب الذي يقوم على التحفيز، فيقوم القائد بتحفيز رؤوسيه من أجل الحصول على أعلى مستوى من الجهد ويكون القائد هنا واثق في قدرات رؤوسيه وبالتالي فهو يقوم بوضع أهداف أداء عالية، ويتوقع من المرؤوسين تحقيقها.

¹ Christer Ekelnd, référence susmentionnée, P : 10.

² عبد البارى درة، محفوظ جودة، مرجع سابق ذكره، ص: 229.

وبالتالي فإن القائد يستطيع أن يستخدم أياً من الأساليب السابقة ولكن تبعاً لصفات وخصائص المرؤوسين فالمرؤوسين الذين يعتقدون بأن قدراتهم عالية لا يناسبهم الأسلوب الموجه، بينما الذين يعتقدون بأن قدراتهم محدودة في العمل فهم يفضلون الأسلوب الموجه. ويمكن تلخيص نظرية "هاوس" بالشكل التالي:¹

الشكل رقم (5.1): نظرية المسار – الهدف في القيادة لهاوس



المصدر : أحمد ذياب عواد، المرجع السابق ، ص 346.

3- نظرية القيادة الظرفية 1977

اقترح "هيرسي و بلانشارد" نظرية القيادة الظرفية، وهي النظرية التي تقوم على تحديد الأسلوب المناسب للقيادة ، على حسب الواقع المختلفة التي يتعرض لها القائد. ووفقاً لهذه النظرية تم تحديد ثلاثة أساليب للقيادة:²

3-1 السلوك الموجه نحو المهام

إذا كان المرؤوسون على مستوى منخفض من النضج، يجب أن يتم توجيه سلوك القائد نحو المهام. يتضمن ذلك تحديد الأدوار المطلوبة وتوضيح المعايير والإجراءات المتعلقة بالمهام، بالإضافة إلى مراقبة التقدم والتأكد من تنفيذ المهام بشكل صحيح. يهدف هذا النهج إلى تحقيق الانتاجية والتركيز على تحقيق الأهداف الوظيفية.

¹ - هاني خلف طروانة، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

² Gary Yukl, *Leadership in Organizations* , PEARSON, New York, 8 edition, 2013, PP : 165-166.

3-2 السلوك الموجه نحو العلاقات

فكلما زاد نضج المرؤوسين كلما توجه القائد من اعتماده على السلوك الموجه نحو المهام إلى السلوك الموجه نحو العلاقات، هذا الأخير الذي يقوم على التشاور مع المرؤوسين، وتقديم المزيد من الثناء والحرية في التصرف.

3-3 التفويض

يلجأ القائد إلى أسلوب التفويض، في القيادة عندما يكون المرؤوسين على مستوى عال من النضج. وينتقل بذلك القائد من الأسلوب الموجه نحو المهام إلى الأسلوب الموجه نحو العلاقات ليصل إلى الاعتماد على أسلوب التفويض وهذا تبعا لنضج المرؤوسين، والذي قد يتطلب مدة قصيرة او طويلة على حسب مهارات و نفسية الموظفين.

ولقد وجهت العديد من الانتقادات للنظريات الموقفية ومن بين هذه الانتقادات ما يلي:¹

- هذه النظريات وضعت الموقف الذي يواجهه القائد في الاعتبار الأول وتجاهلت نظرية السمات أي لم تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية للقائد، فلا تتوقف فعالية القائد على الموقف وحده بل الموقف يتطلب قائدا يتسم بسمات معينة (كالحزم، اللباقة..إلخ.) فقد يفشل القائد أمام الموقف الذي يصادفه إذا لم يتحلى ببعض الصفات الشخصية.
- ليس هناك إتفاق بين الدراسات المدعمة للنظرية الموقفية وذلك من خلال إفتراض بعضهم لثلاث عناصر وإفتراض بعضهم لعناصر ثانوية لبناء الدراسة .
- هناك تفاوت بين الدراسات حول تقسيم أنماط السلوك القيادي فقد قسم فيدلر السلوك القيادي إلى نمطين (السلوك المهتم بالعمل، السلوك المهتم بالعاملين) في حين أن دراسة "هاوس" جاءت بأربعة أنماط في القيادة.

يمكن استخلاص أنه وعلى الرغم من أن النظريات الموقفية أضافت التفسير الضروري لنظريات القيادة، واعتمد عليها في تفسير أنماط القيادة حتى أواخر السبعينات، إلا انه لا يمكن تجاهل المتغيرات الأخرى المؤثرة على الأنماط القيادة بما في ذلك تأثير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والثقافة التنظيمية للقادة والمرؤوسين، وغيرها من العوامل.

المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في القيادة

استمر الباحثين في العصر الحديث بالاهتمام بمصطلح القيادة و البحث في أهم العوامل التي تحدد نمط القيادة الذي يجب أن يتبعه القائد وفقا للظروف المحيطة به والذي يمكنه من ممارسة وظيفته على أكمل وجه وتحقيق أهدافه وأهداف مرؤوسيه في نفس الوقت.

¹- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 371.

ومن أهم النظريات الحديثة يمكن ذكر:

1- نظريات القيادة التفاعلية

تقوم الفرضية التفاعلية على العلاقة بين شخصية القائد و الوضع السائد حوله، حيث عرض العديد من الباحثين نظرياتهم ضمن هذا الموقف من أهمها¹:

1-1 نظرية "شين" 1970

يعتبر شين أول منظر للقيادة التفاعلية سنة 1970، والذي اعتمد على نظرية النظم المفتوحة و اعتبر أن البشر كائنات معقدة تعيش في بيئة مفتوحة تؤثر وتتأثر بها. تركز نظرية "شين" على القيادة التفاعلية وتأثير العوامل المحيطة على نمط القيادة. وفقاً لهذه النظرية، يعتمد نمط القيادة على العوامل التالية:

- الدوافع الفردية: تختلف دوافع الأفراد من شخص لآخر، وتؤثر على استجاباتهم للعمل وتحقيق الأهداف المشتركة.

- تغير الأهداف: يتغير الأهداف حسب الوضع والظروف المحيطة، ويؤثر ذلك في استراتيجيات القيادة وطرق التواصل.

- تغير استراتيجيات القيادة: يتغير نمط القيادة واستراتيجياتها وفقاً للموقف واحتياجات المرؤوسين، حيث يجب على القائد التكيف وتعديل نهجه لتحقيق الفعالية.

بالتالي، يعتبر اختيار النمط القيادي الناجح من قبل القائد يتطلب تشخيص الموقف وفهم سلوك المرؤوسين. يجب على القائد أن يكون قادراً على التكيف مع التغيرات واحتياجات الفريق وتوجيههم بطرق مناسبة لتحقيق النجاح في العمل.

تتميز نظرية "شين" بالتركيز على التفاعل المستمر بين القائد والمرؤوسين والبيئة المحيطة، وتعزز فهم أهمية تكيف القيادة وتوجيهها وفقاً للتغيرات والتحديات التي يواجهها الفريق.

1-2 نظرية هولاندر 1978

نظرية هولاندر التي تم تقديمها عام 1978 تركز على تأثير العوامل المحيطة على القادة والمرؤوسين، وكذلك تأثير كل منهما على الآخر. وتعتبر القيادة عملية ديناميكية ثنائية الاتجاه تحدث تفاعلاً بين القائد والمرؤوسين. وفقاً لهذه النظرية، يتوقف اختيار نمط القيادة على العوامل التالية:

¹ Bessie L. Marquis, *Leadership Roles and Management Functions in Nursing, Theory and Application*, Wolters Kluwer, 7 edition, USA, 2012, PP : 41-42.

- تصورات وقدرات وشخصية القائد والمرؤوسين: يؤثر تصور القائد للقيادة وقدراته وشخصيته على اختيار النمط القيادي المناسب. بالإضافة إلى ذلك، تلعب تصورات المرؤوسين وقدراتهم دوراً في استجابتهم للقيادة وتأثيرها عليهم.

- الوضع الذي يعمل فيه القائد ومرؤوسيه: يتأثر اختيار نمط القيادة بحجم المجموعة ومستوى رسميتها. قد تتطلب بعض الوضعيات قيادة صارمة ومحددة، في حين يمكن أن تتطلب أخرى قيادة أكثر مرونة ومشاركة.

تعكس نظرية هولاندر التفاعل المستمر بين القائد والمرؤوسين وتأثير البيئة المحيطة على القيادة. تركز النظرية على أن القيادة ليست عملية ثابتة وثابتة، وإنما تتطلب التكيف والتواصل المستمر بين القادة والمرؤوسين بناءً على التحديات والظروف المتغيرة التي يواجهونها.

1-3 نظرية "أوشي" 1981

نظرية "أوشي" التي تم تقديمها عام 1981 تربط بين النظرية التفاعلية ونظرية Z في مجال الإدارة. تركز هذه النظرية على اتخاذ القرار بالإجماع وبناء روابط قوية بين القادة ومرؤوسيهم. يهدف الباحث إلى تبني نمط قيادي ديمقراطي، حيث يشارك القادة مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرار وتحقيق التوافق بين الأطراف المعنية.

تعتبر هذه النظرية استجابة لتطور المفاهيم القائدية والإدارية، وتعزز الاعتماد على التواصل الفعال وبناء علاقات قوية بين القادة والمرؤوسين. يركز النمط القيادي الديمقراطي على تعزيز المشاركة وتمكين المرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة.

تتناول هذه النظرية أيضاً أهمية بناء علاقات قوية وثقة بين القادة والمرؤوسين، حيث يتم تعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي لتحقيق الأداء المتميز وتحقيق الأهداف المشتركة. يُعتبر النمط الديمقراطي في القيادة أحد الاتجاهات الحديثة التي تركز على العمل الجماعي والمشاركة في عملية صنع القرار وتعزيز روح الفريقية والمسؤولية المشتركة.

1-4 نظرية "براندت" 1994

نظرية "براندت" التي تم تقديمها في عام 1994 تركز على تطوير القادة لإنشاء بيئة عمل تعزز الاستقلالية والابتكار. تقوم هذه النظرية على مبدأ "تفرد كل فرد"، حيث يعتبر كل فرد داخل المجموعة فريداً ومميزاً. وبالتالي، يتعين على القادة تقييم المرؤوسين وتمكينهم ليتمكنوا من التألق والتميز في أداء مهامهم.

تهدف هذه النظرية إلى تطوير المرؤوسين وتمكينهم من خلال توفير المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم. يشجع القادة في هذا النمط على إعطاء المرؤوسين فرصة للتفوق وتنمية إمكاناتهم الفردية. بدلاً من توجيه الأوامر وفرض السيطرة، يقوم القادة في هذا النمط بتوفير الدعم والإرشاد للمرؤوسين ويعززون تحقيق الإبداع والابتكار في المنظمة.

تعتبر نظرية "براندت" من الاتجاهات الحديثة في القيادة التي تركز على تطوير القادة والمرؤوسين وتعزيز الاستقلالية والتميز الفردي في العمل. هذا النمط القيادي يعزز التفاعل والتعاون بين القادة والمرؤوسين ويساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وملهمة لتحقيق النجاح والابتكار.

2- القيادة التبادلية

القيادة التبادلية تشير إلى تحول في فهم القيادة في العقود الأخيرة، حيث يتم اعتبار القيادة عملية تشاركية بين القائد وأتباعه، حيث يتعاونون معاً لتحقيق الأهداف المشتركة. يستند مفهوم القيادة التبادلية إلى فكرة تبادل المنافع والمصالح بين القائد والأتباع، حيث يتم توجيه جهود الأتباع من قبل القائد في مقابل وجود نظم للمكافآت والحوافز.

في القيادة التبادلية، يتم الاتفاق بين القائد والأتباع على الأهداف المراد تحقيقها، ويتعهد القائد بتقديم المكافآت والمزايا للأتباع بعد تحقيق هذه الأهداف. يعتبر التبادل بين القائد والأتباع أساساً لنجاح القيادة التبادلية، حيث يحقق القائد الريادة والتوجيه، بينما يساهم الأتباع بالالتزام والعمل الجاد لتحقيق الأهداف. تتطلب القيادة التبادلية بناء علاقة مشتركة قائمة على الثقة والتعاون بين القائد والأتباع. يتم تبادل المعرفة والخبرات وتوفير الدعم المتبادل بين الأطراف، مما يساهم في تعزيز الفعالية والتفوق المشترك. وبوجود أنظمة ملائمة للمكافآت والحوافز، يتم تعزيز الأداء والتحفيز لتحقيق النجاح والتميز.

بشكل عام، القيادة التبادلية تعكس رؤية حديثة للقيادة تركز على التعاون والتفاعل بين القائد والأتباع، وتشجع على بناء علاقات قائمة على الثقة والتبادل المتبادل للمنافع والمصالح لتحقيق النجاح المشترك.¹ وعليه فإن القيادة التبادلية مبنية على أساس قدرة القائد على إرضاء التابعين كمدخل لتحسين الأداء.

3- القيادة التحويلية

تعمل القيادة التحويلية على التأثير في المرؤوسين من خلال توسيع مدركاتهم والارتقاء إلى مستويات أعلى من التفكير برؤية المنظمة ورسالتها بدلاً من التفكير بالمصلحة الشخصية.

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتاب الحديث للنشر، الاردن، 2011، ص:280.

ومن بين التعريفات التي أعطيت للقيادة التحويلية:¹
هي القيادة التي تحت المرؤوسين ألا يفكروا بأهدافهم ومصالحهم وأن يركزوا في تفكيرهم بشكل أكبر على أهداف الفريق والمنظمة.
كما عرفت على أنها القيادة التي تقوم بتحفيز التابعين من خلال إيجاد رؤية ملهمة أمامهم كي يسيروا على طريقها، كما أن القيادة التحويلية تحترم التابعين وتهتم بهم بشكل حقيقي وتعمل على تنميتهم وتطويرهم.²

3-1-1 مهام القيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية على أربعة مهام رئيسية هي:³

3-1-1-1 تحديد الرؤية

والمقصود بها هي عملية التخطيط والتوضيح لصورة المستقبل المنشود، أي أن القائد يوضح للأتباع الحلم، ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل بما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين ومتحمسين في أداء مهامهم.

3-1-1-2 إيصال الرؤية للأتباع

وتقوم هذه النظرية على أنه لا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة إذا لم يفهما الأتباع ويؤمنوا بها فالقائد التحويلي هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بصورة واضحة، تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم.

3-1-1-3 تطبيق الرؤية

فالقائد التحويلي لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها فهو لا يدير أتباعه من برج عالي ويحدثهم من فوق، بل يعيش بينهم ويلق عن كل حادث، ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع رؤية الموضوعة والقيم والمبادئ التي تشكلت لديها.

3-1-1-4 رفع إلتزام الأتباع إتجاه الرؤية

هذه هي المهمة الرابعة للقائد التحويلي، فبعد أن يحدد الرؤية ويوصلها لأتباعه يتبع القائد طرقا عديدة لغرس هذا الإلتزام منها:

- التشجيع المستمر وحشد الهمم.
- إشراك الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار.
- العمل كفريق متماسك، التضحية بالمصالح الشخصية لأجل رؤية الجماعة.

¹ - هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية بإدارة التغيير، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد:67، العراق، 2007، ص:126.

² - Ingo Winkler, *Contemporary Leadership Theories*, Physica-Verlag, Denmark, 2010, P : 40.

³ - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص:243-244.

3-2 الفرق بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

من هنا يتبين أن سلوك القائد التحويلي يختلف على سلوك القائد التبادلي، فهذا الأخير يضمن حشد الجهود وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، مقابل تسليم المكافآت، بينما سلوك القائد التحويلي يركز على إيجاد تغييرات في السلوك المرؤوسين وبالتالي إيجاد رؤية جديدة وتغيير ثقافة المنظمة لتستوعب هذا التغيير الجديد.¹

وبناء على هذه النظريات المفسرة للقيادة تم تحديد عدة أنماط قيادية والتي سيتم التطرق إليها من خلال المبحث الموالي.

4-4 نهج شجرة القرار

ويقوم هذا النهج الجديد على فهم القائد لمدى مشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرار، وتحديد درجة القيادة الاستبدادية أو الاستشارية أو التشاركية، اللازمة ويتفرع عن شجرة القرار الأساليب قيادية الآتية:²

4-1 قيادة استبدادية

في القيادة الاستبدادية، يتولى القائد صلاحيات التأثير واتخاذ القرارات بمفرده دون مشاركة أو استشارة الأتباع. يتميز هذا النمط من القيادة بالسلطوية والتحكم الكامل من قبل القائد، حيث يتخذ القرارات ويوجه الأتباع بشكل قطعي ودون إعطاء مجال للمشاركة الفعالة أو الرأي.

القيادة الاستبدادية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة أو الظروف القاسية التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحازمة. ومع ذلك، فإنها قد تكون مضرّة على المدى الطويل، حيث يمكن أن تؤدي إلى انعدام الثقة والاحترام بين القائد والأتباع، وتقييد قدرات الأتباع على المشاركة والإبداع.

على الرغم من أن القيادة الاستبدادية يمكن أن تحقق النتائج بسرعة، إلا أنها قد تكون محدودة في تطوير قدرات الأتباع وتعزيز روح الفريق والمشاركة. يعتبر النمط الاستبدادي في القيادة غير مستدام على المدى البعيد وقد يتسبب في تراجع الأداء والارتباك في المنظمات والفرق.

بشكل عام، تميل النظريات الحديثة للقيادة إلى التركيز على القيادة الشخصية والمشاركة والتعاون، حيث يتم تشجيع القادة على بناء علاقات إيجابية مع الأتباع وتمكينهم للمشاركة والمساهمة في عملية صنع القرار وتحقيق الأهداف المشتركة.

4-2 قيادة استشارية

في القيادة الاستشارية، يقوم القائد بالتشاور مع أتباعه والاستفادة من آرائهم ومدخلاتهم قبل اتخاذ القرارات النهائية. يعتبر القائد في هذا النمط من القيادة مسؤولاً عن اتخاذ القرار النهائي، ولكنه يقوم بإشراك الأتباع في عملية صنع القرار واستشارتهم بشكل فردي لجمع آرائهم ومدخلاتهم قبل اتخاذ الخطوة النهائية.

¹ عبد البارئ درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

² Margaret R. Lee, *Leading Virtual Project Teams*, Taylor and Francis group, USA, 2014, P : 23.

تعتمد القيادة الاستشارية على تعزيز التواصل والتعاون بين القائد والأتباع، وتحفيزهم على المشاركة والمساهمة في عملية صنع القرار. يعتبر هذا النمط من القيادة فعالاً في تحقيق التفاعل والتعاون بين الأفراد، وتطوير مهاراتهم وبناء الثقة بينهم وبين القائد.

باستخدام القيادة الاستشارية، يمكن للقائد أن يستفيد من مجموعة متنوعة من الأفكار والآراء المختلفة، ويتمكن من اتخاذ قرارات أفضل وأكثر توافقاً مع احتياجات وتطلعات الأفراد في المجموعة. كما أنه يساعد على بناء روح الفريق والالتزام بالقرارات المشتركة.

ومع ذلك، يجب على القائد أن يكون قادراً على تحليل المدخلات واتخاذ القرار النهائي الذي يلبي المصلحة العامة للمنظمة أو الفريق. قد تستغرق عملية التشاور وجمع المدخلات وقتاً إضافياً، وقد يواجه القائد تحديات في التوصل إلى توافق بين جميع الآراء المختلفة.

4-3 قيادة جماعية

في القيادة الجماعية، يتم تشارك القائد مسؤولية اتخاذ القرار مع المجموعة. يتعاون القائد مع أعضاء المجموعة في مناقشة المشكلات واستكشاف الحلول المحتملة، ويتيح لهم المساهمة في عملية اتخاذ القرار النهائية.

يعتبر القائد في القيادة الجماعية عضواً في المجموعة ولا يتبع نمط القيادة التقليدية الذي يتخذ القرار بشكل فردي. بدلاً من ذلك، يعتمد القائد على مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار وتبادل الآراء والمعلومات.

تهدف القيادة الجماعية إلى تعزيز الشعور بالملكية والانتماء لدى أعضاء المجموعة، وتعزيز التفاعل والتعاون بينهم. يعزز هذا النمط من القيادة المشاركة والتفاعلية، ويعكس فلسفة أن الحلول الأفضل تأتي من تواصل الأفكار وتبادل المعرفة.

ومع ذلك، قد تواجه القيادة الجماعية تحديات مثل طول عملية صنع القرار نتيجة لضرورة مناقشة وتقييم الخيارات المختلفة، واحتمالية وجود توافقات صعبة بين أفراد المجموعة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يحتاج القائد في بعض الأحيان إلى توجيه المجموعة واتخاذ القرار النهائي في حالة عدم التوافق الكامل.

5- القيادة الإستراتيجية

إن القيادة الإستراتيجية هي الرؤية الجديدة للقيادة، وتسعى المنظمات على اختلافها للحصول على قادة يتمتعون بنظرة بعيدة في تسيير المنظمة واتخاذ القرار.

5-1 تعريف القيادة الاستراتيجية

باعتبار أن الإستراتيجية هي تلك الرؤية بعيدة الأمد التي تسعى المنظمة تحقيقها في المستقبل، فإن القيادة الإستراتيجية هي قيادة الرؤية، أي أن القيادة الإستراتيجية هي تفكير استراتيجي لكيفية تحقيق

الرؤية، وهي القيادة التي يجب ان يتحلى بها القادة التنفيذيين، وهي احد الموارد اللاملموسة الأساسية للمنظمة¹.

5-2 مراحل القيادة الاستراتيجية

تتمثل مراحل القيادة الاستراتيجية فيما يلي²:

5-2-1 وضع الرؤية

وضع الرؤية هو عملية حاسمة في دور القائد، حيث يقوم بتحديد الرؤية المستقبلية والأهداف المحددة للمنظمة. في هذه المرحلة، يركز القائد على تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة، بما في ذلك تحديد الفرص والتهديدات المحتملة. يهدف القائد إلى فهم الاتجاهات الصاعدة والتغيرات في السوق والتكنولوجيا والمنافسة، ويستخدم هذه المعلومات لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتحديات التي يجب مواجهتها.

5-2-2 تعميم الرؤية

تعميم الرؤية يشير إلى ضرورة ضمان معرفة المرؤسين بالرؤية وفهمهم لها، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة والتوجه نحو تحقيقها. من خلال تعميم الرؤية، يستطيع القائد أن يضمن أن جميع أفراد الفريق يشتركون في الفهم المشترك للرؤية ويعملون بتناغم لتحقيقها.

5-2-3 الدعم

دعم القائد يعتبر عنصرًا أساسيًا في القيادة، حيث يتضمن التواجد والاستماع الفعال للمرؤسين، وتوفير الموارد والفرص الضرورية لنجاحهم. يقدم القائد التوجيه والمشورة، ويساعد في بناء الثقة ورفع الروح المعنوية للفريق. يتعزز الأداء والتحفيز عندما يشعر المرؤسون بالدعم والاهتمام من قبل القائد. إن الدعم القائد يعزز التعاون والتفاعل الإيجابي ويسهم في تحقيق النجاح المشترك للفريق.

5-2-4 الإنشاء والتكوين

في مرحلة الإنشاء والتكوين، يقوم القائد الاستراتيجي بتطوير الخطط التفصيلية التي تمكنه من تنفيذ استراتيجيته والسيطرة عليها. يتضمن ذلك وضع الخطط العملية وتحديد الموارد المطلوبة وتوزيع المسؤوليات بين أعضاء الفريق. يهدف القائد إلى بناء فريق قادر على تحقيق الأهداف المحددة، وذلك من خلال توفير التدريب والتأهيل المناسب لأعضاء الفريق. يتعاون القائد مع الفريق لتحديد المخاطر وتطوير استراتيجيات مواجهتها، ويقوم بتوجيه وتوجيه الفريق خلال عملية التنفيذ. من خلال هذه المرحلة، يتم تهيئة الفريق وتجهيزه بالموارد والأدوات اللازمة لتحقيق النجاح في تنفيذ الاستراتيجية.

5-2-5 الضمان

في مرحلة الضمان، يتم التركيز على ضمان تأمين الهياكل والخطط اللازمة لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية. يقوم القائد الاستراتيجي بالاطلاع على هياكل المنظمة وضمان وجود التنظيم المناسب لتنفيذ

¹ Sydney Finkelstein, *Strategic Leadership Theory and Research on executives, top management teams, and boards*, university press, OXFORD, 2009, p:20.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

الاستراتيجية. يتم تعيين المسؤوليات وتحديد السلطات والواجبات لأعضاء الفريق وضمان توافر الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المستهدفة. يتم أيضًا تحديد آليات رصد ومراقبة التنفيذ للتأكد من تقدم العمل والتحقق من تحقيق النتائج المطلوبة. يهدف القائد في هذه المرحلة إلى ضمان توافر البيئة المناسبة والدعم اللازم لفريقه لتحقيق الاستراتيجية بنجاح. يتم تقييم الأداء ومعالجة أي تحديات أو مشكلات تنشأ خلال عملية التنفيذ، ويتم إجراء التعديلات اللازمة لضمان استمرارية التقدم نحو تحقيق الأهداف المستهدفة.

المبحث الثالث: أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المنظمات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف فكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وتعددت أيضًا التعريفات للسلوك أو النمط القيادي.

المطلب الأول: تصنيف الأنماط القيادية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف النمط القيادي بصفة عامة، بالإضافة إلى تحديد أهم المعايير المعتمدة في تصنيف الأنماط القيادية.

1- تعريف النمط القيادي

النمط القيادي هو مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم ترك آثار مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً أو إيجاباً¹. ويمكن تعريف النمط القيادي على أنه عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما، كما أنه نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي.²

2- تصنيف الأنماط القيادية

حاولت عدة دراسات التمييز بين الأنماط القيادية وعلى أساسها تم تصنيف هذه الأنماط كالتالي³:

2-1- تصنيف القادة على أساس أسلوب القائد

من خلال طريقتة في ممارسة عملية التأثير في موظفيه ويشمل هذا التصنيف:

- النمط الأوتوقراطي.
- النمط الديمقراطي.

¹ مجبل رفيق مرجان، تأثير أنماط القيادة في حماية العاملين من التسريح الداخلي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص: 500.

² معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

³ Bessie L. Marquis, référence susmentionnée, P : 38.

- النمط الفوضوي (غير الموجه).

2-2- التصنيف على أساس المصدر

أي المصدر الذي يستمد منه القائد سلطته ويشمل هذا التصنيف:

- القيادة الرسمية.

- القيادة الغير الرسمية.

المطلب الثاني: نمط القيادة الأوتوقراطية

يقوم النمط الأوتوقراطي على فكرة الزعامة، وسمي أيضا بالنمط الاستبدادي فالنمط الأوتوقراطي يعتمد على مبدأ المركزية المطلقة فهو لا يفوض السلطة حتى البسيطة منها.

1- تعريف النمط الأوتوقراطي

النمط القيادي الأوتوقراطي هو نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز كل السلطات في يده وإصدار أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم وينفرد باتخاذ القرارات.¹

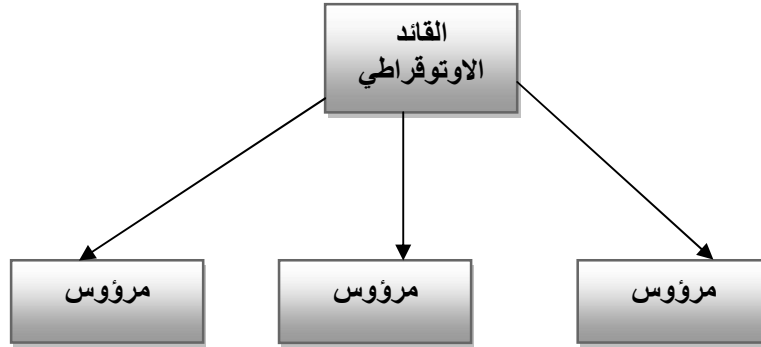
وبالتالي فالقائد الذي يتبع هذا النمط

- يحاول إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته.

- يتمركز اتخاذ القرار في يده بحيث تنتهي عنده العمليات الإدارية.

ويمكن تبيان تفاعل القائد الأوتوقراطي والمرؤوسين في الشكل الموالي:

الشكل رقم(6.1): نمط القيادة الأوتوقراطية



المصدر: أحمد قوراية، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص: 214.

2- أنواع القادة الأوتوقراطيين

دلت الدراسات على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون السلطة التي بين أيديهم بالدرجة نفسها وإنما يتفاوتون في ذلك ولذلك فهناك عدة أنواع من القادة في هذا النمط:²

¹ - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق ذكره، ص: 281.

2-1- القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم

ويتميز بما يلي:

- الحزم والانضباط في إدارة المنظمة وعدم تقبله للنقد.
- عدم تفويض السلطة و الاحتفاظ بكل تفاصيل العمل دون مساعدة أحد من المرؤوسين.
- لا يستمع إلى آراء المرؤوسين في حل المشكلات، بل يطلب عرضها عليه ويتولى بنفسه دراستها والبحث فيها.
- يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة له من القيادات العليا.

2-2- القائد الأوتوقراطي العادل

ويتميز بما يلي:

- يتفق مع القيادة المتسلطة ولكنه يعتبر أقل قسوة في تعامله مع المرؤوسين .
- لديه ثقة في نفسه وفي طريقة أداءه.
- يحاول كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم.
- يكافئ المتفوق ويجازي المتكاسل في العمل عن طريق الحوافز والعقوبات.
- يحاول أن يشارك المرؤوسين معه في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له.

2-3- القائد الأوتوقراطي اللبق

ويتميز بما يلي:

- رغم أن أسلوبه أوتوقراطي إلا أنه يتميز بحسن لباقته في تعامله مع مرؤوسيه، ويخلق لديهم الإحساس بالمشاركة في المسؤولية و اتخاذ القرار حتى وان لم يشاركوا فعلا.
- يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطا وأكثرها اقترابا من السلوك الديمقراطي إلا أنه يبقى أوتوقراطيا لأن القائد فيه يحتفظ لنفسه بالحق في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها.

3- مزايا القيادة الأوتوقراطية

- يكاد يكون الاعتقاد الغالب بأن أسلوب القيادة الأوتوقراطي يترتب عنه آثار سلبية فقط إلا أن بعض الدراسات كشفت عن وجود نتائج ايجابية لهذا الأسلوب ومن أهم مزايا الأسلوب الأوتوقراطي:¹
- هناك بعض المواقف التي تقتضي تطبيق النمط الأوتوقراطي المتسلط وهذا ما أكدته بعض الدراسات التي بينت أن القيادة الأوتوقراطية المتسلطة وإن كانت غير ملائمة لكل المواقف إلا أنها تكون ملائمة لمواقف أخرى وتعطي نتائج أفضل، وهذا إذا ما استخدمت بحكمة.

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

- خلال فترات الأزمات، أو في ظل الظروف الطارئة التي تمر بها المنظمة يكون الأسلوب القيادي الأوتوقراطي هو الأسلوب الإيجابي لمواجهة هذه الظروف.
 - الأسلوب الأوتوقراطي العادل يعبر عن قائد يتمتع بقدر من الكفاءة والقدرة الشخصية، وتكريسه لمعظم وقته للعمل، واعتماده على نظام خاص للثواب والعقاب مما يجعله أسلوبا ناجحا وفعالا في بعض المواقف.
 - يجدى هذا الأسلوب - بأشكاله المختلفة - في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين.
- 4- عيوب القيادة الأوتوقراطية**

- تدور معظم عيوب الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة حول ما ينجر عن الأسلوب من آثار سلبية على العمل والعاملين، ومن هذه العيوب:¹
- تركيز القائد الأوتوقراطي للسلطة في يده وانفراده في اتخاذ القرار وعدم تفويضه للسلطة من شأنه أن يعيق انجاز العمل.
- إصرار القائد الأوتوقراطي على أن يكون أداء العمل بطريقة معينة - يراها هو صحيحة- تؤدي إلى عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم.
- توتر العلاقة بين القائد الأوتوقراطي ومرؤوسيه بسبب توقيع القائد لجزاءات عليهم، وتخويفهم بإنقاص إشباعهم وهذا مالا يدفع الموظف إلى بذل أقصى جهد لإنجاز العمل على نحو جيد وإنما فقط لإنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه المساءلة.

المطلب الثالث: نمط القيادة الديمقراطية

- تختلف القيادة الديمقراطية اختلافا تاما عن القيادة المتسلطة، فهي تشبع حاجات كل من القائد وأتباعه وتعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة.

1- تعريف القيادة الديمقراطية

- من أهم التعريفات التي قدمت للقيادة الديمقراطية ما يلي:
- عرفت على أنها نوع من السلوك القيادي يقوم على احترام المرؤوسين والتشاور معهم والمشاركة في رسم الخطط واتخاذ القرارات والأخذ برأي الأغلبية.²
- كما عرفت على أنها الأسلوب الذي يعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.³

من خلال التعريفين يمكن استخلاص أن القيادة الديمقراطية تقوم على مايلي:¹

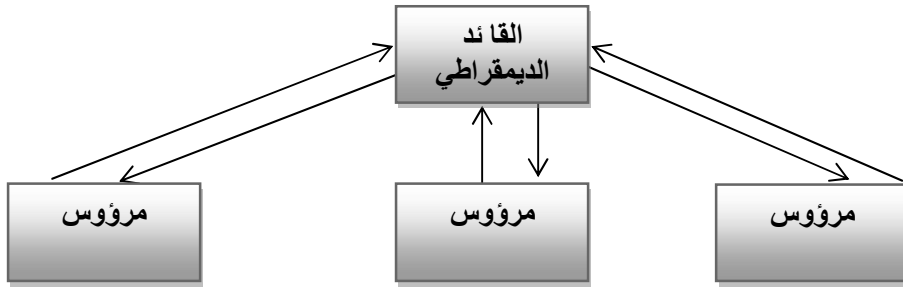
¹ -Robert Pofir , L'art de diriger management stratégie, Tome1, DUNOD, Paris, 1995 , P :20

² - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص:39.

³ - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص:41.

- توسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار ووضع الأهداف والطرق والسياسات.
 - احترام شخصية المرؤوسين والقيام على حرية الاختيار والإقناع.
 - القرار النهائي يكون للأغلبية دون تسلط.
 - إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين.
- ويمكن تمثيل تفاعل القائد مع مرؤوسيه في القيادة الديمقراطية بالشكل الموالي:

الشكل رقم(7.1): تفاعل القائد الديمقراطي مع مرؤوسيه



المصدر: أحمد قوارية، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

2- مزايا القيادة الديمقراطية

من أهم مزايا القيادة الديمقراطية:²

- أسلوب القيادة الديمقراطي ينتج عنه جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً ويؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية للجماعة وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية.
- يزيد من درجة الحماس في التنفيذ، كما أن هذا الأسلوب يقدم للعاملين أحسن الفرص لإشباع حاجات الشعور بالذات من خلال الشعور بالأهمية والمكانة.
- من أبرز المظاهر الإيجابية لهذا الأسلوب، قيام القيادة بتدريب مرؤوسيه على الأعمال الجديدة في مكان العمل، وتوصيتهم بالترقية لمن يستحقها، ونقلهم المعلومات الصحيحة لمرؤوسيه عن وضع العمل والتغيرات المختلفة فيه، وعن وضع التنظيم بشكل عام.
- كما تضمنت بعض الدراسات إيجابية السلوك الديمقراطي في القيادة مثل دراسة " باومجارتل " والذي بين أن أسلوب القيادة الديمقراطي القائم على المشاركة يؤدي إلى تحضير العاملين ودفعهم إلى التفاني في أداء العمل وبين بأن له تأثيراً هاماً في توجيههم إلى تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك دراسة "بيرلسون" و" ستانير" التي دعمت هذا الأسلوب من القيادة لأنه يزيد من إحساس المرؤوسين بأن أهدافهم وأهداف المنظمة تكاد تكون واحدة.

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 287.

² سامر جلد، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

3- عيوب القيادة الديمقراطية

على الرغم من أن القيادة الديمقراطية مزايا، فهذا لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب هو الأمثل في القيادة بصفة مطلقة. فقيام الأسلوب الديمقراطي على مبدأ المشاركة يشكل مظهرا من مظاهر تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه. يعتبر أسلوب القيادة الديمقراطية أسلوب غير عملي، فضلا على أنه لا يتلاءم مع الشخصية البيروقراطية للمرؤوسين، وهم الطبقة من المرؤوسين الذين لا يرغبون في الغالب تحمل المسؤولية ويفضلون الخضوع للنظام الصارم¹.

المطلب الرابع: نمط القيادة الفوضوية

يمكن تسمية هذا النوع أيضا بالتسيبي أو الحر، وهي تعتبر قيادة فوضوية لكونها تعتمد على ترك الفرد يفعل ما يشاء وتبدو القيادة وكأنها غير موجودة.

1- تعريف القيادة الفوضوية

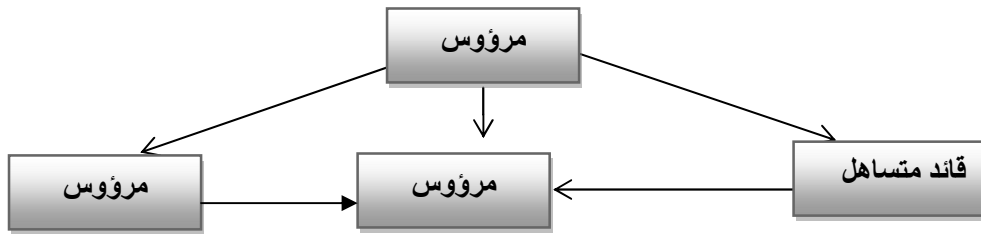
من أهم التعريفات التي أعطيت لها:²

هي الأسلوب الذي يقوم على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد، وفي هذا الأسلوب تكون القيادة كأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه على سلطة القرارات ويصبح في حكم المستشار. كما عرفت أيضا على أنها:

نوع من السلوك القيادي الذي يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات بشأنها دون تدخل من القائد لذلك فتأثير على سلوك الأفراد محدود.

ويمكن تبيان التفاعل بين القائد الفوضوي والمرؤوسين في الشكل الموالي

الشكل رقم (8.1): التفاعل بين القائد الفوضوي والمرؤوسين



المصدر: أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

² - عادل عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

2- مزايا القيادة الفوضوية

من مميزات هذا النوع من القيادة:¹

- قد يناسب هذا النوع من القيادة ظروف خاصة وبيئة معينة يكون فيها المرؤوسين على قدر كبير من الثقافة والوعي والقدرة على حل المشكلات.
- يتيح القائد لمرؤوسيه حرية تنفيذ الأنشطة واتخاذ القرارات، مما يعزز تطوير قدراتهم وزيادة إمكانيات العمل لديهم.
- يساعد أسلوب القيادة الحرة على تمكين المرؤوسين وإعطائهم الثقة في أداء مهامهم وتقييم نتائج أعمالهم بنفسهم.
- يتبع أسلوب القيادة الحرة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، مما يسهل للمرؤوسين التواصل مع القائد وتبادل الآراء والأفكار والحصول على المعلومات اللازمة.
- يعزز القائد الفوضوي روح المبادرة والابتكار والإبداع بين المرؤوسين، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية وتطور المنظمة.
- يشجع القائد الفوضوي على تنمية روح الفريق والتعاون بين المرؤوسين، حيث يتيح لهم المشاركة في عملية صنع القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة.
- يعزز القائد الفوضوي الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى المرؤوسين، حيث يتولى كل فرد مسؤولية مهامه ويتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات المناسبة.
- يساهم القائد الفوضوي في تحفيز وتنشيط الإبداع والتفكير الابتكاري لدى المرؤوسين، حيث يوفر لهم المجال لتطوير أفكار جديدة وتجربة أساليب وأفعال مختلفة.
- يساهم القائد الفوضوي في بناء بيئة عمل محفزة ومرنة، حيث يتعامل بروح مفتوحة ومرنة مع تغيرات الظروف ويتأقلم بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة.
- يتمتع القائد الفوضوي بقدرة على التأثير الإيجابي وإلهام المرؤوسين، حيث يكون قدوة لهم ويعمل على بناء علاقات قوية وثقة بينه وبين المرؤوسين، مما يساهم في تعزيز الأداء العالي وتحقيق النجاحات.

3- عيوب القيادة الفوضوية

من أهم عيوب القيادة الفوضوية:²

- ينشأ نقص في التنظيم والتنسيق في العمل، حيث يمكن أن يحدث تداخل أو تعارض في القرارات المتخذة من قبل المرؤوسين بسبب عدم وجود توجيهات واضحة من القائد.

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 255.

² - أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

- قد يؤدي الاعتماد الزائد على الحرية والتفويض إلى تراجع في الأداء وتناقص الانتاجية، حيث قد يشعر المرؤوسون بالتردد أو العدم اليقين في اتخاذ القرارات أو العمل بشكل فعال.
- قد يحدث انحراف عن الأهداف المحددة وفقدان التوجيه والتوحيد في العمل، حيث قد يقوم المرؤوسون باتخاذ قرارات تخدم مصالحهم الشخصية دون مراعاة الأهداف العامة للمنظمة.
- قد يؤدي القائد الفوضوي إلى تشتيت الجهود وتبديد الطاقات، حيث قد يحدث تضارب في الأفكار والأهداف وقد يتبع المرؤوسون نهجاً متبايناً بدلاً من العمل بتنسيق وتكامل.
- قد ينشأ عدم التواصل الفعال ونقص في التوجيه والتواجد القائد، حيث قد يشعر المرؤوسون بعدم الدعم والتوجيه من القائد وقد يفقدون الثقة في قدراته والتواصل معه بشكل منتظم.
- يمكن أن ينشأ عدم التناسق والتعارض في العمل، حيث قد يتباين أساليب المرؤوسين في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات، مما يؤثر على التنسيق العام والتحقيق المتسق للأهداف المشتركة.
- قد يتسبب القائد الفوضوي في انخفاض الرضا والمشاركة من قبل المرؤوسين، حيث قد يشعرون بالاستغلال أو الإهمال ويفتقدون الدعم والتوجيه اللازمين لتحقيق أدائهم الأمثل.
- يمكن أن يؤدي الاعتماد الزائد على الحرية والتفويض إلى زيادة في الخطأ والتلاعب، حيث قد يتم استغلال السلطة الممنوحة للتلاعب بالعمليات واتخاذ قرارات غير مراعية للمصلحة العامة.
- قد يحدث تباين في الأداء وعدم التوازن بين المرؤوسين، حيث قد يتم تفضيل بعض المرؤوسين على الآخرين أو تجاهل مساهماتهم القيمة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق التوازن والعدالة في الفريق.
- قد يتسبب القائد الفوضوي في فقدان الثقة والاحترام من قبل المرؤوسين، حيث يعتبر عدم وجود توجيه وتنظيم قوي من القائد علامة على ضعف القيادة وعدم الاحترافية.

ومن الدراسات الرائدة في القيادة والتي قامت بتقييم كل من النمط الأوتوقراطي، الديمقراطي والفوضوي دراسة " ليفين " " لبييت " و " وايت ".

ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد العمل تحت ثلاث أساليب من القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية والفوضوية وكانت النتيجة اختلاف انجازات هذه المجموعات، ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة القائد الديمقراطي إلا أن العدوانية والاستياء كان اشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة القائد المتسلط بينما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد ديمقراطي كانوا أكثر دافعية، أما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي وكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعتها وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط.¹

¹ - بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 23.

المطلب الخامس: القيادة الرسمية وغير الرسمية

يوجد نوعين أساسيين من الهياكل داخل نظم الإدارة هي الهياكل الرسمية والهياكل غير الرسمية وعلى أساس هذا التقسيم نميز داخل المنظمة نوعين من القيادة.

1- القيادة الرسمية

إن الهيكل الرسمي يعبر عن تلك العلاقات الموجودة بين الموارد التنظيمية طبقاً لما حددته الإدارة وتتحدد هذه العلاقات بصفة أساسية من خلال الخريطة التنظيمية.

وبالتالي فإن أي منظمة تتضمن مجموعة من الوظائف الرئاسية التي يمارسها أفراد معينون أو منتخبون، ويكتفون بمهمة توجيه رؤوسهم والإشراف على أعمال وحداتهم، وحتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المنظمة سلطة رسمية فهؤلاء الأفراد يمارسون القيادة وهم قادة بحكم وظائفهم ومراكزهم الرسمية ونذكر منهم: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، مدير دائرة، مدير قسم...إلخ. ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملتهم رؤوسهم لهم وبالتالي فهم يمثلون القيادة الرسمية.¹

2- القيادة الغير الرسمية

إن التنظيم الغير الرسمي يتواجد حيث يوجد اتصالات متكررة بين الأشخاص، وهذه الاتصالات تتم بصورة عرضية وغير مقصودة من خلال أوجه النشاط المنظم، أو قد تتبع من خلال عمل الأشخاص أو رغباتهم في أن تقبلهم الجماعة. وفي بعض المنظمات تظهر حالات كثيرة من أفراد يمارسون القيادة والتأثير على أفراد الجماعة من خلال توجيههم وإرشادهم، وهؤلاء الأفراد يمارسون القيادة غير الرسمية وهم قادة غير رسميين، يستطيعون التأثير على سلوك أفراد الجماعة من خلال اعتمادهم على مهارات وقدرات تمكنهم من القيادة مثل: قوة الشخصية، الاحترام، الثقة، الخبرة...إلخ.

حيث نجد في حالات كثيرة يكون القائد الرسمي قائداً رسمياً فقط بينما تكون زمام الأمور في يد القائد غير رسمي الذي لا تعترف به الإدارة العليا.²

3- تقييم القيادة الرسمية وغير الرسمية

هناك من ينظر إلى القيادة غير الرسمية بأنها قيادة غير صائبة، ولكنها أمر طبيعي وظاهرة إيجابية لكونها تساعد المنظمة على التكيف مع الواقع ويمكن اعتبار أن القيادة الرسمية وغير الرسمية هامتان لأنهما تتواجدان جنباً إلى جنب داخل المنظمات، وهنا يترتب على القائد الرسمي أن يدرك وجود القيادة غير الرسمية وأن يتعرف على طبيعتها وطبيعة التنظيمات غير الرسمية ويحاول توظيفها لمصلحة المنظمة³

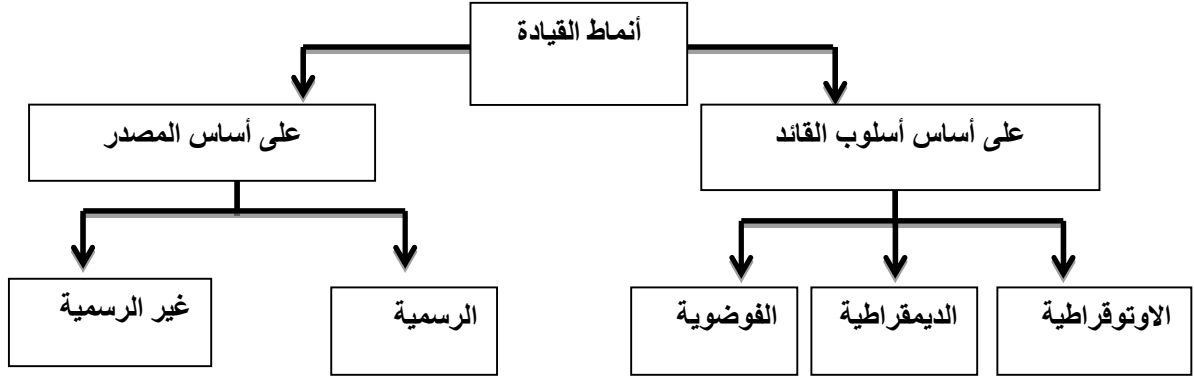
¹ - علاء عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

² - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 289.

³ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

وبالتالي يمكن القول أن للقيادة أنماط عديدة وهذا تبعا لأسلوب القائد أو تبعا لمصدرها ويمكن تلخيص هذه الأنماط في الشكل الموالي:

الشكل رقم(9.1): تصنيف أنماط القيادة



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكارية، دار الفكر، عمان، 2010، ص: 40.

خلاصة الفصل الأول

يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن القيادة تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المنظمات الحديثة. في ظل التحديات والصراعات المتنوعة في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، زاد الاهتمام بدور القيادة. فالقيادة تُعدُّ المحرك الرئيسي الذي يُوجِّهُ ويُلهِمُّ المنظمة نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وتتميز القيادة بتعدد جوانبها ومناحيها، حيث يمكن دراستها من منظور اجتماعي وإنساني، مثل السوسيولوجيا، حيث تتناول العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على القيادة والتفاعل بين القادة والأتباع. كما يمكن دراستها من منظور إداري، حيث يركز التحليل على الأساليب والممارسات القيادية المؤثرة.

إن فهم دور القيادة في المنظمات يساعد على تطوير قدرات القادة وتعزيز مهاراتهم في التوجيه والتحفيز وبناء فرق العمل القوية.

مع تطور مفهوم القيادة، تطورت أيضًا النظريات التفسيرية المتعلقة بها، ابتداءً من نظرية السمات التي تركزت على صفات القائد، وصولًا إلى النظرية السلوكية التي تركز على سلوك القائد وتأثيره على المرؤوسين. ومن ثم تطورت النظريات الموقفية التي تعتبر السياق والموقف المحيط بالقائد عاملًا مؤثرًا في أسلوب القيادة.

ونتيجة لهذه التطورات، نشأت أنماط قيادية مختلفة تتوافق مع المواقف التي يواجهها القائد. فمن بين هذه الأنماط القيادية: القيادة الأوتوقراطية التي يتحكم فيها القائد بشكل كبير، والقيادة الديمقراطية التي تشجع على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، والقيادة الفوضوية التي تعتمد على الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات والتصرف.

تلك الأنماط القيادية تعكس التعقيد والتنوع في مفهوم القيادة، وتسمح للقادة بتبني أساليب متنوعة تتلاءم مع المواقف والتحديات التي يواجهونها في سياق أعمالهم.

في المنظمات الحديثة، يسعى القادة إلى تبني أسلوب قيادي فعال يتعامل مع الصراعات التنظيمية التي تنشأ في داخلها. يهدف هذا الأسلوب إلى المحافظة على استقرار المنظمة وتحقيق أهدافها وأهداف المرؤوسين في نفس الوقت.

يُعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة لا مفر منها داخل أي منظمة بغض النظر عن نوعها. فهو يمثل حالة طبيعية ولازمة يجب التعامل معها. ولذلك، تُستخدم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لتخفيف تأثيراته ومعالجته.

سيتم التطرق في الفصل المقبل إلى هذه الاستراتيجيات وكيفية إدارة الصراعات التنظيمية. ستساعد هذه الاستراتيجيات على تهدئة التوترات وتعزيز التعاون والتفاهم بين أفراد المنظمة، مما يسهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق النجاح المستدام وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

إدارة الصراع التنظيمي في

المنظمات الإدارية

مقدمة الفصل الثاني

تعد الصراعات جزءًا أساسيًا من حياة التجمعات البشرية بغض النظر عن نوعها. وتلعب المنظمات الإدارية دورًا حاسمًا في تشكيل تلك الصراعات التنظيمية. فالصراعات تنشأ داخل المنظمات نتيجة للاختلافات في الأهداف والقيم وتوزيع الموارد والسلطة، وتنافس المكانة والترقيات، والعديد من العوامل الأخرى.

لذا، يتطلب التعامل مع تلك الصراعات القيادة الإدارية الفعّالة والمهارات القوية لحل النزاعات. يجب أن يتمتع القادة الإداريون بالحنكة والتمكن اللازمين لتوجيه وتنظيم المنظمة بكفاءة على جميع مستوياتها الإدارية. يجب أن يكونوا قادرين على التواصل الفعّال وتشجيع التعاون والتفاهم بين الأفراد. وعلاوة على ذلك، يجب أن يكونوا متعلمين ومكتفيين لمواكبة التحولات والتطورات الحاصلة في البيئة التنظيمية والمجتمعية.

باستخدام استراتيجيات محددة، يتمكن القادة الإداريون من حل الصراعات التنظيمية بشكل بناء ومستدام. ومن خلال تعزيز التواصل الفعّال، وتوفير الحوافز المناسبة، وتشجيع التعاون والتفاهم، يتم تحقيق تناغم داخل المنظمة وتقليل الصراعات. وبفضل قادة الإدارة القوية والتمكنة، يمكن تحويل الصراعات التنظيمية إلى فرص للتطوير والنمو، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل مستدام. وعلى هذا الأساس سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المنظمة؛

المبحث الثاني: الإدارة ووظائفها؛

المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية المنظمة

تلعب المنظمات دورًا حاسمًا كحجر الزاوية في بيئة الأعمال. فدورها الأساسي يمتد لجميع التجمعات البشرية بغض النظر عن حجمها. ولذلك، أصبحت دراسة المنظمات مصدر اهتمام كبير للباحثين والمختصين في مجال إدارة الأعمال. فقد تم توسيع نطاق الدراسة لتحديد طبيعة المنظمات وتفسير سلوكها، باستخدام نظريات كلاسيكية وحديثة. ومن الجدير بالذكر أن المنظمات تعد المنبع الرئيسي لحدوث الصراعات التنظيمية.

المطلب الأول: تعريف المنظمة

مفهوم المنظمة يتعلق بمحاولة تحديد طبيعتها ومعناها من خلال التعاريف المقدمة من قبل الباحثين والمختصين في إدارة الأعمال. فهي تُدرس وتُفهم من خلال تحديد خصائصها الأساسية وتصنيفها إلى أنواع مختلفة، وأيضًا دراسة دورة حياتها وتطورها عبر الزمن. وبالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من النظريات التي تساهم في تفسير وفهم المنظمة، مثل نظرية السلوك التنظيمي ونظرية النظم ونظرية الهيكل التنظيمي. جميع هذه العناصر تعزز فهمنا للمنظمة ككيان فعال في بيئة الأعمال وكمحرك للتنمية والتحسين المستمر.

لذلك سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف المنظمة وإبراز عناصرها وأهميتها.

1- تعريف المنظمة

هناك العديد من التعريفات التي أعطيت للمنظمة ولعل من أهمها¹:

1-1 الاتجاه الهيكلي

يعتبر هذا الاتجاه المنظمة على أنها تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها، ومن التعريفات المقدمة ضمن هذا الاتجاه يمكن نكر:

وفقًا لتعريف Brawn و Moberg في عام 1980، يتم تصور المنظمة على أنها هيكل متعدد يتألف من مجموعة متناسقة من الأدوار والمسؤوليات داخل الإطار التنظيمي الرسمي للمنظمة. يتم تصميم هذا الهيكل بطريقة مدروسة ومنهجية لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيم سير العمل بشكل فعال وفعال. يُعتبر التعريف هنا إشارة إلى الدور الحاسم الذي تلعبه الأدوار في هيكلية المنظمة وكيفية تنظيمها الرسمي لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

وفقًا لتعريف Redeian و Zammuto في عام 1991، يتم تصور المنظمة على أنها هيكل يتألف من مجموعة من الفعاليات المتداخلة والمتراطة، تتجه جميعها نحو تحقيق هدف محدد. يتم تنظيم وتنسيق

¹ نور الدين بشير تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق فهم مبادئ حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2009، ص ص: 63-64

هذه الفعاليات بشكل مدروس لضمان تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة. يعكس هذا التعريف الأهمية المركزية للفعاليات ودورها في هيكلية المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة.

2-1 الاتجاه الاجتماعي

يُنظر إلى المنظمة من خلال الاتجاه الاجتماعي على أنها تكوين أو تنظيم اجتماعي. فهي تتكون من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات، وتُتبع بواسطته عمليات وفعاليات ووظائف متنوعة. يتم تقديم تعريفات متنوعة ضمن هذا الاتجاه لفهم المنظمة وطبيعتها الاجتماعية. يعتبر هذا الاتجاه توجهاً هاماً في دراسة المنظمات، حيث يؤكد على الأبعاد الاجتماعية للمنظمة وتأثير التفاعلات الاجتماعية على سلوكها وأدائها.

من أهم تعريفات المنظمة وفق هذا الاتجاه يمكن ذكر:

وفقاً لتعريف Khandualla في عام 1977، يُصِف المنظمة على أنها وحدة اجتماعية تتميز بأنها تملك أهدافاً محددة. تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق هذه الأهداف بطريقة فعالة وفعالة، وتهدف أيضاً إلى تحقيق سعادة ورفاهية الأعضاء العاملين فيها. بالإضافة إلى ذلك، تُبرز هذه التعريفات أيضاً أهمية الاهتمام والعناية بالمجتمع ككل، مما يشير إلى أن المنظمة ليست معزولة بذاتها، بل ترتبط بالمجتمع وتؤثر وتتأثر بتفاعلاته.

وفقاً لتعريف Stephen P. Robbins في عام 1990، تُصوّر المنظمة ككيان اجتماعي منظم وذات وعي، حيث تتميز بحدود واضحة ومعالم محددة. تعمل المنظمة بشكل مستمر ومنتظم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف. يتم التركيز في هذا التعريف على الطبيعة الاجتماعية للمنظمة وتنظيمها المدروس، وكذلك تحقيق الأهداف كغاية رئيسية لوجودها.

3-1 الاتجاه السلوكي

يُنظر إلى المنظمة من خلال الاتجاه السلوكي على أنها مجموعة من السلوكيات التي تحدد العلاقات الداخلية وتتحكم في اتجاهات العمل وأداء المنظمة. يتم تحديد الأدوار والسلوكيات داخل المنظمة وتوجيهها بشكل مدروس لتحقيق الأهداف المنشودة. يتمحور هذا الاتجاه حول دراسة سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمة وكيفية تأثيرها على العملية التنظيمية بشكل عام.

تعريفات هذا الاتجاه تسلط الضوء على أهمية السلوك والعلاقات الداخلية في تحقيق الأهداف وتطوير المنظمة بشكل فعال حيث يمكن ذكر:

وفقاً لتعريف Simon في عام 1957، يُصِف المنظمة كهيكل معقد يتألف من نظام اتصالات وعلاقات مترابطة، وترتبط هذه الاتصالات والسلوكيات بالمعرفة. يُبرز هذا التعريف أهمية التواصل والعلاقات داخل المنظمة، وكذلك تأثير السلوكيات المعرفية على طبيعة وأداء المنظمة. يتم التركيز على العناصر التفاعلية والمعرفية في هذا الاتجاه، وكيفية تأثيرها على البنية والوظائف التنظيمية.

وفقاً لتعريف Kast و Rosenzweig في عام 1974، يُصَف المنظمة بأنها مجموعة من السلوكيات التي يتبعها الأفراد الذين يشاركون في التنظيم. يتمحور هذا التعريف حول دور السلوك في تحديد طبيعة المنظمة وتشكيلها، حيث يعتبر السلوك المشترك بين الأفراد داخل التنظيم عنصراً أساسياً في تحقيق أهدافها وتطورها. يُركز هذا التعريف على العمل الجماعي والتفاعل بين أفراد المنظمة وكيفية تأثير سلوكهم على سير العمل وأداء المنظمة بشكل عام.

1-4 الاتجاه الوظيفي

الاتجاه الوظيفي يتعلق بالنظر إلى المنظمة كجهاز يقوم ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية. يتم التركيز في هذا الاتجاه على الهيكلية والتنظيم الداخلي للمنظمة، حيث يُعتبر التنظيم بشكل عام عبارة عن ترتيب للوظائف والأدوار الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة. يتمحور هذا الاتجاه حول العمليات والوظائف المختلفة التي يقوم بها أفراد المنظمة وكيفية تنظيمها وتوجيهها لضمان فعالية وكفاءة الأداء. التعريفات المقدمة في هذا الاتجاه تسلط الضوء على الجوانب الوظيفية للمنظمة ودور الوظائف في تحقيق أهدافها وتطورها.

من أهم تعريفات المنظمة وفق هذا الاتجاه يمكن ذكر:

وفقاً لتعريف Silverman في عام 1976 و Stoner في عام 1978، يُصَف المنظمة كمؤسسة أو تشكيل تنظيمي يتم تحديد وظائف محددة له. يشير هذا التعريف إلى أن المنظمة تُنظر كهيكل مؤسسي يتألف من مجموعة من الوظائف المحددة التي يقوم بها أفراد المنظمة. يتم تحديد وتوجيه هذه الوظائف لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجاتها. يركز هذا التعريف على جوانب التنظيم والتحكم في الوظائف داخل المنظمة وتوجيهها لتحقيق الأهداف المحددة.

من خلال تعريف المنظمة من المدخل الهيكلي والاجتماعي والسلوكي يمكن اختصار تعريف المنظمة على أنها: كيان اجتماعي وهيكل مؤسسي يضم مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً في إطار تنظيمي محدد. تعتبر المنظمة وحدة تنظيمية تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية. تتكون المنظمة من تفاعلات اجتماعية وعلاقات بين الأعضاء والفرق والإدارة، وتعتمد على تنظيم وتوجيه السلوكيات والوظائف الداخلية لتحقيق الأهداف المحددة. يتم تحديد دور كل فرد ووظيفته داخل المنظمة، وتوجيه عمله بوعي لتحقيق الأهداف المشتركة. تتأثر المنظمة بالعوامل الهيكلية والاجتماعية والسلوكية، وتتطلب قيادة وإدارة فعالة لحل النزاعات وتوجيه الأعضاء نحو التعاون والإنتاجية. في المجموع، المنظمة تكون مكوناً أساسياً للتجمعات البشرية وتعمل كمحرك للتنمية وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

2- عناصر المنظمة

بناءً مما سبق يتضح أن للمنظمة عناصر أساسية¹:

2-1 مجموعة الأفراد

مجموعة الأفراد هي تكوين يتألف من ثلاثة أفراد أو أكثر. تعتبر المجموعة الفردانية أحد أشكال التجمعات البشرية وتعكس التفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد. يتم تشكيل المجموعات الفردانية لمختلف الأغراض والأهداف، سواء كانت تعليمية، اجتماعية، رياضية، أو غيرها. تلعب المجموعات الفردانية دوراً مهماً في تطوير المهارات الاجتماعية وتبادل المعرفة والخبرات بين أفرادها. قد تتشكل داخل المنظمات العملية أو في سياقات أخرى مثل المدارس، الجمعيات، والفرق الرياضية. تتفاوت خصائص وديناميكيات المجموعات الفردانية حسب طبيعة الغرض والعلاقات بين أعضائها.

2-2 الهدف

الهدف هو السبب والدافع الذي يدفع أفراد المجموعة للتعاون والعمل المشترك. يمثل الهدف الغاية التي يسعى الأفراد لتحقيقها من خلال التعاون معاً. يختلف الهدف من مجموعة إلى أخرى وقد يكون مرتبطاً بتحقيق أهداف مادية أو اجتماعية أو تعليمية أو شخصية. يتم تحقيق الهدف عن طريق استغلال الموارد المتاحة وتنسيق الجهود وتبادل المعرفة والمهارات بين أفراد المجموعة. يشبع الأفراد حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية والمشاركة من خلال تحقيق الهدف المحدد. يعتبر الهدف عنصراً محفزاً قوياً يجمع الأفراد ويحفزهم للعمل بتعاون وتنسيق من أجل تحقيق نتائج إيجابية وتلبية احتياجاتهم المشتركة.

2-3 الاستمرارية

الاستمرارية هي عنصر أساسي في المنظمة، حيث يتعلق بالقدرة على مواصلة العمل والتعاون بعد تحقيق الهدف المحدد. يتجاوز التعاون المبني على انتهاء المصلحة ويسعى إلى بناء علاقات مستدامة واستمرارية بين أفراد المجموعة. تعزز الاستمرارية استفادة الأعضاء من المهارات والخبرات المكتسبة خلال عملية التعاون وتعزز التواصل المستمر وتعزيز الروح الجماعية. بواسطة الاستمرارية، يتم بناء قاعدة قوية للتعاون والثقة والاستقرار داخل المنظمة. يساهم الاستمرار في دعم الأهداف المستقبلية وتحقيق النجاح المستدام للمجموعة. وبهذا، تكون الاستمرارية جزءاً أساسياً من عناصر المنظمة التي تعزز استمرار العمل وتحقيق النجاح المستدام.

2-4 التنظيم

التنظيم هو إنشاء هيكل أو كيان ثابت ينشأ نتيجة لرغبة الأفراد في تنظيم علاقاتهم. يتجسد التنظيم في شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة. يهدف التنظيم إلى تحقيق الترتيب والتنظيم في العمليات والأنشطة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتوزيع العمل بين الأفراد. يعمل التنظيم على تحقيق التنسيق والفعالية في العمل وضمان تحقيق الأهداف المحددة. يتضمن التنظيم أيضاً تحديد السلطات والمسؤوليات

¹ سعاد نانف برنوطي، الأعمال الخصاص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2008، ص: 14.

وإنشاء قنوات الاتصال وتحديد سلاسل القرار والتنظيم. يساهم التنظيم في تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد وتحقيق التوجيه الاستراتيجي للمنظمة.

بالتالي ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

المنظمة هي تكوين اجتماعي يتألف من مجموعة من الأفراد، وتترتب عن ذلك سلسلة من السلوكيات التي تجسد التفاعل الاجتماعي بينهم. ونتيجة لهذا التفاعل، تنشأ العلاقات غير الرسمية داخل المنظمات. يهدف الأفراد والمنظمة بصفة عامة إلى تحقيق أهدافهم المختلفة، سواء كانت مادية أو اجتماعية، وهذا يؤدي ضرورياً إلى نشوب الصراعات بينهم.

3 - أهمية المنظمة

تتجلى أهمية المنظمات فيما يلي¹:

3-1 ضرورة لبقاء الإنسان

المنظمة ضرورية لبقاء الإنسان، حيث يعتبر الإنسان محدود القدرات والموارد، وبالتالي فهو بحاجة إلى الانتماء إلى المنظمات لتحقيق احتياجاته وطموحاته. توفر المنظمات بيئة تعاونية وتنظيمية تساعد الإنسان على تلبية حاجاته الاجتماعية والانتماء، وتعزز رفاهيته النفسية والعاطفية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب منظمات الأعمال دوراً حاسماً في توفير فرص العمل والدخل المادي، وتساهم في تنمية الأفراد وتطويرهم. بشكل عام، تساهم المنظمات في تأمين حاجات الإنسان وتحقيق تقدمه ورفاهيته في مختلف جوانب حياته.

3-2 ضرورة لقيام اقتصاد ومجتمع متطور

بالفعل، تكمن أهمية المنظمة في ضرورتها لقيام اقتصاد ومجتمع متطور. فعندما تكون الموارد المالية والبشرية منظمة ومنسقة بشكل فعال، يتحقق استغلال أمثل لهذه الموارد. تعمل المنظمة على توفير البنية التحتية والهيكل التنظيمي اللازم لتنظيم العمليات الاقتصادية والاجتماعية. تقوم بتوجيه وتنسيق الجهود وتحقيق التعاون بين الأفراد والمجموعات، وبالتالي تعزز الإنتاجية والكفاءة. توفر المنظمة فرص العمل وتعزز نمو الاقتصاد من خلال الابتكار والاستثمار. كما تساهم في تنمية المهارات وتطوير المعرفة ونقل التكنولوجيا. بصفة عامة، تلعب المنظمات دوراً حيوياً في تعزيز التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وتحقيق استقرار واستدامة المجتمعات المتطورة.

3-3 ممارسة وظائف الإدارة

تكمن أهمية المنظمة في ممارسة وظائف الإدارة، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. تعمل المنظمة على تحديد الأهداف وتوزيع الموارد وتوجيه الجهود لتحقيقها، وتضمن التنسيق الفعال للعمليات. كما توفر المنظمة الدعم والتوجيه للعاملين وتراقب الأداء لضمان الجودة وتحقيق الكفاءة. بدون

¹ سيد سالم عرفه، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص: 27.

المنظمة، يمكن أن يحدث تشتت وعدم اتساق في العمليات، وبالتالي يكون من الصعب تحقيق النجاح والاستمرارية في الأعمال والمجتمعات المتطورة.

المطلب الثاني: نظريات المنظمة

نظريات المنظمة تسعى لفهم طبيعة ووظيفة المنظمة ككيان اجتماعي ينظم علاقات الأفراد ويسهم في تحقيق أهدافهم واحتياجاتهم، تعكس هذه النظريات اهتمام الباحثين والمنظرين بدراسة المنظمة، وقد قدموا العديد من النظريات المختلفة.

تنقسم هذه النظريات إلى النظريات التقليدية أو الكلاسيكية التي تركز على هيكل ووظائف المنظمة، والنظريات الإنسانية أو السلوكية التي تولي اهتمامًا بالعوامل النفسية والاجتماعية للأفراد في المنظمة، والنظريات الحديثة التي تركز على التغيير والابتكار في المنظمة، تلك النظريات تساهم في فهمنا للعمل المنظم وتوفير إطار لتحليل وتحسين أداء المنظمات في مختلف المجالات.

1- النظريات التقليدية أو الكلاسيكية للمنظمة¹

النظريات التقليدية أو الكلاسيكية للمنظمة تعتبر إسهامًا هامًا في فهم طبيعة المنظمات وتشكيلها، هذه النظريات تمحورت حول فترة بداية القرن الماضي (1900-2000)، واشتهرت بمصطلح "المدخل الميكانيكي" أو "المدخل الآلي". تركز هذه النظريات على الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، حيث يعتبر هذا الجانب أساسيًا في بناء المنظمة وتطورها.

تعتبر المنظمة في هذه النظريات بمثابة هيكل يحتوي على الأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات، بالإضافة إلى الصراعات التي قد تنشأ بين الأفراد أثناء العمل. يُعتقد أن تحقيق التوازن والكفاءة في المنظمة يتطلب هذا الهيكل التنظيمي الرسمي والقواعد المحددة.

من بين النظريات الكلاسيكية البارزة يمكن ذكر نظرية البيروقراطية التي تركز على تحديد السلطة والمسؤوليات والإجراءات القياسية، كما يمكن الإشارة إلى نظرية الإدارة العلمية التي تهدف إلى تحليل وتحسين العمليات والإجراءات لتحقيق الكفاءة القصوى في المنظمة.

تُعَدُّ نظرية الإدارة الإدارية أيضًا من النظريات الكلاسيكية المهمة، حيث تركز على تنسيق الأقسام المختلفة في المنظمة والتنظيم الجيد للهيكل التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تبرز نظرية المنظمة العلائقية التي تركز على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وتأثيرها على الأداء والرضا الوظيفي.

تلك النظريات الكلاسيكية توفر إطارًا لفهم الأبعاد المهمة للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي والعلاقات والاتصالات والتوازن بين المصالح المختلفة. تعزز فهمنا لطبيعة المنظمات وتساهم في تحسين أدائها وتطورها.

¹ - Deborah R. Garrison et autres, **Management Theory**, chapter 02, F.A david Company, Philadelphia, 2007, pp: 18-19

ومن أهم هذه النظريات يمكن ذكر:

1-1 نظرية البيروقراطية

نظرية البيروقراطية، التي وضعها العالم الألماني "ماكس فايبر-1864) (Max Weber) " (1920)، تُعتبر إحدى النظريات الرائدة في دراسة المنظمات، تركز هذه النظرية على التنظيم الرسمي والهيكل البيروقراطي للمنظمة و تقوم البيروقراطية على فكرة تحقيق الكفاءة والتنظيم عبر وضع قواعد وإجراءات صارمة، وتوزيع السلطة والمسؤولية بشكل هرمي، يتم اختيار العاملين في المنظمة بناءً على المؤهلات والقدرات، وتحدد الاختصاصات والواجبات بدقة.

تهدف البيروقراطية إلى ضمان الاستقرار والتنظيم الفعال، حيث يتم اتباع إجراءات محددة وقواعد صارمة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة. يعتبر البيروقراطيون ركيزة النظام البيروقراطي، ويتم تطبيق مبادئ المساواة والعدالة والمحايدة في تعاملهم مع الأفراد. وتعد النظرية البيروقراطية أساساً هاماً في فهم المنظمات الكبيرة والحكومية، وتوفر إطاراً لفهم تنظيمها وتشغيلها بفاعلية. يستند النظام البيروقراطي على القواعد والمبادئ الواضحة، مما يساعد على تحقيق الفعالية والمرونة في التنظيم وإدارة العمليات.

يمكن تحديد خصائص المنظمة البيروقراطية فيما يلي:

1-1-1 خصائص المنظمة البيروقراطية

المنظمة البيروقراطية تتميز بعدة خصائص أساسية تشمل:

- تقسيم العمل والاختصاصات: يتم تنظيم العمل داخل المنظمة بناءً على اختصاصات وظيفية محددة، حيث يتم تحديد مهام كل فرد بشكل دقيق وواضح. تعتمد الصيغ القانونية في توزيع الأعمال وتنظيمها.
- توزيع الأعمال بشكل رسمي: يتم توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية بشكل رسمي وبأسلوب ثابت، حيث لا يمكن تغيير الوظائف بشكل تلقائي. يتم ذلك بهدف ضمان التنظيم والاستقرار داخل المنظمة.
- الفصل بين العلاقات الرسمية والشخصية: تمتاز المنظمة البيروقراطية بفصل العمل الرسمي عن العلاقات الشخصية للموظفين. يهدف ذلك إلى الحد من تأثير العواطف والتحيزات الشخصية، والتركيز على العلاقات الرسمية الخالية من العوامل الشخصية.
- هرمية التقسيم: يتم تنظيم المنظمة البيروقراطية بناءً على هيكل هرمي، حيث توجد مستويات تنظيمية محددة تسمح للإدارة العليا بالاطراف على المستويات الأدنى منها وفقاً للتسلسل الهرمي.
- قواعد إدارية شاملة وثابتة: تتميز تعليمات المنظمة البيروقراطية بالشمولية والعمومية، والثبات النسبي، مما يسهل فهمها وتطبيقها من قبل أفراد المنظمة.
- تحقيق الأمن الوظيفي: تسعى المنظمة البيروقراطية لتوفير الأمان الوظيفي لأفرادها من خلال سياسات التقاعد، زيادات الرواتب، إجراءات الترقية والتطوير المهني، مما يشجع الأفراد على الاستقرار والتقدم داخل المنظمة.

تتبنى المنظمة البيروقراطية هذه الخصائص بهدف تحقيق الكفاءة والتنظيم الفعال، وتعد قاعدة أساسية لفهم المنظمات الكبيرة والحكومية وتحليل عملياتها وعلاقاتها الداخلية.

بجانب الخصائص المذكورة سابقاً، يمكن إضافة المزيد من الجوانب المميزة للمنظمة البيروقراطية، ومنها:

- المساواة والعدالة: تعمل المنظمة البيروقراطية على تطبيق مبادئ المساواة والعدالة في معاملتها للأفراد. يتم اختيار العاملين بناءً على المؤهلات والقدرات، دون تمييز أو تمييز. يتم تحديد الاختصاصات والواجبات بشكل دقيق لضمان المعاملة المتساوية لجميع أفراد المنظمة.

- القرارات المبنية على القواعد: يتم اتخاذ القرارات داخل المنظمة البيروقراطية بناءً على قواعد وإجراءات محددة، يتم توثيق القرارات وتنفيذها بطريقة منهجية ومنظمة، مما يضمن الشفافية والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.

- الاستقرار والتوازن: تهدف المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الاستقرار والتوازن داخلها و توفر القواعد الصارمة والإجراءات المحددة الثبات والتنظيم، مما يعزز الأمان ويقلل من حدوث التغييرات الشديدة أو الفوضى داخل المنظمة.

- الكفاءة والإنتاجية: تركز المنظمة البيروقراطية على تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية. يتم تحديد المسؤوليات والواجبات بشكل دقيق، وتوفير التوجيه والإشراف اللازمين لتحقيق أعلى مستويات الأداء والفعالية.

- التنظيم القائم على المبادئ: يعتمد التنظيم البيروقراطي على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم عمل المنظمة بشكل شامل، تشمل هذه المبادئ مثل المبدأ الهرمي، والمبدأ القانوني، والمبدأ الوظيفي، والمبدأ البيروقراطي، وغيرها. تسهم هذه المبادئ في إطار عمل منظم ومنتظم يسهل إدارة المنظمة بفاعلية.

هذه الخصائص تعزز الاستقرار والكفاءة داخل المنظمة البيروقراطية، وتجعلها منظمة فعالة في تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها بكفاءة عالية.

وبالرغم من هذه الخصائص فقد انتقادات كثيرة للنظرية المنظمة البيروقراطية ولعل من أهمها:

1-1-2 الانتقادات الموجهة لنظرية البيروقراطية

بالرغم من هذه الخصائص، توجد العديد من الانتقادات الموجهة لنظرية البيروقراطية. ومن أهم هذه الانتقادات:

- إهمال العوامل الإنسانية والاجتماعية: تعتبر نظرية البيروقراطية أن الفرد يجب أن يتم معاملته ككيان بحيث يتم التحكم في سلوكه بناءً على القواعد والإجراءات. ومع ذلك، فإن النظرية تجاهلت الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد، حيث يتأثر سلوك الأفراد بالعوامل النفسية والاجتماعية، وتفاعلهم مع بيئتهم

ومجتمعهم. كما أن النظرية تشجع على فصل العلاقات الشخصية عن العلاقات الرسمية، مما يتجاهل التأثير المهم للعلاقات الشخصية في سير عمل المنظمة.

- تجاهل تأثير البيئة: اعتبرت النظرية البيروقراطية المنظمة كنظام مغلق يعمل بشكل مستقل عن بيئته الخارجية. ومع ذلك، فإن المنظمات تتأثر بشكل كبير بالعوامل الخارجية مثل التكنولوجيا، التغيرات الاقتصادية، التطورات الاجتماعية والثقافية، والقوانين والتشريعات. تجاهل النظرية لهذا التأثير البيئي يمكن أن يقيد قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتحويلات الخارجية.

على الرغم من هذه الانتقادات، فإن نظرية البيروقراطية لا تزال توفر إطارًا هامًا لفهم وتحليل المنظمات الكبيرة والحكومية، وتساهم في تحقيق الاستقرار والتنظيم الفعال في العمل المؤسسي. ومع ذلك، فإنه يجب مراعاة العوامل الإنسانية والاجتماعية والتأثيرات البيئية في تطبيق النظرية وتحسينها لتناسب مع تطلعات المجتمع واحتياجات الموظفين.

توجد نماذج متعددة ظهرت تحت نظرية البيروقراطية، ومن بينها نموذجي "روبرت مورتون" و"سلزنك" التي يمكن استشارتها لتطوير النظرية وتحسينها.

- نموذج روبرت مورتون R.Merton 1940

نموذج روبرت مورتون: نموذج "روبرت مورتون" "Robert Merton" لا يبتعد كثيرًا عن نموذج "ماكس فايبر". يعتمد هذا النموذج على مفهوم الرقابة الصادرة عن الإدارة العليا، بهدف تقليل حجم العلاقات الشخصية وتعزيز العلاقات الرسمية. ويهدف إلى زيادة قبول الأفراد للقواعد والإجراءات الرسمية واعتماد أسلوب التبويب في اتخاذ القرارات، وتقييد التصرفات العشوائية. يُعتبر هذا النموذج زيادة في جمود المنظمة وتعزيزاً للنظرية البيروقراطية.

على الرغم من ظهور هذه النماذج، يتعين علينا توخي الحذر في تطبيق النظرية البيروقراطية وتطويرها. يجب أن نأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية والاجتماعية وتأثير البيئة الخارجية في عمل المنظمة. بالتوازي مع ذلك، يمكننا استفادة من النماذج المذكورة لتعزيز التنظيم والكفاءة في المنظمات، مع الحفاظ على التوازن بين الجوانب الفردية والاجتماعية والبيئية.

- نموذج سلزنك (Selznick)

من المعروف أن نموذج سلزنك (Selznick) هو نموذج للقيادة والإدارة الذي يركز على زيادة تحويل الصلاحيات والتركيز على تطوير مهارات الموظفين في مجالات متخصصة، يهدف النموذج إلى تعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع المشكلات وحلها بشكل فعال، وكذلك توجيههم وتحفيزهم للعمل ضمن التقسيمات التي ينتمون إليها في المنظمة.

ومع ذلك، هناك بعض السلبيات المحتملة لهذا النموذج. قد يؤدي تجزئة المنظمة إلى زيادة في التمييز والصراعات بين فرق العمل أو التقسيمات المختلفة داخل المنظمة. قد يكون هناك تباعد بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف المحددة لكل تقسيم، حيث يمكن أن يتركز الموظفون على أهدافهم الخاصة بدلاً

من الأهداف العامة للمنظمة. يمكن أن يحدث هذا الانقسام بسبب اختلاف التوجهات والاحتياجات والأولويات بين التقسيمات المختلفة.

لتجنب هذه المشكلات، يجب أن يتم إرساء آليات وقنوات اتصال فعالة بين التقسيمات المختلفة لتعزيز التعاون وتبادل المعلومات والأفكار. يجب أيضًا أن يتم تحقيق التوازن بين الاهتمام بتحقيق أهداف التقسيمات الفرعية والأهداف العامة للمنظمة ككل.

بشكل عام، يمكن لنموذج سلزك أن يكون فعالاً إذا تم تنفيذه بشكل صحيح وتم توجيهه بعناية لتعزيز التنمية الشخصية للموظفين وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة بشكل متوازن.

1-2- نظرية الإدارة العلمية¹

تهدف نظرية الإدارة العلمية إلى تشكيل توجه علمي منظم في إدارة المؤسسات، بهدف زيادة كفاءة العمل واستغلال القدرات البشرية بصورة فعالة، وتحقيق تحسينات في الإنتاجية وحل المشكلات والنزاعات القائمة. تعتمد النظرية على استخدام الحوافز المادية لتحفيز الموظفين وتشجيعهم، وتوفير الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم. تركز النظرية أيضًا على تحليل مهام العمل وتفكيكها إلى جزئيات صغيرة يمكن قياسها وتحليلها، بهدف تحسين طرق العمل. باختصار، تسعى نظرية الإدارة العلمية إلى تحقيق تطور وتحسين مستمر في المؤسسات من خلال تطبيق نهج علمي دقيق، وتعزيز الاستفادة من موارد العمال بأفضل طريقة ممكنة، وتحفيزهم عن طريق الحوافز المادية وتشجيعهم على المشاركة والتعبير عن آرائهم.

ومن أهم رواد حركة الإدارة العلمية نذكر:

1-2-1 شارلز بابيج (Charles Babbage)

شارلز بابيج (Charles Babbage)، في نظريته، أكد على أهمية الاهتمام بتقليل تبديد الوقت وتحقيق الكفاءة. كما شدد على أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتعزيزها، وتجنب إهمال أفراد المنظمة وتجاهل تأثيرهم عليها. وأبرز ضرورة مشاركة الأفراد في مكاسب المنظمة وتحقيق التوازن بين المصالح الفردية والمؤسسية. كما أشار إلى أهمية وجود رقابة فعالة لتحقيق الأهداف وتسوية النزاعات ومعالجة التحديات الإدارية الأخرى. بابيج تعتبر إحدى الشخصيات المؤثرة في تطوير فهمنا لإدارة المؤسسات وتعزيز العمل الفعال والمستدام.

1-2-2 هنري تاون (Henry Towne)

هنري تاون (Henry Towne)، وهو أحد رواد إدارة المؤسسات، قام بتبني الأساليب المنهجية في مجال الإدارة، واستخدم الطرق العلمية الحديثة لتحسين الأداء الإنتاجي. قدم تاون مجموعة من الإسهامات المهمة في هذا المجال، ومنها:

¹Adeniyi Damiloa.O, Management Theories and its Application in Organisations, British Academy of Management, ngeria, P: 07.

- إدارة ورقابة العمل: قام بتعيين خبراء وفنيين لإدارة ومراقبة العمل وتحسينه. وكانت الهدف من ذلك هو تطوير العمل وزيادة الكفاءة والإنتاجية.
 - تبادل الخبرات والمعارف: ركز تاون على تعزيز تبادل الخبرات والمعارف بين الإطارات المختلفة في المؤسسة. وذلك عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل للمعلومات والبيانات، بهدف تحسين العمليات وتبادل أفضل الممارسات.
 - ربط الأجر بالإنتاجية: أدرك تاون أهمية تحفيز الموظفين وزيادة كفاءتهم من خلال ربط الأجر بالإنتاجية. وهذا يعني أن العاملين سيحصلون على مستوى معين من الأجر المرتبط بأدائهم وإسهاماتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
 - باستخدام هذه الأساليب، سعى هنري تاون لتحقيق كفاءة أعلى في الأداء الإنتاجي وتحسين عمليات العمل. واستطاع أن يسهم في تطور مجال إدارة المؤسسات وتطبيق النهج العلمي في إدارة العمليات.
- 1-2-3 فريدريك تايلر (Frederik Taylor)**
- فريدريك تايلور (Frederick Taylor) ، المهندس الأمريكي، اعتمد على إطار فلسفي جديد يستند إلى الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة. وقد قام بما يلي:
- تخطيط الأعمال: وجعل من مسؤولية الإدارة العليا تخطيط الأعمال وتحديد الأهداف والاستراتيجيات لتحقيقها.
 - تنفيذ الأعمال: ركز على أن يكون تنفيذ الأعمال مسؤولية القوى العاملة، وتأكيد على أهمية توفير التدريب والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال.
 - التخصص وتقسيم العمل: أدرك أهمية مبدأ التخصص وتقسيم العمل لتحقيق أعلى درجات الكفاءة والإنتاجية.
 - سلوك الفرد داخل المنظمة: أشار إلى أهمية أن يتصرف الفرد برشد وعقلانية داخل المنظمة لتجنب حدوث الصراعات وتحسين التعاون والتناغم بين الأعضاء.
 - دراسة الوقت والحركة: اعتمد مبدأ دراسة الوقت والحركة لتحقيق التحسين في الجهد الإنتاجي واستبعاد التبديد والهدر.
 - مبدأ الحوافز: ركز على أهمية استخدام مبدأ الحوافز لتعزيز الكفاءة الإنتاجية، مع التأكيد على ضرورة تعزيز وزيادة الحوافز لتحقيق أفضل النتائج.
- باستخدام هذه الأساليب، سعى فريدريك تايلور إلى تحقيق تحسينات في أداء العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وقد ساهم في تطور مجال إدارة المؤسسات من خلال تطبيق النهج العلمي وتركيزه على تحليل العمليات وتحسينها.

1-2-4 فرانك جيلبريث (Frank Gilbreth)

فرانك جيلبريث (Frank Gilbreth) ، كان مهتمًا بدراسة حركة أداء العاملين لزيادة الكفاءة الإنتاجية، وقد قام بما يلي:

- تحديد الحركات الضرورية: قام بتحديد الحركات الضرورية في أداء العمل وتدريب العاملين عليها، مع استبعاد جميع الحركات غير الضرورية، بهدف تحسين الكفاءة وتوفير الوقت والجهد.

- تبسيط الحركات: عمل على تبسيط حركات العمل إلى أقصى حد ممكن، بهدف تحقيق فوائد مثل توفير الوقت وتقليل التعب، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- تقليل التعب ومنح فترات الراحة: أدرك أهمية تقليل التعب وإعطاء العاملين فترات من الراحة، لتفادي حالات الإعياء وتجنب التوقف عن العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية على المدى الطويل.

وبناءً على النظريات الإدارية العلمية السابقة، يمكن التوصل إلى بعض الجوانب المشتركة التي تقوم عليها هذه النظرية، وتشمل:

- تقسيم العمل وتخصيصه: تركيز على تقسيم المهام وتوزيعها بين العاملين لتحقيق أفضل النتائج.

- الاهتمام بالجوانب المادية: تركيز الإدارة على الجوانب المادية مثل الأجور والحوافز لتحفيز العاملين وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

- الاهتمام بدراسة الوقت والحركة: التركيز على دراسة العمليات وتحليلها لتحسين الكفاءة وتوفير الوقت والجهد.

- التركيز على المنظمة: النظر إلى المنظمة كنظام شبه مغلق يتطلب التنظيم والتحكم لتحقيق الأهداف.

- عدم الاهتمام بالصراعات القائمة: التركيز أكثر على تحسين أداء العمل وتحقيق الأهداف وأقل اهتمامًا بالصراعات الداخلية بين الأفراد.

1-3 نظرية التقسيمات الإدارية¹

نعم، نتحدث العبارة التي ذكرتها عن نظرية التقسيمات الإدارية، والتي تعتبر جزءًا من المدرسة

الكلاسيكية للإدارة. هذه النظرية تركز على تصميم وتنظيم الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل يعزز كفاءتها

وأدائها المادي. وتميل إلى التركيز على العمليات الداخلية والتنظيمية بدلاً من الجوانب الإنسانية للأداء.

هانري فايول (Henri Fayol) هو أحد الرواد الرئيسيين لنظرية التقسيمات الإدارية، وقد صاغ 14 مبدأ إداري يعتبرها أساسيات للإدارة الفعالة. هذه المبادئ هي²:

- تقسيم العمل: تقسيم المهام وتوزيعها بين أفراد المنظمة لزيادة الإنتاجية والكفاءة.

- السلطة: تعنى بتحديد سلطة القرار والتنفيذ وتحديد مستويات السلطة في المنظمة.

- الانضباط: إقامة نظام من القواعد والإجراءات للحفاظ على التنظيم والانضباط داخل المنظمة.

¹ Ozgur Onday, Classical to modern Organization Theory, European Centre for research training and development, 2016, P : 37.

² Robert M, référence susmentionnée, 2018, P : 19.

- وحدة القيادة: تحقيق التوجيه والقيادة المتحدة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.
- وحدة الاتجاه: توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل متجانس.
- خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة: تعزيز المصلحة العامة وتفضيلها على المصالح الشخصية.
- الأجر: تقدير الأجر العادل للموظفين بناءً على مساهمتهم وأدائهم.
- المركزية: تحديد درجة التركيز والسلطة في عمليات صنع القرار في المنظمة.
- تدرج السلطة: إنشاء هرمي للسلطة في المنظمة يتيح التدرج والتحكم الفعال.
- النظام: تطبيق النظام والترتيب في جميع جوانب العمل لتحقيق التنظيم والكفاءة.
- المساواة: التعامل بالمساواة والعدل مع جميع الموظفين في المنظمة.
- استقرار الموظفين في العمل: الحفاظ على استقرار الموظفين وتشجيع الولاء والالتزام.
- المبادرة: تشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرة والمساهمة الفعالة في تحسين العمل.
- روح الجسد (روح العمل الجماعي): تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين أفراد المنظمة.

يعتبر هذا الإطار الإداري الكلاسيكي لنظرية التقسيمات الإدارية أحد الأسس التي تُستخدم لدراسة وتحليل الهياكل التنظيمية والإدارية في المنظمات. ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أن هذه النظرية قد تم تطويرها في فترة زمنية محددة وقد تُعتبر محدودة في التطبيق العملي الحديث، حيث أنها لا تأخذ بمستجدات العصر الرقمي والتغيرات السريعة في بيئة العمل.

هذه هي بعض المبادئ والمفاهيم الأساسية التي تأتي بها نظرية التقسيمات الإدارية:

- مبدأ التدرج الهرمي: يشير إلى أهمية وجود تسلسل وتدرج واضح في السلطات والمسؤوليات من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا. يتمثل دوره في تنظيم الاتصال وتبادل المعلومات بين المشرفين ومرؤوسيهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- مبدأ وحدة الأوامر: يقتضي أن يكون هناك رئيس واحد فقط صاحب السلطة النهائية في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر. يهدف هذا المبدأ إلى تجنب الصراعات والتضاربات التي قد تنشأ عن وجود عدة مصادر لاتخاذ القرارات.
- مبدأ الإدارة بالاستثناء: يعتمد على تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة. يتم تحديد مجموعة من القواعد والإرشادات للتعامل مع القضايا والمشكلات المعتادة، بينما يتم تخصيص القضايا غير المعتادة للإدارة العليا.

- مبدأ نطاق الإشراف: يشير إلى عدد المرؤوسين الذي يمكن للمشرف الواحد أن يشرف عليهم بفعالية. يهدف هذا المبدأ إلى تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة كفاءة الإشراف من خلال تحديد حدود واضحة للمسؤوليات.

- مبدأ التخصص الوظيفي: يتطلب زيادة درجة التخصص والاختصاص في الوظائف والمهام الداخلية لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة التنظيمية. يتم تفويض المهام والمسؤوليات وفقاً لاختصاصات كل فرد أو قسم في المنظمة.

- مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين: يشير إلى ضرورة التمييز بين دور الاستشاريين الذين يقدمون المشورة والتوجيه والتوصيات وحل النزاعات، ودور التنفيذيين الذين يمتلكون السلطة في إصدار الأوامر وتنفيذها. يتم تكليف الاستشاريين بتقديم الخبرة والنصح لصالح التنفيذيين ودعمهم في اتخاذ القرارات.

2- النظريات السلوكية أو الإنسانية¹

تعتبر النظريات السلوكية أو الإنسانية في الفكر التنظيمي توجهاً فكرياً يركز على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمات. تُعنى هذه النظريات بفهم سلوك الأفراد والتفاعلات الاجتماعية وتأثيرها على أداء المنظمات. تمحور اهتمامها حول العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تعترف النظريات السلوكية بأن التنظيمات تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض ويتأثرون بالعلاقات والديناميات الاجتماعية. وبالتالي، فإنها تولي اهتماماً خاصاً بالعلاقات غير الرسمية والتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة. تعتبر هذه التنظيمات غير الرسمية جزءاً مهماً من الحياة التنظيمية وقد تؤثر إيجاباً أو سلباً على أداء المنظمة بناءً على طبيعة العلاقات والتفاعلات بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

وبالتالي، تعترف النظرية السلوكية بوجود صراع قد ينشب بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، حيث يمكن أن تتنافس هذه التنظيمات على الموارد والسلطة وتؤثر في بنية السلطة والاتصالات داخل المنظمة. تركز النظرية السلوكية على فهم وتحليل هذه الصراعات والتفاعلات الاجتماعية لتحقيق تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

¹ نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سبق ذكره، ص 35-37.

بشكل عام، النظرية السلوكية تركز على الجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمات وتعتبر بأهمية العلاقات والتفاعلات بين الأفراد وتأثيرها على الأداء المنظمي.

ومن أهم الدراسات التي تتدرج ضمن النظرية السلوكية نذكر:

2-1 مدرسة العلاقات الانسانية

مدرسة العلاقات الإنسانية نشأت على يد "التون مايو" استنادًا إلى نتائج دراسته التي أجريت في مصانع هوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1939. أبرزت الدراسة أهمية العلاقات الإنسانية في بناء المنظمات وزيادة الإنتاجية. وأكدت أنه ينبغي عدم إهمال الجانب الاجتماعي وتأثيره على علاقات العمل والإنتاج، بجانب الظروف المادية.

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أن الفرد في المنظمة هو كائن اجتماعي وإنساني، يمتلك حاجاته ورغباته وميولاته، وتأثيرها على أدائه داخل المنظمة. تؤكد المدرسة على أهمية التفاعل الاجتماعي وتماسك الجماعة والروح المعنوية في التنظيمات غير الرسمية. كما تؤكد على ضرورة الاعتماد على القيادة الجماعية ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، وذلك لتحقيق الفعالية والحد من نشوب الصراعات داخل المنظمات.

من الجوانب الأخرى المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار هي أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز أيضًا على تعزيز التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة. وتعتبر أن بناء العلاقات القوية والثقة بين الأفراد يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز العمل الجماعي والإنتاجية. يعتبر الفرد في هذه المدرسة عنصرًا مركزيًا في المنظمة وتأثيره وتفاعله مع الآخرين يشكل عاملًا حاسمًا في نجاح المنظمة بشكل عام.

من خلال توجيه الاهتمام للجوانب الإنسانية في المنظمة، تهدف مدرسة العلاقات الإنسانية إلى خلق بيئة عمل صحية ومثمرة تعزز التواصل والتعاون بين أفراد المنظمة وتساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

2-2 مدرسة الفلسفة الادارية¹

مدرسة الفلسفة الإدارية تستند إلى أفكار "دوغلاس ماك جريجور (Douglas MacGregor)" الذي يؤكد أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يستند إلى نظرية إدارية محددة. ويعتقد أن الأفراد

¹ عبد الرزاق الرحالة ، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص-ص: 341-340.

العاملين في المنظمة يتأثرون بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير. بناءً على ذلك، قام "دوغلاس ماك" بدراسة النظرية الكلاسيكية في نظرية (X) وتصورات مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال النظرية (Y) التي يؤمن بها.

2-2-1 نظرية (X)

نظرية (X) تعتمد على الاعتقاد بأن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب إخضاع الأفراد للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب. يشير "ماك جريجور" إلى هذه النظرية باسم "نظرية العصا والجزر". وبالتالي، تستبعد هذه النظرية العلاقات الإنسانية في التعامل مع الأفراد ضمن إطار المنظمة.

2-2-2 نظرية (Y)

نظرية (Y) تأتي كمحاولة لإلغاء نظرية (X) والبناء البيروقراطي الذي يقوم على هرمية العلاقات بين الأفراد في المنظمة ونظام السيطرة المحكم الذي يزيد من مستوى الصراعات بين الأفراد. تعتمد هذه النظرية على الاعتقاد بأن كراهية العمل تنشأ بسبب عوامل خارجية ناتجة عن ظروف العمل داخل المنظمة. وتقتصر أن رقابة الأفراد يجب أن تكون ذاتية ومشتقة من إيمان الأفراد بأن التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة سيجلب لهم فوائد مرتبطة بالعمل. وبالتالي، يصبح الفرد ملتزمًا بمسؤولياته داخل المنظمة ويسعى باستمرار لزيادة إشباع رغباته. تؤكد هذه النظرية أن تلبية احتياجات الفرد داخل المنظمة يقلل من حدة الصراعات الداخلية.

2-3 نظرية التفاعل¹

نظرية التفاعل تناولت ثلاثة مكونات أساسية للمنظمة وفقاً لـ "وليام وايت" في عام 1959. تتضمن هذه المكونات:

- الأنشطة: تمثل جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يقوم بها الأفراد أثناء تفاعلهم داخل المنظمة. وتشمل المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة والأنشطة التي يقومون بها.

- التفاعل: يشير إلى الآثار التي تنشأ عن التواصل بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة، والنتائج المترتبة على هذا التفاعل في تغيير سلوكياتهم. يعني ذلك أن التواصل والتفاعل بين الأفراد يؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم.

¹ نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

- المشاعر: تعبر عن الطريقة التي يشعر بها الفرد تجاه بيئته الداخلية والخارجية وكيفية تصرفه. تؤثر المشاعر على سلوك الفرد وتفاعله مع المنظمة ومحيطه.

وبناءً على ذلك، تؤكد نظرية التفاعل أن المنظمة هي نظام مفتوح يتأثر بالعلاقات الداخلية والخارجية. توفر هذه النظرية إطارًا للتنبؤ بالسلوك البشري وكيفية التحكم فيه داخل المنظمة.

4-2 نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة

نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة، المقترحة من قبل كريس أرجيريس في كتابه "الشخصية والتنظيم"، تركز على إمكانية توقع سلوك الأفراد وفهم أنماطهم المختلفة داخل المنظمة. تعتبر هذه النظرية أن الفرد هو المحور الأساسي الذي يؤثر على السلوك التنظيمي.

تحدد النظرية الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة بناءً على عدة متغيرات، بما في ذلك:

- العوامل الذاتية: تشمل الشخصية الفردية وخصائصها الشخصية والأنماط السلوكية الفردية. يعتقد أرجيريس أن الفردية تلعب دورًا مهمًا في تحديد سلوك الأفراد داخل المنظمة.

- العلاقات غير الرسمية: تشمل العلاقات التي تنشأ في إطار الجماعات الصغيرة داخل المنظمة وكيفية التفاعل بين الأفراد. هذه العلاقات يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد وتشكل نمطهم السلوكي داخل المنظمة.

- العوامل التنظيمية الرسمية: تتضمن القواعد والأساليب التي تحددها المنظمة لتحقيق أهدافها. تعتبر هذه العوامل الرسمية، مثل الهيكل التنظيمي وسياسات العمل، عوامل مؤثرة في تحديد سلوك الأفراد وتوجههم داخل المنظمة.

بشكل عام، تعتبر نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة واحدة من النظريات التي تؤكد على أهمية تأثير العوامل الشخصية والعلاقات والعوامل التنظيمية في تحديد سلوك الأفراد داخل المنظمة.

3- النظريات الحديثة للمنظمة

تطور الفكر التنظيمي من خلال توجهات حديثة في نظرية المنظمة، أفرزت العديد من النظريات أثبتت تطور الفكر التنظيمي، ومن هذه النظريات الحديثة:

3-1 نظرية النظام¹

تقوم نظرية النظام على أن المنظمة تتكون من مجموعة الأنظمة الفرعية التي يجب أن تتناسق فيما بينها وفق علاقات مترابطة ولها خصائص معينة، أي أن المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح يعنى بتحويل المدخلات إلى مخرجات، لإشباع حاجات ورغبات الأفراد في ظل تأثير البيئة الخارجية، وتوفير التغذية العكسية التي تزود المنظمة بالمعلومات المرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات.

هذه هي الخصائص التي أوردها "كاتز" و"روبرت كاهن" في نظرية النظام:

- استرداد الطاقة: المنظمة تقوم باسترداد الطاقة من البيئة المحيطة بها من خلال الحصول على المدخلات الضرورية، مثل العمالة، والمعلومات، ورؤوس الأموال.
- النشاط والتحويل: النظام يعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال العمليات الداخلية للمنظمة، وهذا يشمل عمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرار.
- المخرجات: تشمل المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للبيئة الخارجية، وتتأثر هذه المخرجات بالعلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- الدورية واستمرار النشاط: المنظمة تحتفظ بنشاطها وتستمر في العمل بصورة دورية ومستمرة، وهذا يضمن استمراريتها وعدم اندثارها.
- تدفق المعلومات (التغذية العكسية): المنظمة تتلقى معلومات من بيئتها الخارجية عن طريق آليات التغذية العكسية، وهذا يساعدها على فهم مدى استجابتها لمتطلبات البيئة وتعديل سلوكها وأداءها.
- هذه الخصائص تعكس طبيعة المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته الخارجية ويسعى لتحقيق التوازن والاستمرارية.

3-2 المدرسة الكمية في الإدارة²

يشار إلى المدرسة الكمية في الإدارة بالمدرسة القرارية أيضًا. وتعتبر الإدارة، في نظر رواد هذه المدرسة، مجموعة من القرارات والعمليات بدلاً من أن تكون مجرد هياكل تنظيمية. تأتي تلك النظرية بمساهمات بارزة من تشستر برنارد، الذي أكد على أن التنظيم هو نظام للمعلومات. وقد قدمت هذه النظرية تطوراً لمفهوم التنظيم، محررة إياه من الفهم الكلاسيكي المحدود، وتركز بدلاً من ذلك على مفهوم أكثر ديناميكية يرتبط بعملية اتخاذ القرار. وقد قوى برنارد سيمون هذا المفهوم من خلال نظريته التاليتين:

3-2-1 نظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية

نظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية تأتي من عالم الإدارة برنارد سيمون (Bernard Simon)، وقد تم تناولها في كتابه الشهير "وظائف المدير". تعارض هذه النظرية فكرة السلطة الهابطة

¹Chikere Cornell, *The systems Theory of Management in Modern day Organizations- A Study of algate congress resort limited port Harcourt*, International Journal of Scientific and research publications, 2015, P: 3.

² نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سبق ذكره، ص ص:50-52.

أو المركزية، وتقتصر بدلاً من ذلك أن الأفراد أو المرؤوسين لن يقبلوا الأوامر والقرارات الواردة من القمة إلا في ضوء شروط محددة. يشمل ذلك وجود حوافز كافية لتشجيع القبول وتسهيل عمليات الاتصال بين المدير والمرؤوسين. بموجب هذه النظرية، يعتبر التواصل وإنشاء بيئة ملائمة وتوفير الحوافز والمكافآت عوامل حاسمة لتحقيق قبول السلطة وتعزيز العمل الفعال داخل المنظمة.

3-2-2 نظرية التوازن التنظيمي

نظرية التوازن التنظيمي (Organizational Equilibrium Theory) تنبثق من تفكير "برنارد سيمون" "Herbert A. Simon"، وتتناول جوانب متعددة. تتعلق الجانب الأول بسلوك الفرد فيما يتعلق بالانتماء والانسحاب من المنظمة، بينما يتناول الجانب الثاني تحقيق التوازن بين المحفزات التي يقدمها الفرد للمنظمة. تسعى هذه النظرية أيضاً لتحقيق رضا المدير من خلال اختيار البدائل التي تعزز الكفاءة التنظيمية، ويشدد "سيمون" على أهمية وجود شرطين أساسيين لدى المدير لتحقيق هذا الهدف:

- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة: يشير هذا العنصر إلى أهمية وجود لدى المدير القدرة على اتخاذ القرارات الملائمة في سياق المنظمة. يجب أن يكون المدير قادراً على تحليل المعلومات المتاحة، وفهم التحديات والفرص التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة بطريقة فعالة. يشمل ذلك القدرة على تحديد الأولويات وتخصيص الموارد وتطوير استراتيجيات فعالة للتحسين والنمو.

- القدرة على التأثير في منفذي القرار لوضعها موضع التنفيذ: يشير هذا العنصر إلى قدرة المدير على التأثير والتوجيه لمنفذي القرار في المنظمة. فبعد اتخاذ القرارات المناسبة، يصبح من المهم أن يتم تنفيذها بفعالية وفي الوقت المناسب. يجب على المدير أن يكون لديه المهارات القيادية والتواصل الجيدة للتأثير في فريق العمل وتحفيزه وتوجيهه نحو تنفيذ القرارات المتخذة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة علاقات موثوقة مع الموظفين وإشراكهم في عملية صنع القرار وتوفير الدعم والإرشاد اللازم لضمان تنفيذ القرارات بنجاح.

توجد هذين العنصرين الأساسيين في المدير يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية وتحقيق التوازن في العمليات والقرارات داخل المنظمة.

3-3 النظرية الموقفية

النظرية التي تشير إليها تعرف بـ "نظرية الموقفية". ظهرت هذه النظرية بشكل واضح في عام 1960، على الرغم من أن "ميري باركر فوليت" Mary Parker Follett سبقت هذا التاريخ حيث طورت قانون الموقف في عام 1920، والذي أظهر من خلاله أن هناك أنماطاً متعددة من القيادة، وأنه لا يوجد هيكل تنظيمي واحد مفضل، بل هناك هيكل مختلف قد تكون مناسبة لمواقف مختلفة. وبالتالي، يجب التركيز على دراسة الموقف الفردي ذاته بدلاً من الاعتماد على العموميات والمبادئ العالمية. يتأثر سلوك الأفراد بعوامل متنوعة، وتعدُّ المنظمات أنظمة مفتوحة لا تخضع لقوانين ثابتة.

ومن أهم الدراسات في النظرية الموقفية نذكر:

3-3-1 دراسة برن وستولكار البيئية

أجرا الباحثان (Barn) برن وستولكار (Stolkar) دراسة على عشرون منظمة في إنجلترا واستوكهولم لاستكشاف بيئات التنظيم وتأثيرها على أداء المنظمات. أظهرت الدراسة وجود نوعين رئيسيين من التنظيمات: التنظيمات الميكانيكية والتنظيمات العضوية.

التنظيمات الميكانيكية تعتمد على الهرمية والانضباط بالقواعد والإرشادات. في هذه التنظيمات، تكون السلطة مركزية والتوجيه يتم من خلال قواعد وإجراءات محددة. يكون هذا النمط من التنظيمات مناسباً في البيئات الثابتة والمستقرة، حيث تكون التكنولوجيا ثابتة والمتطلبات قائمة.

أما التنظيمات العضوية، فتميل إلى منح المرونة والحرية للأفراد لتحقيق الأهداف المنظمة. يشجع هذا النمط من التنظيمات على الإبداع واتخاذ القرارات المستقلة. يكون هذا النوع من التنظيمات أكثر ملاءمة في البيئات غير المستقرة والتكنولوجيا المعقدة التي تتطلب التكيف والتغيير المستمر.

بناءً على نتائج الدراسة، توصل الباحثان إلى أنه لا يوجد نمط تنظيم واحد يمكن أن يناسب جميع المواقف. بدلاً من ذلك، ينبغي اختيار نوع التنظيم الأنسب وفقاً للبيئة الخارجية والتكنولوجيا المستخدمة. في البيئات الثابتة والمستقرة، يكون التنظيم الميكانيكي الأصلاح لتحقيق الكفاءة والانضباط. أما في البيئات غير المستقرة والتكنولوجيا المعقدة، فيفضل التنظيم العضوي أو المرن لتعزيز المرونة والابتكار. بشكل عام، يمكن أن تكون استراتيجية التنظيم المناسبة لأي منظمة هي توازن بين الهرمية والمرونة، مع الاهتمام بالعوامل البيئية والتكنولوجية التي تؤثر على أداء المنظمة

3-3-2 دراسة لورانس ولورش

دراسة "Lawrence and Lorsch" هي دراسة كلاسيكية أجريت في عام 1967 بواسطة ريتشارد لورانس وجاي ولورش. تحمل الدراسة عنوان "الشركات وبيئاتها (Organizations and Their Environments)" وهي تتناول العلاقة بين هياكل التنظيم الداخلية والبيئات الخارجية للشركات.

توصلت الدراسة إلى أن فعالية المنظمة تعتمد على قدرتها على التكيف والتغلب على تحديات البيئة الخارجية. واستناداً إلى تحليلهما لعشرة شركات مختلفة، اقترح لورانس ولورش أن الشركات تعتمد هياكل تنظيمية مختلفة بناءً على طبيعة البيئة التي تعمل فيها.

وجدت الدراسة أن الشركات التي تواجه بيئات مستقرة وقوانين واضحة وتكنولوجيا ثابتة تستفيد من هياكل تنظيمية رسمية مركزية وهرمية. بينما الشركات التي تعمل في بيئات متغيرة ومعقدة وتكنولوجيا متطورة، يكون لديها هياكل تنظيمية متنوعة ومرنة تمكنها من التكيف والتغيير.

هذه الدراسة أسهمت في فهمنا لعلاقة التنظيم والبيئة وتأثيراتها على هياكل التنظيم وأداء المنظمات. ولا تزال مفاهيم الدراسة مستخدمة ومرجعية في مجال إدارة المنظمات حتى اليوم.

3-4 نظرية التطوير التنظيمي

نظرية التطوير التنظيمي هي نهج شامل يهدف إلى تحقيق تغيير وتطوير في المؤسسات والمنظمات. تركز هذه النظرية على تعديل القيم والمهارات للأفراد، وتحسين العمليات واستخدام التكنولوجيا، وتغيير الهياكل التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أبرز روادها ريتشارد بيكهارد (Richard Beckhard)* وديفيد نادلر (David Nadler) & من أبرز رواد نظرية التطوير التنظيمي يتكون عملية التطوير التنظيمي من عدة خطوات، بما في ذلك:

- وصف وتشخيص شامل لمشاكل التنظيم: يتضمن تحليل وتقييم المشاكل والتحديات التي تواجهها المنظمة، وفهم إمكاناتها المادية والبشرية.
- تعديل السلوك التنظيمي: يشمل تغيير سلوك الأفراد والفرق العاملة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء.
- دراسة الهيكل التنظيمي: يتضمن تحليل وتقييم الهيكل التنظيمي للمنظمة ووحداتها الإدارية، ومدى ملاءمته لتحقيق كفاءة وفاعلية الأداء.
- دراسة وتحسين وظائف المنظمة: يتم تحليل الوظائف والتخصصات الموجودة في المنظمة، وتحديد المؤهلات والمهارات المطلوبة لشاغلي تلك الوظائف، وتحسين إطار العمل العام للمنظمة.
- يهدف التطوير التنظيمي إلى تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال تحسين الأداء وتطوير قدرات الأفراد وتحسين هياكل التنظيم والعمليات. يتطلب التطوير التنظيمي استراتيجية شاملة وتعاون وتفاعل بين جميع أفراد المنظمة.

3-5 التجربة اليابانية وإدارة المنظمة

مراكز البحث الإداري أبدت اهتمامًا بالتجربة اليابانية في إدارة المنظمات، حيث أصبحت مصدر إلهام للكثيرين. يُعزى ذلك إلى الطبيعة الفريدة للبيئة اليابانية والأسس الثقافية والتربوية التي تميز المجتمع الياباني، والتي ساعدت في بناء تنظيم مستقر وناجح. تُعد النقاط التالية من بين الجوانب المهمة التي اعتمدها التجربة اليابانية:

- القيم الروحية للمجتمع الياباني: تستند إلى قيم الأسرة، التي تتسم بالمحبة والتضامن والاحترام. وانعكست هذه القيم في احترام العمال لبعضهم البعض ولرؤسائهم، واستعدادهم لاستلام الإرشادات

* يتشارد بيكهارد هو أستاذ في علم الاجتماع التنظيمي، وقد قدم العديد من المفاهيم والنماذج لفهم تطور المنظمات والعمليات التي تحدث فيها. أحد أعماله المشهورة هو كتابه "مبادئ التنظيم: تحليل وتطبيق" (Principles: Analysis and Applications). Organizational & أما ديفيد نادلر فهو أستاذ في علم النفس التنظيمي، وقد أسهم في فهم التغيير التنظيمي والعمليات النفسية التي تحدث خلاله. من أعماله البارزة "فهم التغيير التنظيمي: نظريات وطرق" (Theories and Methods). Understanding Organizational Change)

وتنفيذها، بسبب إيمانهم بأن المحافظة على المنظمة يتطلب المحافظة على العلاقات الشخصية وتجنب الصراعات بين الأفراد.¹

- العمل المشترك: يتميز المجتمع الياباني بالتعاون والعمل المشترك لتحسين المنظمة. ويكشف المديرون اليابانيون عن جوانب ضعفهم للمرؤوسين، بهدف الحصول على المساعدة والولاء.²

- السلوك اليومي للعامل الياباني: يتسم بالولاء للمجموعة، حيث يعطي الأولوية لالتزاماته تجاه المنظمة عن حقوقه الشخصية.³

- اعتراف الإدارة اليابانية بحاجات الفرد النفسية والروحية: يؤثر بشكل إيجابي على أداء الفرد في المنظمة.⁴

- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية: تسعى دائماً لكسب ثقة المجتمع، وهذا يضمن استمرارها وتطورها.⁵

- ضبط النفس والتواضع: تجنب التكلفة والكبرياء والغطرسة، مما يقلل من الصراعات داخل المنظمة ويؤثر بشكل إيجابي على المناخ التنظيمي، ويعزز الاستقرار والولاء لدى الأفراد.⁶

هذه النقاط تمثل بعض المبادئ الرئيسية التي اتبعتها التجربة اليابانية في إدارة المنظمات، والتي أسهمت في نجاحها واستدامتها على المدى الطويل.

يعتبر التجربة اليابانية في إدارة المنظمات محط إعجاب الكثيرين، ويمكن تفسير ذلك بسبب العديد من العوامل الهامة التي تميزها. تسلط هذه التجربة الضوء على القيم الروحية للمجتمع الياباني، حيث تتمحور حول العائلة وتعزيز العلاقات الأسرية المبنية على الحب والتضامن والاحترام. تنعكس هذه القيم على الاحترام المتبادل بين العاملين في المنظمات اليابانية واحترامهم للرؤساء والتزامهم الرضا والتنفيذ

¹Hazem El-Khatib, **The Search for a New Balance between Continuity and Change**, Japanese Management, p :68.

² Jeffrey Liker, **14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer**", The Toyota Way, p :57.

³ Deborah R. Garrison et autres , référence susmentionnée, P :20.

⁴ Jeffrey Liker, référence susmentionnée, P :94.

⁵ Hazem El-Khatib, référence susmentionnée, P :156.

⁶ Hazem El-Khatib, référence susmentionnée, P :112.

للتوجهات. يؤمن اليابانيون بأن المحافظة على المنظمة يعتمد على المحافظة على العلاقات الشخصية وتجنب الصراعات بين الأفراد¹.

بالإضافة إلى ذلك، يتميز المجتمع الياباني بالتعاون والعمل المشترك لتحسين المنظمة، حيث يكشف المديرون اليابانيون عن جوانب ضعفهم للمرؤوسين بهدف الحصول على المساعدة والولاء. يتميز العامل الياباني بالولاء للمجموعة والتفكير في التزاماته تجاه المنظمة أكثر من حقوقه الشخصية².

تعترف الإدارة اليابانية أيضًا بحاجات الفرد النفسية والروحية، مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء الفرد داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى المنظمات اليابانية دائمًا لكسب ثقة المجتمع وتحمل المسؤولية الاجتماعية، مما يضمن استمرارها وتطورها، من خلال الابتعاد عن التكلف والكبرياء والغطرسة، يتم تعزيز ضبط النفس والتواضع داخل المنظمة، مما يقلل من الصراعات ويعزز الاستقرار والولاء للمنظمة. هذه المبادئ الأساسية تسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يرفع المعنويات ويزيد من ولاء الأفراد للمنظمة³.

3-6 نظرية (Z) في الإدارة

توجد بعض الاختلافات في تعريف وتفسير نظرية (Z) في الإدارة، ولا تُعد هذه النظرية من أهم المدارس الإدارية المعروفة. ومع ذلك، يُمكن توضيح بعض النقاط الرئيسية التي قد تُشار إليها عند الحديث عن نظرية (Z) في الإدارة وفقًا لبعض المصادر المحددة. يرجى مراعاة أن هذه المعلومات تعتمد على التفسيرات المتاحة:

- الثقة والمهارة: تعتبر الثقة في العمل وتطوير المهارات الشخصية عنصرين أساسيين في نظرية (Z) حيث يُشجع العمال على اكتساب المهارات والثقة في أداء مهامهم.
- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين: تعتمد نظرية (Z) على مبدأ توظيف العمال بشكل دائم ومدى الحياة في المنظمة، مع توفير فرص التدريب والتطوير المستمر.
- بطء التقييم والترقية: تشتهر نظرية (Z) بالتركيز على الاستقرار والاستمرارية، حيث يتم تقدير الأداء واتخاذ قرارات الترقية على مدى فترات زمنية طويلة، وذلك لتعزيز العمل الجماعي والاستمرارية في المنظمة.

¹ Masaki Imai, "The Key to Japan's Competitive Success", Kaizen, p : 76.

² Masaki Imai, référence précédente, p : 42.

³ Masaki Imai, référence précédente, p : 105.

- القرار الجماعي: تعتمد نظرية (Z) على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يتم إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتوجيهات المنظمة.
- ربط أهداف الفرد بأهداف التنظيم: تعزز نظرية (Z) أهمية ربط أهداف الفرد بأهداف التنظيم العامة، وذلك لتعزيز التفاعل والالتزام الشخصي بتحقيق تلك الأهداف.
- الاعتماد على اللامركزية وتحويل المدراء إلى قادة ملهمين: تشجع نظرية (Z) اللامركزية في توزيع السلطة وتعزيز دور المدراء في أن يصبحوا قادة يلهمون ويوجهون الفريق.
- يمكن استخلاص بعض النقاط المهمة من النظريات السابقة للمنظمة:
- النظريات الكلاسيكية (مثل النظرية البيروقراطية): كانت تركز على الجوانب الهيكلية والتنظيمية في المنظمة، وغالبًا ما أغفلت الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية.
- نظرية الإدارة العلمية: حاولت تطبيق المنهج العلمي في إدارة المنظمة، وعلى الرغم من تركيزها على الكفاءة وتحسين الأداء، إلا أنها قلصت من اهتمامها بالجانب الإنساني للفرد.
- نظرية التقسيمات الإدارية: اهتمت بتحليل العمل وتنظيم المهام والمسؤوليات داخل المنظمة، وركزت بشكل أكبر على دور المدير في توجيه العمل.
- النظرية السلوكية: ركزت على دراسة سلوك الفرد داخل المنظمة، وأكدت على وجود تنظيمات غير رسمية وعلاقات اجتماعية تؤثر في الأداء والاستقرار داخل المنظمة.
- مدرسة العلاقات الإنسانية: أبرزت أهمية العواطف والعلاقات الإنسانية في المنظمة، وعززت دور الفرد ككائن اجتماعي يتأثر بالبيئة المنظمة.
- تُعتبر هذه النظريات الأساسية نقاط انطلاق لتطور التفكير في إدارة المنظمات، وقد أدت الدراسات والأبحاث المستمرة إلى ظهور نظريات أخرى وتطورات جديدة في مجال التنظيم والإدارة. لذا، يُنصح دائمًا بالاطلاع على المصادر المحدثة والبحوث الحديثة للحصول على مزيد من المعرفة حول النظريات الحديثة في إدارة المنظمات.
- النظريات الحديثة للمنظمة أدت إلى تغيير في النظرة القديمة التي تعتبر المنظمة نظامًا مغلقًا والفرد كما ذكرته "آلة"، إلى الاعتراف بأن المنظمة نظام مفتوح يتأثر ببيئته الداخلية والخارجية. وتؤكد هذه النظرية أن التفاعل بين المنظمة وبيئتها يؤثر على أداء المنظمة واستقرارها.

من خلال المدرسة الكمية في الإدارة ونظرية قبول إمكانية فكرة نشوب الصراعات، تم اعتماد فكرة أن الصراعات قد تنشأ داخل المنظمة وتؤثر على عملها. ويعتبر الصراع جزءاً طبيعياً من العلاقات التنظيمية، ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي على المنظمة إذا تم إدارته بشكل فعال.

بالنسبة للنظرية اليابانية، فإنها تعترف بأن الفرد يحتاج إلى الرعاية النفسية والروحية في المنظمة. وتعتبر احترام القيم الروحية للفرد وتلبية احتياجاته الروحية جانباً مهماً لتحقيق تطور واستقرار المنظمة.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن الانتقال من النظرة القديمة للمنظمة كنظام مغلق والفرد كآلة، إلى النظرة الحديثة التي تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً والفرد ككائن اجتماعي، أدى إلى التركيز على أهمية التعامل مع الصراعات التنظيمية والتأكيد على أن المنظمة قابلة لاندلاع الصراعات وأنه يجب إدارتها بشكل فعال لتحقيق التطور والاستقرار.

المطلب الثالث: أنواع المنظمات

إن المنظمة وعلى الرغم من أن تندرج تحت نفس التعريف فهي تعتبر كيان اجتماعي يتصف بوجود مجموعة من الأفراد، فقد تتكون من فردين أو أكثر، تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة، من أجل تحقيق أهداف معينة هذه المنظمات يحكمها إطار محدد، وينتج عنها مخرجات تستهدف فئة معينة من البيئة الخارجية، إلا أنها تصنف إلى أنواع وهذا هذا حسب معيار تصنيفها.

ويمكن إدراج أنواع المنظمات حسب التصنيفات الآتية:

1- حسب طبيعة التكوين¹

حيث يعتبر التكوين احد الأسس الرئيسية في تفسير الاختلافات بين الأنظمة و نميز حسب هذا التصنيف:

1-1 المنظمات الطبيعية

هذه المنظمات تشكلت تلقائياً والفرد يصبح عضواً فيها بشكل طبيعي بدون تدخل شخصي. وتشمل الأسر والقبائل والمجتمعات بشكل عام. يكون الفرد عضواً في هذه المنظمات بناءً على العلاقات الأسرية أو الاجتماعية التي يولد بها.

1-2 المنظمات المكونة

تشكل هذه المنظمات بتدخل مباشر من الأفراد لتحقيق أهداف ذاتية أو جماعية. يشارك الفرد في إنشاء هذه المنظمات ويسهم في تشكيلها. ومن أمثلة هذه المنظمات: المؤسسات التجارية والجامعات والمدارس والمستشفيات والمنظمات الثقافية وغيرها.

¹ نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

2- حسب طبيعة النشاط¹

حيث يعتبر النشاط احد أهم معايير تصنيف المنظمات ، ويمكن تصنيفها حسب هذا المعيار الى:

2-1 المنظمات الحكومية

تقدم هذه المنظمات خدمات سيادية للدولة والشعب. تكون تحت إشراف الحكومة وتهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع بشكل عام. ومن أمثلة هذه المنظمات: المجالس الشعبية الولائية والبلدية والمجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة.

2-2 المؤسسات العامة

تنشأ هذه المؤسسات بمبادرة من الدولة للتحكم في الموارد واستثمارها. تهدف إلى تنظيم القطاعات الحيوية في البلاد وتوفير الخدمات العامة. ومن أمثلة هذه المؤسسات: شركات البترول والنفط والمستشفيات والجامعات.

2-3 منظمات الأعمال

منظمات الأعمال هي المنظمات التي تعود ملكيتها إما للدولة أو للخواص (الأفراد أو الشركات الخاصة)، وتشمل مجموعة واسعة من النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية. يعتبر هذا التصنيف شاملاً ويشمل مختلف أنواع المنظمات التجارية والصناعية والخدمية التي تتنوع فيما بينها.

2-3-1 المنظمات الصناعية

المنظمات الصناعية هي المؤسسات التي تقوم بتنفيذ عمليات صناعية وإنتاجية لتحويل المواد الأولية إلى منتجات وسلع جاهزة ذات أهمية اقتصادية وتجارية. تعتبر هذه المنظمات العمود الفقري للقطاع الصناعي في الاقتصاد.

تعتمد منظمات الصناعة على مصادر المواد الأولية المتاحة وتحويلها إلى منتجات جاهزة للسوق. يمكن أن تشمل هذه المنظمات مختلف القطاعات مثل الصناعات التحويلية (مثل الصناعات الغذائية والملابس والأثاث والإلكترونيات)، والصناعات الثقيلة (مثل صناعة السيارات والمعدات الثقيلة)، والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، والصناعات الإلكترونية، والعديد من القطاعات الأخرى.

2-3-2 المنظمات التجارية

المنظمات التجارية هي المؤسسات التي تقوم بدور الوسيط بين المنتج والمستهلك. تعمل هذه المنظمات على شراء المنتجات من المنتجين أو المصنعين وتوزيعها وتسويقها للمستهلكين النهائيين. تهدف المنظمات التجارية إلى تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين وتسهيل عملية البيع والشراء. تتنوع المنظمات التجارية في طريقة تعاملها ونطاق عملها. يمكن أن تكون بالجملة، حيث تقوم بشراء المنتجات بكميات كبيرة من المصنعين أو الموزعين الرئيسيين، ثم تباعها للتجار الصغار أو الأفراد بكميات أصغر. وتشمل أمثلة على ذلك المراكز التجارية والمتاجر الكبيرة.

¹ فاطمة بدر، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص:7

وتكون التجارة أيضًا بالتجزئة، حيث تشتري المنتجات من المصنعين أو الموردين وتبيعها مباشرة للمستهلكين النهائيين. وتشمل أمثلة على ذلك المحلات التجارية الصغيرة مثل المتاجر والمحلات الصيدليات.

تعتبر المنظمات التجارية أحد الروافد الرئيسية للاقتصاد وتلعب دورًا هامًا في تنظيم سلسلة التوريد وتوزيع المنتجات إلى المستهلكين. تساهم في توفير تشكيلة واسعة من المنتجات وتحسين تجربة التسوق للمستهلكين. كما تساعد في تعزيز التجارة وتحفيز النمو الاقتصادي

3-3-2 المنظمات الخدمية

المنظمات الخدمية هي المؤسسات التي تقدم خدمات للجمهور والعملاء بدلاً من إنتاج سلع ملموسة. تعتمد هذه المنظمات على توفير خدمات متنوعة ومتخصصة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء. تشمل أمثلة على المنظمات الخدمية الجامعات والمدارس والمستشفيات والعيادات الطبية وشركات التأمين وشركات النقل والشركات الاستشارية والوكالات السفر والفنادق والمطاعم ومراكز الترفيه والأندية الصحية والمراكز الثقافية والمكتبات وغيرها.

تهدف المنظمات الخدمية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية وراحة للعملاء. يمكن للعملاء أن يدفعوا مقابل هذه الخدمات عن طريق دفع رسوم أو أجور أو اشتراكات. وفي بعض الحالات، تابعة للدولة قد توفر هذه الخدمات مجانًا أو بتكلفة رمزية للمستفيدين.

تعتبر المنظمات الخدمية أساسية في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والصحية والتعليمية والترفيهية للمجتمع. تساهم في تعزيز الرفاهية وتحسين جودة الحياة للناس. تعتمد هذه المنظمات على المهارات الفنية والاحترافية للعاملين بها لتقديم خدمات ممتازة وملائمة لاحتياجات العملاء.

3- التنظيمات الرسمية وغير الرسمية¹

وهو من المعايير التي يمكن اعتبارها مهمة لتصنيف المنظمات، حيث من الممكن ان تتشكل تنظيمات غير رسمية داخل التنظيمات الرسمية

3-1 التنظيمات الرسمية

التنظيمات الرسمية هي التنظيمات التي تتميز بالطابع الرسمي والهرمي في هيكلها التنظيمي. تتسم هذه التنظيمات بوجود قواعد وإجراءات رسمية وواضحة تحدد السلطات والمسؤوليات وتحكم سير العمل داخل المنظمة. وتتم ممارسة الإشراف الرسمي المباشر على الموظفين من قبل رؤسائهم ومدرائهم وفقًا للتسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي.

¹ Edward Lorenz, Les Forme D'organisation Du Travail dans Les Pays De l'union européenne, centre d'étude de l'emploi,2004,p: 13.

تحتوي التنظيمات الرسمية على هيكلية محددة وواضحة تعكس التسلسل الهرمي للسلطة والقرارات، يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل موظف ووحدة في المنظمة وفقاً للموقع الوظيفي والتسلسل الهرمي. ويتم ممارسة الرقابة والإشراف على الأداء واتخاذ القرارات من قبل الرؤساء والمدراء المختصين. أمثلة على التنظيمات الرسمية تشمل الهيئات الحكومية والوزارات والمؤسسات العامة والشركات العامة وأي منظمة تتبع نظاماً هرمياً رسمياً في تنظيم أعمالها.

3-2 التنظيمات غير الرسمية

التنظيمات غير الرسمية تنشأ داخل التنظيمات الرسمية نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد المنظمة. تتكون هذه التنظيمات بشكل طبيعي دون الحاجة إلى إنشاء هيكل رسمي أو قواعد وإجراءات محددة.

تكون التنظيمات غير الرسمية عادةً نتيجة التفاعلات والتعاون الذي يحدث بين الأفراد داخل المنظمة، سواء كانوا موظفين أو أعضاء في المنظمة. قد يتشكل هذا النوع من التنظيمات لتحقيق أهداف مشتركة أو لتبادل المعرفة والخبرات أو لتسهيل التعاون بين الأعضاء.

وبما أن دراستنا التطبيقية سيتم إجراؤها على عينة من الجامعات الجزائرية، فيمكن تصنيفها إلى عدة تصنيفات :

من حيث طبيعة التكوين، يمكن اعتبار الجامعات الجزائرية منظمات مكونة، حيث يتم تشكيلها من خلال تجمع أعضاء هيكلية متعددة مثل الأساتذة، والطلاب، والموظفين الإداريين والفنيين، الذين يساهمون في سير عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.

من حيث طبيعة النشاط، يمكن اعتبار الجامعات الجزائرية منظمات أعمال وتحديدًا منظمات خدمية. فعلى الرغم من أنها لا تنتج سلعة ملموسة، إلا أنها تقدم خدمات تعليمية وبحثية وإدارية للطلاب والأعضاء التابعين للجامعة والمجتمع بشكل عام. تتضمن الخدمات التي تقدمها الجامعات تقديم الدروس والبرامج الأكاديمية، وإجراء الأبحاث العلمية، وتنظيم الفعاليات الثقافية والاجتماعية، وتقديم الخدمات الإدارية والدعم الطلابي.

لذلك، يمكن تصنيف الجامعات الجزائرية على أنها منظمات مكونة وأيضًا منظمات خدمية

المطلب الرابع: خصائص ودورة حياة المنظمة

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول بأن المنظمة هو ذلك النظام الاجتماعي الذي يلم بشتى المجالات والبيئات التي تحيط بنا من كل جانب، انطلاقاً من الأسرة والمجتمع اللذان يعتبران نظاماً تلقائياً، وصولاً إلى المنظمات المكونة كمنظمات الأعمال وغيرها، ولا بد من التأكيد أن لهذه المنظمات خصائص، كما

أن لها دورة حياة تنتهي بتلاشيها، وسنحاول من خلال هذا المطلب إبراز هذه الخصائص ومراحل دورة حياة المنظمة.

1- خصائص المنظمة¹

على اعتبار أن المنظمات مثل الأنظمة الحية التي تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية نتيجة التفاعل المستمر مع غيرها من المنظمات، فيجب عليها أن تتمتع بخصائص تجعل تأثيرها وتأثرها يعود بالإيجاب عليها، فيجب على المنظمات وحتى تكون فعالة أن تتمتع بالخصائص التالية:

1-1 الهوية

الهوية في سياق المنظمات تشير إلى الطابع الفريد والمميز للمنظمة وما يجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات. إنها الصورة أو السمة التي تحدد وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى في السوق أو في المجتمع. تتألف الهوية من مجموعة من العوامل التي تعكس القيم والرؤية والثقافة والسمات الفريدة للمنظمة، وتعتبر الهوية مهمة جدًا للمنظمات، حيث تساعدها على تعزيز هويتها وتمييز نفسها في السوق وتوصيل رسالتها بشكل فعال إلى العملاء والشركاء والمجتمع. تلعب الهوية دورًا محوريًا في بناء صورة إيجابية للمنظمة وتعزيز الولاء والثقة لدى العملاء.

2-1 مكونات النظام

لكل منظمة مكوناتها تشمل المدخلات والمخرجات والمعالجة أو العمليات والتغذية العكسية، فالمدخلات تمثل الموارد التي تغذي المنظمة، العمليات تمثل الخطوات والأنشطة التي تحدث داخل المنظمة، المخرجات تمثل النتائج المحققة، والتغذية العكسية تعكس عملية تقييم الأداء وتوجيه التحسينات في المنظمة. هذه المكونات الأربعة تتفاعل سويًا لضمان تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

3-1 الشمولية

الشمولية تعني أن المنظمة تهدف إلى تحقيق أهدافها بشكل شامل ومتكامل، بمعنى أنها تشمل جميع وظائفها وأعضائها. إذا كانت أهداف المنظمة شاملة، فإنها تأخذ في الاعتبار أهداف جميع الأفراد المنتمين إليها، بما في ذلك الموظفين والعملاء والمساهمين والمجتمع المحيط. بمعنى آخر، عندما تكون المنظمة شاملة، فإنها تعمل على تحقيق مصلحة جميع الأطراف المعنية وتلبية احتياجاتها بأفضل طريقة ممكنة. فعلى سبيل المثال، يهدف الموظفون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، وعلى المنظمة أن توفر لهم بيئة عمل مناسبة وفرص تطوير وتقدم.

4-1 الهيكل

الهيكل التنظيمي هو جزء من خصائص المنظمة، وهو يشير إلى تنظيم وترتيب العناصر المختلفة داخل المنظمة. يتضمن الهيكل التنظيمي تحديد الوظائف والسلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد

¹ Chikere Cornell, référence susmentionnée, p :5.

والأقسام داخل المنظمة. يعكس الهيكل التنظيمي تصميم المنظمة ويحدد كيفية تنظيم وتنسيق الأعمال واتخاذ القرارات.

1-5 الاتصال

الاتصال هو واحدة من خصائص المنظمة الأساسية. يشير الاتصال إلى تدفق المعلومات والمفاهيم بين أفراد المنظمة وبين الأقسام المختلفة فيها. يلعب الاتصال دورًا حيويًا في تحقيق التنسيق والتعاون داخل المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

1-6 التصور

التصور أو الرؤية هو جزء من خصائص المنظمة ويشير إلى الرؤية الشاملة لأهداف وقيم المنظمة وما تسعى إليه في المستقبل. يعكس التصور توجه المنظمة والرؤية المشتركة للأعضاء حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة وما تسعى لتحقيقه.

1-7 البيئة

البيئة في سياق المنظمات تشير إلى العوامل والظروف الخارجية التي تؤثر على المنظمة وتتفاعل معها. تتضمن البيئة الداخلية العناصر التي تنتمي إلى المنظمة نفسها، بينما البيئة الخارجية تشمل العناصر والقوى التي لا تنتمي إلى المنظمة، مثل العملاء، والمنافسين، والموردين، والحكومة، والتكنولوجيا، والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. فهم البيئة وتحليلها بشكل جيد يساعد المنظمة على التكيف واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها.

1-8 التفاعل

تفاعل المكونات هو خاصية تحدث عن التفاعل والتأثير المتبادل بين مكونات المنظمة، بمعنى أنها تتفاعل وتتأثر ببعضها البعض. وليس ذلك فحسب، بل أيضًا التفاعل والتأثير مع الأنظمة الخارجية، مثل العملاء والموردين والمنافسين والبيئة العامة. التفاعل الجيد بين مكونات المنظمة والأنظمة الخارجية يساهم في تحقيق التناغم والتكامل الفعال، مما يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. يعتبر التفاعل عنصرًا أساسيًا في تعزيز التعاون وتنسيق الجهود داخل المنظمة وخارجها.

2- دورة حياة المنظمة وأهميتها

مثل أي كائن حي تنشأ المنظمة وتتطور وقد تزول بعد وقت معين، وهو ما يطلق عليه بدورة حياة المنظمة، والتي تضم عدة مراحل متلاحقة تتخذ من خلالها المنظمة اتجاهات واستراتيجيات مختلفة، تختلف باختلاف الأهداف التي انشأت من أجلها المنظمة، والتي تسعى لتحقيقها.

1-2 تعريف دورة حياة المنظمة¹

دورة حياة المنظمة تعبر عن سلسلة المراحل التي تمر بها المنظمة على مدار وجودها، بدءًا من تأسيسها وتطورها، وصولًا إلى نضوبها أو إعادة بناءها. على الرغم من أنها تشابه دورة حياة الكائنات

¹ نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سبق ذكره، ص:76

الحياة، إلا أنها تعتبر توجيهية وصفية، وتهدف إلى فهم وتحليل تطور ونمو المنظمة، تتكون دورة حياة المنظمة من عدة مراحل، ويمكن أن تختلف هذه المراحل بناءً على نوع المنظمة والصناعة التي تنشط فيها.

وبالتالي تعرف دورة حياة المنظمة على أنها: نمط من التغيير المتوقع في المنظمة، أو اتجاهات النمو المنظم للمنظمة، فهي تشير إلى المسيرة الحياتية للمنظمة منذ بدئها إلى غاية نهايتها.

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص ما يلي:

- أن للمنظمة دورة حياة تشبه دورة حياة الكائن الحي وصفيًا.
- يمكن أن تصل المنظمة إلى مرحلة التلاشي لكن يمكنها أن تنتعش في هذه المرحلة وتعيد بناء دورة حياتها من جديد.

2- 2 أهمية دورة حياة المنظمة¹

دورة حياة المنظمة تحمل أهمية كبيرة في إدارة وتطوير المنظمة. وإليك بعض الأهمية الرئيسية لدورة حياة المنظمة:

- تحديد الاستراتيجيات: تساعد دورة حياة المنظمة في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة من مراحل الحياة. ففهم المرحلة التي تتواجد فيها المنظمة يسمح للقادة بوضع خطط واستراتيجيات تلبي احتياجاتها وتحقق أهدافها القصيرة والطويلة.
- التكيف مع التغيير: توفر دورة حياة المنظمة إطارًا للتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية. فعندما تتغير البيئة الخارجية، قد يتعين على المنظمة تغيير استراتيجياتها وهيكلها للبقاء متماسكة مع المتغيرات والتحديات الجديدة.
- تحليل الأداء: يمكن استخدام دورة حياة المنظمة لتقييم أداء المنظمة على مراحل مختلفة. فمن خلال دراسة مراحل الحياة السابقة، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء والنجاح المستقبلي.
- التخطيط المستقبلي: بفهم دورة حياة المنظمة، يمكن للقادة التخطيط للمستقبل وتحديد الخطوات اللازمة للنمو والتوسع والابتكار. يساعد هذا النهج على تحقيق استدامة المنظمة وتفاذي المشاكل المحتملة في المستقبل.
- إدارة التغيير: تمكن دورة حياة المنظمة من إدارة التغيير بشكل فعال. فعندما تواجه المنظمة تحديات في مرحلة معينة، يمكن للقادة تحديد الخطوات والاستراتيجيات اللازمة للتغلب على التحديات وتحقيق التطور والنمو.

¹ قيس ابراهيم حسين، القيادة الاستراتيجية واثرها في دورة حياة المنظمة دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، العدد 28/2021، ص: 51.

باختصار، فإن فهم دورة حياة المنظمة يساعد على القدرة على التنبؤ بالتحويلات والتغيرات المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة، وتحقيق النمو والاستدامة على المدى الطويل.

2-3 مراحل دورة حياة المنظمة¹

لقد نال موضوع دورة حياة المنظمة اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين والخبراء في المجال، والذين اقترحوا عددا من النماذج والمراحل، ومن أهم هذه المراحل:

3-2-1 مرحلة الريادة (التكوين)

مرحلة الريادة أو التكوين هي المرحلة الأولى في دورة حياة المنظمة. في هذه المرحلة، تسعى المنظمة إلى النجاح والبقاء على قيد الحياة في سوق تنافسي. وتركز المنظمة في هذه المرحلة على الابتكار وتنظيم الموارد واتخاذ القرارات الفعالة.

في مرحلة الريادة، يكون للمؤسس والقائد الدور الأساسي في تحقيق النجاح. يعتبر المؤسس روح المنظمة ويكون لديه الرؤية والرغبة في النمو والتطور. يقوم باتخاذ القرارات وتنفيذها بسرعة ومرونة، ويتحمل جميع المسؤوليات في هذه المرحلة.

تستمر مرحلة الريادة حتى يدرك القائد أن المنظمة بحاجة إلى هيكل أفضل وتنظيم أكثر لزيادة الكفاءة وتحقيق النمو المستدام. في هذه المرحلة، يصبح من الضروري توزيع المسؤوليات وإنشاء هيكل تنظيمي يدعم تطور المنظمة.

باختصار، مرحلة الريادة هي المرحلة الأولى في دورة حياة المنظمة، حيث تركز على الابتكار والتنظيم واتخاذ القرارات السريعة. يعتبر المؤسس والقائد الدور الأساسي في هذه المرحلة ويسعى القائد للنمو والتطور المستدام للمنظمة.

3-2-2 مرحلة النمو (النضج)

مرحلة النمو أو النضج هي المرحلة التي يحدث فيها نمو المنظمة وتطورها بعد مرحلة الريادة. في هذه المرحلة، تعمل المنظمة على زيادة نشاطها وتوسيع نطاق اتصالها بالبيئة الخارجية.

تتمثل أهمية مرحلة النمو في تحقيق الاستدامة وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل مستدام. يتركز التركيز في هذه المرحلة على توسيع نشاطات المنظمة وتعزيز تواجدتها في السوق. يلعب القائد دوراً مهماً في ترويج المنظمة وزيادة علاقتها بالمنظمات الكبيرة والشراكات الاستراتيجية.

لتحقيق النمو، يجب على المنظمة أن تجيب على أسئلة أساسية حول هويتها وهدفها. يجب أن تعرف من هي وما هي قيمها ورؤيتها وماذا تسعى لتحقيقه. يتم التركيز في هذه المرحلة أقل على الابتكارات وأكثر على توسيع نشاطات المنظمة وتعزيز وجودها في السوق.

¹ قيس ابراهيم حسين، المرجع السابق، ص 51-52

باختصار، مرحلة النمو أو النضج هي المرحلة التي يحدث فيها نمو المنظمة وتوسعها بعد مرحلة الريادة. تتركز على توسيع النشاطات وتعزيز العلاقات مع المنظمات الأخرى. يلعب القائد دوراً مهماً في تحقيق النمو وتعزيز تواجد المنظمة في السوق.

3-2-3 مرحلة التعزيز (التوسع)

مرحلة التعزيز أو التوسع تأتي بعد مرحلة النمو وتهدف إلى إيجاد فرص وموارد جديدة تساعد المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية جديدة. في هذه المرحلة، تزداد التحديات المتعلقة بالفرص والموارد، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى البحث عن فرص جديدة واستغلال الموارد المتاحة بطرق مبتكرة.

من خلال استغلال الفرص والموارد الجديدة، يمكن للمنظمة أن تعزز نفسها وتصبح أكثر فاعلية ونجاحاً. ومع ذلك، قد تواجه المنظمة تحديات وعراقيل في هذه المرحلة، وتحتاج إلى قيادة قوية تستطيع التغلب على القيود التنظيمية وتقليل مخاوف الأفراد من التغيير. كما يجب أن تركز المنظمة على العمل الجماعي وتجنب الصراعات التي يمكن أن تعوق التوسع والتطور.

باختصار، مرحلة التعزيز أو التوسع تهدف إلى استغلال فرص وموارد جديدة لتحقيق مزايا تنافسية. تحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى قيادة قوية وتركيز على الابتكار والعمل الجماعي للتغلب على التحديات وتحقيق النجاح في التوسع.

3-2-4 مرحلة الاستقرار

مرحلة الاستقرار هي المرحلة التي تأتي بعد مرحلة التوسع وتتميز بالتركيز على الكفاءة والفعالية والاستقرار في عمل المنظمة. في هذه المرحلة، تحقق المنظمة استقراراً في قياداتها وثباتاً في هيكلها التنظيمي.

تكون اللامركزية والمرونة هي سمات بارزة في اتخاذ القرارات، حيث يتم تفويض الصلاحيات والمسؤوليات وتمكين الفرق العاملة من اتخاذ القرارات المناسبة. يتم تعزيز قدرة المنظمة وخبرتها في التعامل مع الصراعات وامتصاص تأثيراتها. كما تكتسب المنظمة خبرة في مواجهة ضغوط البيئة والتعامل مع المتغيرات المحيطة بها.

تهدف مرحلة الاستقرار إلى بناء قاعدة قوية للمنظمة وتعزيز استقرارها وقدرتها على التكيف مع التحديات المحيطة. تعتبر هذه المرحلة مهمة لتحقيق الاستدامة والنمو المطول للمنظمة، وتمكنها من الاستمرار في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

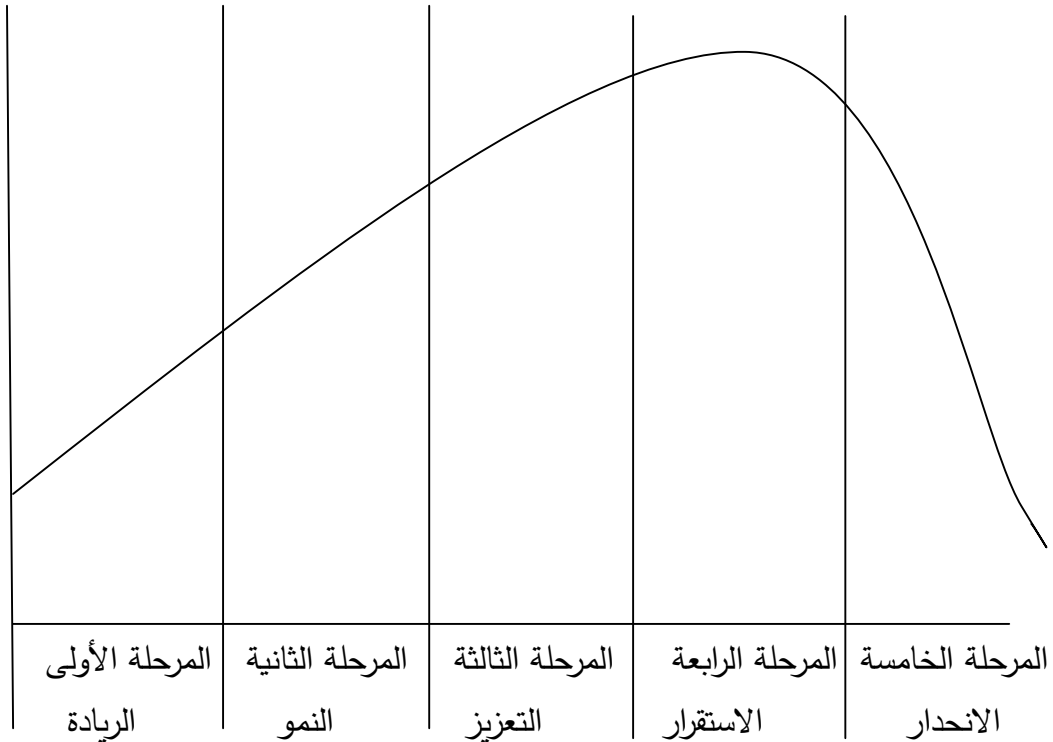
3-2-5 مرحلة الانحدار

مرحلة الانحدار هي المرحلة الأخيرة في دورة حياة المنظمة وتشير إلى إمكانية زوال المنظمة نتيجة عدم تكيفها مع القيود والتحديات في محيطها الخارجي. في هذه المرحلة، قد تجد المنظمة صعوبة في البقاء والاستمرار وتتجه نحو الانحدار والزوال.

مرحلة الانحدار تكون نتيجة لعدة عوامل مثل التغيرات في السوق، وتغيرات التكنولوجيا، وسوء التخطيط الاستراتيجي، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية. قد تجد المنظمة نفسها غير قادرة على تحقيق أهدافها والبقاء في السوق، مما يؤدي في النهاية إلى انحدارها أو اندثارها. ومع ذلك، يجب الأخذ في الاعتبار أنه ليس كل المنظمات تمر بمرحلة الانحدار. فبعض المنظمات قد تواجه تحديات وصعوبات في طور تطورها ونموها، ولكنها تستطيع التكيف والتعافي والعودة إلى مرحلة النمو والتوسع. بالتالي، النجاح والاستدامة في مرحلة التعزيز يمكن أن تحمي المنظمة من الانحدار وتحافظ على استقرارها ونموها المستمر.

ويمكن تلخيص مراحل دورة حياة المنظمة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(1.2): دورة حياة المنظمة



المصدر: فيس ابراهيم حسين، القيادة الاستراتيجية واثرها في دورة حياة المنظمة دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، العدد 2021، 28، ص: 54

المبحث الثاني: الإدارة ووظائفها

إن الإدارة باعتبارها ذلك النشاط الفريد والتميز، الذي يهدف إلى توليف الموارد من أجل استخدامها لغرض الوصول إلى هدف أو مجموعة من الأهداف، يبين أنها وسيلة مرتبطة بالإنسان منذ ظهوره، فالإنسان بطبيعته يسعى إلى تنظيم موارده لتحقيق أهدافه، إلا أن علم الإدارة ووظائفها ظهرت بعد اهتمام الباحثين بالإدارة من الناحية العلمية، فأصبحت بذلك الإدارة تقوم على وظائف أساسية

هي: التخطيط، التنظيم، القيادة (التوجيه)، والرقابة وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة ووظائفها في المطالب الموالية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة وأهميتها

بشكل عام، يمكن القول إن الإدارة تعد عنصرًا حاسمًا في نجاح المنظمات، حيث تساهم في تحقيق التوازن بين الأهداف والموارد والعمليات، وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر وتحقيق الاستدامة والتطور.

1- مفهوم الإدارة¹

الإدارة هي نظام أو عملية تستخدم لتحقيق الأهداف المحددة، وتعتبر وسيلة وليست غاية في حد ذاتها. يمكن تعريف الإدارة على عدة وجهات نظر، بما في ذلك تعريف رالف دافيز الذي يصفها بأنها "عمل القيادة التنفيذية"، وتعريف جون مي الذي يعتبرها "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ممكن لتحقيق الرواج والسعادة لجميع الأطراف المعنية". بالإضافة إلى ذلك، يصف هنري فايول الإدارة بأنها عملية تشمل التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة. ومن المفهومات الأخرى، يعرف بيترسون وبولمان (Peterson and Bowman) الإدارة بأنها "أسلوب لتحديد وتوضيح أهداف وغايات مجموعة من الأفراد"، بينما يصف فريديريك تايلور الإدارة بأنها "تحديد ما يجب فعله بالضبط وضمان أداء الأفراد لذلك بأفضل وأرخص طريقة ممكنة". بشكل عام، تهدف الإدارة إلى تنظيم وتوجيه وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن القول:

" إن الإدارة هي تلك العملية المتناسقة التي تبدأ من وضع الأهداف في حدود الموارد المتوفرة والوقوف على تنفيذها بأقل التكاليف انطلاقاً من التخطيط لكيفية تنفيذها وصولاً إلى فرض الرقابة على عمليات التنفيذ من أجل تصحيح الانحرافات".

من خلال التعريف الإجرائي للإدارة يمكن استخلاص أهم مميزات الإدارة فيما يلي:

- الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال بحد ذاتها، بل هي توجيه الأعمال التي يتم تنفيذها من قبل الأفراد أو المرؤوسين، فالإدارة هي انجاز الأعمال لتحقيق الأهداف بواسطة جهود المرؤوسين.
- الإدارة هي وسيلة للمنظمات من أجل ضمان بقاءها، وبلوغ أهدافها، فهي أداة وليست غاية في حد ذاتها.
- الإدارة هي مجموعة وظائف قائمة على أساس العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، فهي تجمع بين الأفراد فيما بينها، وبالتالي فهي تعتبر نشاط إنساني هادف.
- تعتمد الإدارة بالأساس على المهارات والمعارف الإنسانية، فالإدارة تقوم على التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة، ولا تمارس هذه الوظائف إلا بتوفر المهارات الكافية.

¹ محمد عبد ابو سمرة، إدارة المشروعات، دار الراجحة للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2009، ص: 19.

وبما أن للإدارة مميزات كبيرة، فلا شك أن لها أهمية في بقاء المنظمات واستمرارها نتعرف عليها من خلال النقطة الموالية.

2- أهمية الإدارة

تتبع أهمية الإدارة من أهمية الضغوط التي تواجه المنظمات، فباعتبار المنظمة جزء لا يتجزأ من محيطها الخارجي، فهي بذلك تتأثر بمختلف المشاكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كندرة الموارد الطبيعية، واليد العاملة، أو عدم توافر الموارد المالية، والسعي المستمر في محاولة تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع، بالإضافة إلى محاولة تجنب الصراعات داخل المنظمة، ومحاولة إدارتها وحلها ان وجدت، كل هذه العوامل وغيرها تجعل للإدارة ووظائفها والقائمين عليها أمام تحدي كبير لتأكيد أهمية الوظائف الإدارية التي يقومون بها بدءا بالتخطيط ومرورا بالتنظيم والتوجيه، وصولا إلى الرقابة وتصحيح الانحرافات.

وتظهر أهمية الإدارة في النقاط التالية¹:

- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المنظمات فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد من أجل تحقيقها بفعالية.

- يقع على عاتق الإدارة تحقيق جميع أهداف المنظمة من ناحية والمجتمع ككل من ناحية أخرى.

- القدرة على مجابهة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكذلك الصراعات التي تشب داخل المنظمات نتيجة زيادة نفوذ جماعات الضغط كالنقابات والجماعات غير الرسمية التي تتشكل داخل المنظمات وغيرها.

- وظيفة الإدارة في تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا، فإن الإدارة تشتمل على وظائف تشكل عناصر العملية الإدارية فهي تعبر عن النشاطات الرئيسة التي تشكل عملية الإدارة و يقوم بها القائد ومرؤوسيه داخل المنظمة، وتتمثل هذه الوظائف في : التخطيط، التنظيم، القيادة أو التوجيه، والرقابة.

1- التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة والتي بموجبها يقوم القائد بالتحضير والإعداد المسبق للأهداف، فنجاح المنظمة يتوقف على التخطيط الجيد، فهو الذي يحدد لها طريقة عملها، وسنتطرق فيما يلي إلى تعريف وظيفة التخطيط، وأنواعه ومراحل إعداده.

¹ انس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

1-1 تعريف التخطيط

إن التخطيط هو إحدى وظائف الإدارة، والذي يرمي إلى تحديد غايات المشروع واختيار السياسة والبرامج والإجراءات المؤدية إلى الوصول لهذه الغايات، فهو عملية فكرية يستشرف فيها القائد المستقبل، ويعمل على الإعداد والتحضير للوصول إلى المستقبل المرسوم، وتشمل عملية التخطيط اختيار المهام الواجب إنجازها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحديد كيف يجب إنجازها.

ويمكن تعريف التخطيط على أنه¹:

"عملية ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول وتأسيس القرارات طبقاً للأغراض والوقائع والتقديرات المدروسة".

و هو: "عملية اتخاذ القرار في الحاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل حاضر بين البدائل لتنفيذه مستقبلاً".

كما أن التخطيط هو التحضير للوصول إلى الأهداف المستقبلية، حيث يبدأ التخطيط من تحليل سؤال أين تقف المنظمة حالياً؟ وأين تريد أن تكون في المستقبل؟ حيث يجب أن يتناسب التخطيط مع رؤية ورسالة المنظمة².

وبالتالي يمكن اصطلاح التخطيط على أنه: " استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، وهو عملية تحديد الأهداف وسبل الوصول إليها".
من التعريفات السابقة يمكن استخلاص مايلي:

- التخطيط عملية مستمرة، أي لا تنتهي ببداية الوظيفة المالية، فهي ترافق جميع الوظائف المالية للإدارة.

- التخطيط يعني اتخاذ القرار واختيار الخطة التي ستسير عليها المنظمة من بين عدة بدائل.

- التخطيط يساعد على اعتماد سياسة واضحة تؤمن بلوغ المنظمة لأهدافها.

2-1 أنواع التخطيط³

1-2-1 أنواع التخطيط حسب المعيار الزمني

إن التخطيط من حيث المدة الزمنية ليس واحداً، حيث تختلف هذه المدة باختلاف المنظمات من حيث حجمها وطبيعتها وسبب إنشاءها، لذلك فيوجد ثلاثة أنواع من الخطط.

1-1-2-1 التخطيط طويل الأجل

يعني التخطيط طويل الأجل، الفترة الزمنية بين ثلاث وعشر سنوات، ويأخذ هذا التخطيط بالاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة في عمليات المنظمة، ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة

¹ نزيه كيار، المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال، المؤسسة الحديثة للكتاب ط1، لبنان، 2010، ص: 32.

² Connie, J, Understanding Organizational, chapter 04, F.A david Company, Philadelphia, 2007, p:47.

³ اشرف فهمي خوخة، آليات التخطيط والرقابة في المؤسسات الصحفية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص: 23.

واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنظمة في اتجاهه، كما يهدف إلى خلق استقرار المنظمة وقوتها واقتناص الفرص المستقبلية.

1-2-1-2 التخطيط متوسط الأجل

مدته بين سنة وقل من ثلاث سنوات، وهو عبارة عن خطط تفصيلية تخدم الخطط طويلة الأجل، من حيث ترتيب موازنات مالية، للخطط طويلة الأجل.

1-2-1-3 التخطيط قصير الأجل

هو عبارة عن تفصيل أكثر للخطة متوسطة الأجل، وفيها يتحدد الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل، ولكي تكون الخطط قصيرة الأجل أكثر فعالية يجب أن لا تخرج على نطاق الخطط متوسطة الأجل، إذ يجب أن يكون هناك ترابط وتناسق بين الخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل وتجنب التناقض في الأهداف واستمرار تنفيذ الخطط.

1-2-2-1 أنواع التخطيط حسب المعيار الشكلي

ويمكن تمييز ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار:

1-2-2-1-1 السياسات الإدارية

وهي الأهداف العريضة للمنظمة، والاتجاهات التي ستلتزم بها في المستقبل، وهو نوع من التخطيط تقوم به الإدارة العليا، وهذه السياسات الإدارية بمثابة خطط لابد أن تتسم بالشمولية والوضوح والمرونة والديناميكية.

1-2-2-2-1 البرامج

و البرنامج هو عبارة عن خليط من الأهداف والواجبات وخطوات العمل والموارد البشرية والمالية التي تعمل من اجل تنفيذ عمل معين أو خطة معينة.

وقد يكون البرنامج صغيرا أو ضخما بحسب حجم المنظمة، ويحتاج تنفيذه إلى ميزانية محددة، وهو مرتبط بخطة شاملة أو برامج عمل أخرى من اجل تحقيق هدف محدد.

1-2-2-2-1 الإجراءات

هي الطرق والكيفية التي ستنفذ بها الطرق، ولذلك فيجب أن تكون الإجراءات شاملة ومرتبطة بالأهداف المطلوب تحقيقها، كذلك يجب أن تمتاز الإجراءات بالثبات ولكن مع مرونة عند تغير ظروف العمل، بالإضافة إلى اعتماد عنصر التحديث بالإجراءات بحسب متطلبات البيئة.

3-1 خطوات التخطيط

لوظيفة التخطيط أهمية بالغة في الإدارة، فقد باتت المنظمة بحاجة لهذه الوظيفة التي تعتبر كركيزة أساسية في بناءها، لكن ممارسة التخطيط من قبل القادة أو المسؤولين عليه لا يجب أن يكون عشوائياً، بل يجب أن يمر على خطوات أساسية ليكون فعالاً، وتتمثل هذه الخطوات في¹:

1-3-1 تحديد موضوع الخطة

حيث يجب أن يكون موضوع الخطة محددًا بدقة وتفصيل، وعدم الاكتفاء بالعموميات، وهذا ما سيساعد على تحديد خطة لكل هدف على حدى والابتعاد عن الخطط العشوائية الشاملة لجميع المواضيع.

2-3-1 جمع المعلومات وتحليلها

وهذه المعلومات تتعلق بالماضي و الحاضر للمنظمة وكل ما تعلق ببيئتها الداخلية والخارجية من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبعد جمع هذه المعلومات تأتي مرحلة التحليل للوصول الى استنتاجات معينة حول فعاليتها في إعداد الخطة.

3-3-1 تحديد الافتراضات

بعد جمع المعلومات تأتي مرحلة تحليل الافتراضات، حول الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة في الخطة واتجاهات هذه الظروف في المستقبل، وعلى هذا الأساس يتم وضع الخطة التي يجب أن تكون مرنة ولا تخضع للظروف المدروسة بحذافيرها، وهذا على اعتبار أن الظروف غير ثابتة ومتغيرة.

4-3-1 اختيار بدائل الخطط وتقييمها

في هذه المرحلة تقوم الإدارة بوضع خطط بديلة قابلة للتطبيق في ضوء المعلومات المجمعة حول البيئة الداخلية والخارجية في المستقبل، وقد يتطلب الأمر إعادة الإدارة صياغة بعض أهدافها أو إعادة صياغة الافتراضات التي أخذتها في الاعتبار لكي تتناسب والخطط البديلة، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة في عملية التخطيط و لأنه وعلى الرغم من اعتماد الإدارة على الحواسيب من اجل اختيار البديل الأفضل من بين الخطط المدروسة، إلا انه يسند اتخاذ القرار الأخير للعقل البشري.

5-3-1 الاختيار الفعلي للخطة

وهي آخر مرحلة تقوم بها الإدارة في إطار هذه الوظيفة، ويكون الاختيار على أساس معايير منها:

- مدى صعوبة أو سهولة التنفيذ.

- اختيار الخطط الواقعية والبعيدة عن المستحيل.

- مدى تقبل المرؤوسين لهذه الخطة، فالتنفيذ يكون من قبلهم لذلك يجب أن تكون الخطة مقبولة من طرفهم، كأساس لإنجاحها.

- اتصاف الخطة بالمرونة والقابلية للتنفيذ.

¹ William J. Rothwell, Effective Succession Planing, Ensuring Leadership Continuity and building talent from within, American Management Association, 3 edition,USA,2005, PP : 5-7.

- وضع الخطة في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.
من خلال ما سبق يمكن القول بان وظيفة التخطيط هي الوظيفة الأساسية الأولى للإدارة و التي لا يمكن الاستغناء عنها من قبل القادة فهي بمثابة خارطة طريق للمنظمة، لتأتي بعدها وظيفة التنظيم.

2- التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، فهو عملية تحديد المهام، التي تم تحديدها في عملية التخطيط للأفراد أو مختلف المجموعات داخل المنظمة.
وسنتطرق فيما يلي إلى تعريف وظيفة التنظيم، وتحديد أهميتها وخطواتها.

2-1 تعريف وظيفة التنظيم

تعتبر وظيفة التنظيم عن عملية توزيع المسؤوليات والمهام والصلاحيات المرتبطة بالأفراد والأقسام، وكل هذا في حدود ما يتواءم مع قدرات ومهارات كل فرد، مع منح هؤلاء الأفراد السلطة لانجاز هذه الأنشطة، وبالتالي فإن وظيفة التنظيم تهدف إلى التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية .

وقد عرفت وظيفة التنظيم على أنها: " العملية التي ترمي إلى وضع إطار تنظيمي أو هيكل تنظيمية للوظائف المختلفة، وفق ترتيب معين ومتجانس للعلاقات يؤدي تلقائيا إلى أن يقوم كل فرد أو قسم من هذه الهيكل بمهامه المحددة، وبالتعاون مع سائر الأفراد أو الأقسام بهدف تحقيق أهداف المنظمة".¹
من خلال التعريف السابق يتضح أن التنظيم هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الأقسام وتحديد المسؤوليات والتنسيق فيما بينها من اجل تنفيذ الخطط الموضوعة وتتجسد وظيفة التنظيم في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

2-2 أهمية وظيفة التنظيم²

لوظيفة التنظيم أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة، وهي تتجسد في النقاط التالية:
- توضيح بيئة العمل، فكل فرد يجب أن يكون على علم بواجباته ومسؤولياته المكلف بها، فوظيفة التنظيم تجعل التقسيم التنظيمي داخل المنظمة واضحا، وهذا لان نوعية وحدود السلطات يكون محدد.
- تنسيق بيئة العمل، تمكن وظيفة التنظيم من تقليل الفوضى وإزالة العقبات، وتوطيد روابط بين وحدات العمل.
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات، زيادة تنمية العلاقات الرسمية بين القائد ومرؤوسيه، من خلال الهيكل التنظيمي، وهذا ما سيشجع انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرار.

¹ نزيه كبارة، المرجع السابق، ص: 49.

² محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص: 202.

تتجسد كذلك أهمية الوظيفة التنظيمية خاصة في:

- التقليل من الصراعات التنظيمية داخل المنظمة، فالوظيفة التنظيمية تحدد الصلاحيات والمسؤوليات وتمنع تداخلها، وبالتالي فهي تقلل من حالات الاصطدام ونشوب صراعات ناجمة عن تداخل في المهام، وعدم فهم الأفراد من أين تبدأ وأين تنتهي حدود سلطتها .

2-3-3 خطوات وظيفة التنظيم¹

لوظيفة التنظيم خمسة خطوات أساسية وهي:

2-3-1 احترام الخطط والأهداف

بما أن التنظيم يعمل على إنشاء هيكل جديد للعلاقات بين الأفراد، فهو أيضا يمكن أن يقيد العلاقات المعمول بها سابقا، أي يمكنه أيضا نزع السلطة مثل ما يمكنه إعطاءها، ولكن كل هذا في حدود ما تمليه الخطط والأهداف المسطرة من قبل المنظمة، وكل هذا من أجل اجتناب الصراعات، إذ لا يمكن إعطاء السلطة لأفراد لا يملكون المؤهلات لممارستها، في حين نزعها من أفراد لديهم المؤهلات والمهارات لممارستها.

2-3-2 تحديد الأنشطة الضرورية لانجاز الأهداف

أي تحديد الأنشطة الضرورية التي تحقق أهداف المنظمة، وذلك من خلال إعداد قائمة بالمهام الواجب انجازها، بدءا بالأعمال المستمرة والمتكررة وصولا إلى المهام التي تنجز لمرة واحدة.

2-3-3 تصنيف الأنشطة

وهذا من خلال تجميع الأنشطة القريبة من بعضها من حيث الانجاز، ووضعها في مجموعات، وكل هذا من أجل تصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

2-3-4 تفويض العمل والسلطات

وهي الخطة التي تعبر عن أصل العمل التنظيمي، من خلال بناء الإدارات والمهام، وتحديد السلطات، وهي خطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

2-3-5 تصميم مستويات العلاقات

وفي هذه المرحلة يتم تحديد العلاقات الأفقية والعمودية في المنظمة ككل، فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل العمودي فيوضح عدد الرؤوسين تحت كل قائد. بعد وظيفة التنظيم تأتي وظيفة القيادة أو التوجيه كوظيفة تالفة من وظائف الإدارة.

3- القيادة (التوجيه)

يتم دمج الكثير من مفكري الإدارة بين وظيفتي التوجيه والقيادة ومنهم من يعتبرهما وظيفة واحدة أو وظيفتين مكملتين لبعضهما البعض في العمل الإداري، وسيتم التطرق لهذه الوظيفة من خلال تعريفها وتحديد مهامها.

¹ محمد عبد المقصود محمد، المرجع السابق، ص-ص: 203-204.

3-1 تعريف وظيفة القيادة

تتضمن وظيفة القيادة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين الأفراد في المنظمة، وحفزهم على العمل بأقصى طاقاتهم، دون الإضرار بهم، فلا بد أن يكون المدير قائداً وهو يوجه رؤوسيه من خلال التأثير عليهم بالقوة الحسنة، فهو لا يجب أن يرغمهم على العمل بل يجب أن يحببهم فيه. ولا يتم هذا إلا من خلال تقرب المدير القائد من رؤوسيه وتفهمه لأحاسيسهم ومشاعرهم واحتياجاتهم.

وقد عرفت وظيفة القيادة على أنها: "هي الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحضير والاتصال، مستندة في ذلك إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني والتوجيه بشكل ايجابي إلى تحقيق الأهداف"¹.

من خلال التعريف يمكن استخلاص مفهوم وظيفة القيادة بالقول بأنها عملية التأثير في الآخرين وتحفيزهم ومخاطبة قواهم الكامنة لانجاز الأهداف.

وتلعب عملية الاتصال دوراً كبيراً وواضحاً في التأثير على وظيفة القيادة، فالإتصال غير المباشر القائم على المراسلات بين القائد ورؤوسيه، يجعلهم يشعرون ببعد المسافة بينهم وبين قائدهم مما يؤثر سلباً على وظيفة القيادة داخل المنظمة، وهذا ما تم التعرض إليه في الفصل الأول.

3-2 مهام وظيفة القيادة²

تعتبر القيادة جزءاً من الإدارة، أو هي الفرع الأساسي لها، كما أن الوظائف التي يؤديها القائد تعتبر أكثر تخصصاً وتحديداً من تلك التي يؤديها المدير، حيث يتوقف نجاح التنظيم إلى حد كبير على مدى قدرة القائد على تأدية هذه المهام، والتي تتلخص في النقاط التالية:

3-2-1 التجديد المستمر في أهداف المنظمة

يقع على عاتق القائد ضرورة التجديد المستمر في أهداف المنظمة بحيث تتلاءم مع كل العوامل والمتغيرات البيئية المحيطة بها سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية.

3-2-2 تمثيل المنظمة لدى الأطراف المتعاملة معها

يصبح القائد مسؤولاً عن المنظمة وبمثابة الناطق الرسمي لها، كما انه يسعى إلى إبراز الصورة الايجابية للمنظمة أمام جميع الأطراف المتعاملة معها، ويسعى إلى أن يصبح رمزاً للمنظمة التي يمثلها.

3-2-3 التحكيم بين الأطراف المتصارعة بالمنظمة

يستطيع القائد وبأسلوب قيادته التي يتبعها أن يفصل في المنازعات والصراعات التي تتم بين أعضاء المنظمة أو الجماعات التي تعمل فيها، كما يمكنه أيضاً أن يوفق بين آراءها المتعارضة وهذا لمصلحة المنظمة.

¹ حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص: 13.
² فتحي احمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص: 180-181.

3-2-4 توفير القوى الدافعة لأعمال المنظمة

يعد القائد جماعات العمل بكل الحوافز المثيرة للسلوك الذي يؤدي إلى زيادة الحركة والفاعلية لأعمال المنظمة.

3-2-5 تقدير الآخرين ومدحهم

يستطيع القائد أن يدفع الأفراد العاملين داخل المنظمة نحو النجاح والتقدم من خلال إظهار نواحي النجاح ومدى التقدم في أعمالهم، وذلك عن طريق مدحهم والثناء عليهم.

3-2-6 توفير الأمن

فالقائد قدوة لمن يعملون معه، ولذلك فهو يوفر لهم الأمان من خلال مواجهته للمشكلات التي تواجههم بثبات ويشعرهم بالأمن مما يدفعهم نحو العمل ويزيد من ايجابيتهم.

من خلال مهام القيادة يتضح أن وظيفة القيادة أو التوجيه هي وظيفة حساسة لا يمارسها إلا مدير بصفة قائد، يتحلى بمهارات فنية وإنسانية وفكرية تمكنه من ممارسة هذه المهام وخاصة مهمة حل النزاعات و الصراعات التنظيمية والتي لا يمكن لأي منظمة أن تخلو منها.

4- الرقابة

بعد وضع الخطط وتوزيع المهام والإشراف على تنفيذها تأتي وظيفة الرقابة، والتي سيتم التطرق إليها من خلال تعريفها، تحديد أنواعها وخطواتها.

4-1 تعريف الرقابة¹

اهتم الكثير من المفكرين الاقتصاديين بتعريف الرقابة، ومنهم "فايول" الذي اعتبرها الوظيفة الرابعة في الإدارة، التي تتحقق من أن ما يحدث في الواقع يطابق الخطة المقررة.

فعملية الرقابة هي قياس أو تقييم الأداء على مستوى الأفراد، والإدارة والمنظمة ككل، فهي عبارة عن عملية مقارنة بين ما تم وما يجب أن يتم.

وقد عرفها "كونت" بأنها: "قياس وتصحيح انجاز المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي وضعت قد تم انجازها".

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن: الرقابة هي مقارنة للأداء الفعلي في مقابل الأداء المخطط له، واتخاذ الإجراءات لتصحيح الانحرافات بين ما تم انجازه وما خطط له.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية الرقابة تشمل كافة وظائف العملية الإدارية، فعلى سبيل المثال على مستوى وظيفة التخطيط يمكن أن تكشف وظيفة الرقابة وقبل تنفيذ الخطة على ضرورة تصحيح الخطة أو تغييرها بخطة بديلة قبل تنفيذها ومن هنا تظهر أنواع الرقابة

¹ فتحي احمد ذياب عواد، المرجع السابق، ص: 235.

4-2 أنواع الرقابة¹

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة وفقاً للعديد من الأسس، ويمكن تمييز الأنواع التالية:

4-2-1 الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية

وهي رقابة تقوم بها الوحدات التابعة للمنظمة، على ما تمارسه هذه الأخيرة من نشاط، في حين أن الرقابة الخارجية هي الرقابة التي تمارس من قبل أجهزة رقابية مستقلة عن المنظمة

4-2-2 الرقابة القبلية والرقابة البعدية

ويقصد بالرقابة القبلية تلك التي تتم قبل تنفيذ الخطط، وتهدف إلى منع وقوع الأخطاء والانحرافات منذ البداية، في حين أن الرقابة البعدية هي التي تتم بعد تنفيذ الخطة، أو بعد تنفيذ كل مرحلة من مراحلها، وتتم عن طريق متابعة الأعمال التي تنجز من طرف الأفراد و بالتالي فهي تسعى إلى تقييم الانجاز واكتشاف الأخطاء بغية تصحيحها وتجنب تكرارها.

4-2-3 الرقابة المستندية والرقابة الشخصية

الرقابة المستندية تتمثل في مراقبة وتحليل المستندات المتعلقة بالأنشطة والعمليات المختلفة في المنظمة، مثل التقارير المالية والتقارير الداخلية والوثائق القانونية. يتم التأكد من صحة وموثوقية هذه المستندات ومدى تطابقها مع المعايير والسياسات المعتمدة

الرقابة الشخصية تشمل ملاحظة ومراقبة سلوك وأداء المرؤوسين بشكل مباشر. يتم تقييم سلوكياتهم وتصرفاتهم ومطابقتها للمعايير والقواعد المحددة، ويتم اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة إذا تم تحديد أي انحرافات أو سلوك غير ملائم.

4-2-4 الرقابة الفردية والرقابة الجماعية

الرقابة الفردية تتم عن طريق قيادة فرد واحد مسؤول عن رقابة المرؤوسين المباشرين. يتم تقييم أداء كل فرد بشكل فردي وفقاً للمعايير المحددة والأهداف المتفق عليها.

الرقابة الجماعية تعتمد على تشكيل فرق رقابة مكونة من عدة أفراد. يتم تكليف هذه الفرق بمراقبة نشاط الأفراد والعمليات المختلفة في المنظمة. يتم توزيع المسؤوليات ومتابعة تقدم العمل وتحليل الأداء الجماعي للفريق.

4-2-5 الرقابة الدورية والرقابة المستمرة

الرقابة الدورية تتم وفقاً لجدول زمني محدد، مثل الرقابة الشهرية أو الرقابة السنوية. يتم تنفيذها في فترات معينة لتقييم أداء المنظمة أو الأفراد ومطابقته للمعايير والأهداف المحددة. قد تشمل أيضاً تقييمات على فترات أقصر مثل الرقابة الأسبوعية أو الرقابة الربع سنوية.

¹ عبد الله جميل أبو سلمى، الرقابة الإدارية في الوقت المناسب أثرها في تحسين جودة الأداء، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2016/16، ص: 185-186.

الرقابة المستمرة هي رقابة مستمرة ومستمرة على مدار العملية الإدارية. تتضمن متابعة مستمرة للأداء والنشاطات والعمليات واتخاذ إجراءات فورية لتصحيح أي انحرافات أو مشكلات تنشأ في الوقت الحقيقي. يهدف الرقابة المستمرة إلى ضمان الالتزام بالمعايير وتحقيق الأداء المثلى بشكل دائم. هذه الأنواع المختلفة للرقابة تعمل معاً لضمان تحقيق الأهداف المنظمة وضمان التنفيذ الفعال للخطط والاستراتيجيات المحددة. تختلف طرق التطبيق والتركيز حسب نوع المنظمة وطبيعة العمليات والأهداف المحددة.

4-3 خطوات الرقابة¹

تسعى الإدارة إلى وضع نظام رقابة يتفق مع برامج التخطيط الموضوعية، ويجمع هذا النظام بين خطوات الرقابة ووظائفها حيث تتلخص خطوات الرقابة في ثلاثة خطوات رئيسية هي:

4-3-1 تحديد المعايير الرقابية

وهي مقاييس لما ينبغي تحقيقه من أعمال، فهي وسيلة يتم بناءا عليها مقارنة العمل الفعلي مع المتوقع، وقد تكون هذه المعايير مادية تتعلق بالكم، كما يمكن أن تكون معنوية تتعلق بالجودة ومدى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه الأفراد العاملين بها والمستفيدين منها

4-3-2 تقييم الأداء

وهي المرحلة التي تهتم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الرقابية الموضوعية في المرحلة الأولى من مراحل الرقابة، وهذا لمعرفة مقدار الانحراف عنها، وبذلك يتم اتخاذ ما يمكن من الإجراءات لتصحيح هذه الانحرافات، كما يمكن أيضاً التنبؤ بكيفية انجاز الأعمال من طرف الأفراد ومقارنة هذه التنبؤات بالمعايير الرقابية المحددة، واستنباط الانحرافات وبالتالي اتخاذ الإجراءات لتفادي هذه الأخطاء قبل وقوعها.

4-3-3 تصحيح الانحرافات

تمثل الخطوة الثالثة لوظيفة الرقابة، وهي المرحلة التي يتم بموجبها تصحيح الانحرافات الناتجة عن الفرق بين انجاز الأعمال الفعلي وما تم التخطيط له مسبقاً، كما يمكن أن تكون هذه الانحرافات سالبة أو موجبة، فالانحرافات الموجبة هي التي تكون بزيادة عن المعايير الرقابية المحددة، أما السالبة هي التي تكون بنقص عن المعيار الرقابي المحدد.

المطلب الثالث: المستويات الإدارية

تحتاج المنظمة إلى أجهزة متخصصة لتنفيذ الوظائف السابق ذكرها، هذه الأجهزة التي لا تقوم إلا بوجود اليد العاملة المؤهلة وهم الأفراد ذوي الخبرة الذين يتم ترتيبهم وفق مستويات إدارية تختلف من حيث

¹ هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص:108.

نوع المهام التي يجب أن يقوم بها الإداري، ونوع السلطة التي يحتاجها لحث الأفراد الذين هم تحت مسؤوليته لتنفيذ الأوامر. وتتمثل هذه المستويات الإدارية في ثلاثة مستويات أساسية هي¹:

1- مستوى الإدارة العليا

وتسمى أيضا بالإدارة المؤسسية لأنها تكون مسؤولة عن المنظمة ككيان حيث تتميز الإدارة العليا بأنه ليس هناك من هم أعلى منها من حيث السلطة وإصدار الأوامر، وبذلك من الضروري أن يشغل هذا المستوى الأفراد الذين لهم مهارات تمكنهم من تحديد الأهداف لجميع الأفراد المسؤول عنهم، فالإدارة العليا بمثابة دماغ المنظمة تستقبل المعلومات وتفسرها وتتخذ القرارات وتوجه كامل أطراف المنظمة .

2- مستوى الإدارة الوسطى

وهذه الإدارة لها مدراء أعلى منها وهي أيضا تشرف على مدراء، وبالتالي فان جوهر عمل الإدارة الوسطى هو أن تكون واسطة اتصال ونقل أفقيا وعموديا للمعلومات وهذا ما يجعل مهارات الاتصال مهمة فيها، كما أن الاتصالات يمكن أن تكون بسيطة أو معقدة ، وبالتالي فان الإدارة الوسطى هي الإدارة التي تربط مستويات الإدارة الثلاثة وفق عملية اتصالية تختلف باختلاف نمط القيادة الذي يمارسه القائد على مستوى إدارته.

3- مستوى الإدارة الدنيا

وتسمى أيضا بالإدارة الإشرافية، يكون فيما القائد على علاقة مباشرة مع الأفراد منفذي العمل يوميا، يتميز هذا المستوى من الإدارة بان مسؤوليه يعتبرون أيضا مرؤوسين لأنهم لديهم قادة يتحكمون بهم، في حين أن مرؤوسيه، لا يمكنهم ممارسة السلطة على غيرهم.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن الوظائف الإدارية تنظم وفق المستويات الإدارية فالإدارة العليا تشمل وظيفة التخطيط والتنظيم، في حين أن الإدارة الدنيا تشمل وظيفة التنفيذ، وتشمل الإدارة الوسطى وظيفتي القيادة والتوجيه.

المطلب الرابع: علاقة القيادة بالإدارة²

أثار مصطلح القيادة ومصطلح الإدارة الكثير من وجهات النظر للباحثين حيث هناك من يعتبرهم وجهين لنفس العملة، في حين أن هناك من يعتبرهما مصطلحين منفصلين عن بعضهما البعض، وسنحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهم وجهات النظر للباحثين في هذا المجال.

1- وجهة نظر التقارب بين القيادة والإدارة

إن القيادة والإدارة من وجهة نظر الباحثين هي العمليات التي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، بسبب وجود العديد من القواسم المشتركة بينهما، حيث يعتبرون أن القيادة ناتجة عن الإدارة، وان القيادة ضرورية لتحقيق إدارة سليمة، وان الإدارة يجب أن تكون قائمة حتى تكون هناك قيادة حيث يرى

¹ سعد نانف برنوطي، الأعمال الخصاص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، ط4، مصر، 2008، ص: 28.

² Jukub Kolodziejczyk, Leadership and Management in the definitions of School Heads, Athens Journal of Education, Vol02,N 02,2015, pp :124-127.

Jakub Kolodziejczyk " جاكوب كولودجيتشيك انه يصعب التفرقة بين القيادة والإدارة، إذ أن القيادة تعتبر واحدة من وظائف الإدارة، وبالتالي فإن الفصل بينهما من الأمور غير المعقولة، ويعزز هذا الموقف الباحث " يوكل" الذي ينفي وجود دراسات تسمح باستنتاجات تؤكد وجود فرق بين القيادة والإدارة .

2- وجهة نظر الاختلاف بين القيادة والإدارة

من خلال وجهة نظر الاختلاف بين القيادة والإدارة، يعتبر الباحثين أن الإدارة تقوم على النهج الكلاسيكي من حيث أن وظائفها تمارس بطريقة روتينية، في حين أن القيادة بعيدة عن الروتينية وتمارس بطريقة أكثر تنوعا، فالقيادة تسعى إلى تغيير طريقة وأسلوب إدارتها.

وتظهر أيضا أوجه الاختلاف بين القيادة والإدارة من خلال مبادئهما، وهذا ما جاء به الباحثين "بينز سيرتو" و "هال اوزيف" "Hall Oziyev" and "Benis Serto" ، حيث اعتبرا أن القيادة تركز على مبدأ التأثير والإلهام والثقة والابتكار والإبداع، وتحديد الاتجاهات أو المستقبل، أما الإدارة فتعتمد على مبدأ الأنظمة والهياكل والتحكم ونسخ الحلول، أيضا اعتبر الباحثان أن القيادة والإدارة تفتان في مواجهة بعضهما البعض، كما أن الإدارة من وجهة النظر الباحث "زيلينيك" "Zelaznik" تعتبر سبب المشاكل التي تعاني منها المنظمات لذلك وجب على هذه الأخيرة اعتماد القيادة بدلا من الإدارة كدواء من الأمراض التي تصيبها بسبب الإدارة، ويتشارك في هذه النظرة أيضا "بينيس" "Benis" الذي يحث على اعتماد جيل جديد من القادة وليس المدراء للتغلب على المشاكل الإدارية، وفي هذا السياق فإن "زيلينيك" "Zelink" يبين أن هناك اختلافا جذريا بين القادة والمديرين خاصة في طريقة التفكير والتصرف، فالقادة يركزون على التغيير والسعي وراء الحلول الجديدة وفهم قناعات الأفراد، بينما المديرون يمارسون واجباتهم ويركزون على الحفاظ على الاستقرار ، وتحقيق الأهداف المرسومة فقط.

ويرى أيضا "جون كوتر" أن القيادة والإدارة نظامان مختلفان ولكنها مكملان لبعضهما البعض، حيث أن القيادة تتعلق بالبحث عن التغيير والتجديد داخل المنظمة، أما الإدارة فتركز على خلق الاستقرار في الأنشطة التنظيمية.

ووفق "كوتر" أيضا فإن القيادة تقوم على ثلاثة عمليات هي:

- تحديد اتجاهات الأنشطة من خلال تطوير رؤية المنظمة.
- دمج رؤية المنظمة مع رؤية الأفراد المنتمين لها من خلال الاتصال الفعال.
- التحفيز والهام الموظفين عن طريق التمكين.

أما الإدارة فتقوم على:

- التخطيط والتركيز على تحديد أهداف قصيرة الأجل.
- التنظيم عن طريق إنشاء الهياكل وتخصيص الموارد.
- التحكم وحل المشكلات بطريقة المراقبة ومقارنة النتائج المحققة بالمتوقعة.

وفي الأخير يخلص الباحث على انه وعلى الرغم من الاختلاف بين القيادة والإدارة إلا أنهما نشاطان تكمليان وكلاهما ضروري لنجاح بيئة الأعمال.

من خلال التحليل السابق للباحثين في المجال يمكن استخلاص ما يلي:

من وجهة نظر التقارب بين القيادة والإدارة يتضح أن القيادة هي الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة، تظهر في كل وظائف العملية الإدارية، و في المستويات الثلاثة للإدارة. أما من وجهة نظر الاختلاف بين القيادة والإدارة، يتضح أن القيادة هي أساس العمل الإداري وان القيادة اشمل من الإدارة من حيث الممارسة، وهي أساس تطور المنظمات الباحثة عن التقدم والازدهار.

المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

من خلال ما تم التطرق إليه في المباحث السابقة واعتبار أن المنظمة هي ذلك الكيان المكون من أفراد يعملون في إطار تقسيم واضح للعمل (من خلال التقسيمات الإدارية أو الوظائف الإدارية)، من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف معينة، فقد يتبين أن هذه المنظمات مهما اختلف شكلها أو حجمها أو طبيعة عملها لا تستطيع أن تعيش بعيدا عن الصراع، فعلى اعتبار أن المنظمات تتكون من أفراد يحملون أهدافا وقيما، قد تكون هذه الأهداف والقيام متوافقة كما يمكنها أن تكون متضاربة، وبالتالي فقد يتعاون الأفراد من اجل تحقيق أهدافهم كما يمكن أن يتنافسوا فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف فيخلق ما يسمى بالصراع التنظيمي داخل المنظمة.

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى الصراع التنظيمي، من حيث تعريف الصراع و الصراع التنظيمي وتحديد أسبابه وأنواعه، نظريات الصراع التنظيمي ومراحلها، وصولا إلى الاستراتيجيات المعتمدة لإنهاءه، وآثاره.

المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي وأهميته، أسبابه وأنواعه

إن التفاعل بين الأفراد هو احد أهم العناصر المولدة للصراع داخل المنظمات، وظاهرة الصراع هي ظاهرة حتمية وشائعة بين الجماعات ومنظمات الأعمال، وسنحاول وضع مفهوم واضح للصراع فيما يلي:

1- تعريف الصراع

تتأثر المنظمات على اختلاف أنواعها ببيئتها الداخلية والخارجية تأثيرا حتميا، إذ لا يمكن للمنظمات أن تعيش دون التأثر أو التأثير في بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا التأثر يخلق الصراع الحتمي داخل المنظمة، نتيجة التفاعل المتواصل للأفراد والجماعات.

1-1 لغة¹

الصراع لغة هو النزاع والخصام والشقاق والخلاف، وهو التباين بين الشخصيات والقوى وتضارب الأهداف.

¹ معجم المعاني الجامع، معجم الكتروني، almaany.com

2-1 اصطلاحا

أعطيت عدت تعريفات للصراع منها:

الصراع هو: عملية تفاعلية تتجلى في عدم التوافق والخلاف والتنافر داخل أو بين الكيانات الاجتماعية¹.
هو: العملية التي تبدأ عندما يشعر الفرد أو الجماعة بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز احد الأفراد أو الجماعات لحقوق الآخرين².
وهو: "العملية التي تبدأ حينما يدرك طرف ما بان طرفا آخر قد تسبب أو يوشك أن يتسبب في إفشال احد شؤونه"³.

وهو أيضا: " تلك الحالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة، أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت"⁴.
من خلال ما سبق فان الصراع هو النزاع القائم بين فردين أو أكثر، أو بين جماعتين، يسعى كل منهم إلى تحقيق أهدافه المختلفة عن أهداف الطرف الآخر.

2- أهمية الصراع

يعتبر الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الصراع هو حالة صحية للمنظمة، أي أن المنظمات الخالية من الصراعات هي منظمات مريضة، وتظهر أهمية الصراع داخل المنظمة في النقاط التالية⁵:

2-1 الصراع أداة للتكيف والبقاء

حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه، يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها لمحاولة التكيف معه وبالتالي استمرارها ونموها.

2-2 تطوير قدرات القائد

فمواجهة الصراعات من شأنها أن تصقل وتزيد من مهارات القائد، خاصة ذلك الذي يبحث و يبتكر طرق جديدة لحل النزاعات وتطوير المنظمة في نفس الوقت.

2-3 الإبداع

فالصراع يولد المبادرة والإبداع وهذا ما أكده روبنسون ، والذي يرى بأن الصراع ينشأ لدى الأفراد الدافعية والمبادرة للإبداع، وهذا عندما يكون الصراع ضمن مستوياته المقبولة.

¹ Ali Sabanci, **The corelation between interpersonal communication skills of inspection groups and their conflict managemement strategies**, European Journal of Education Studies, Vol04, N4, 2018, P : 178.

² حسين احمد الطراونة، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص: 312.

³ Atif Masood Chaudhry, **Organizational Conflict Management: a stnthesis of literature**, Journal of Business and Management Research , 2015 , P : 238.

⁴ حسين احمد الطراونة، مرجع سبق ذكره ، ص.312.

⁵ أمل محمود على العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، ص-ص:

2-4 تنشيط حركة المنظمة

فالصراع يزيد من فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على تحقيق أهدافها، ولذلك يجب على المنظمة استثمار الصراع بالطريقة التي تجعله صراعاً إيجابياً ، وتجنب الصراعات السلبية التي تؤثر بالعكس على المنظمة.

3- تعريف الصراع التنظيمي

يعرف الصراع التنظيمي على أنه¹:

النزاع المباشر والمقصود بين أفراد وجماعات من أجل هدف واحد، وتظهر الرغبة لدى أحد الأطراف بإلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول إلى الهدف وهو بهذا يختلف عن المنافسة حيث أن المنافسة لا تنطوي على اتجاه عدائي أو إلحاق الضرر بأحد أطراف العلاقة.

وعرف على أنه: حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو الأفراد في المنظمات، وينتج عنه عدم اتفاق في وجهات النظر والأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات وهذا يؤدي غلى خلق عوائق تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها².

ويعرف سيزار الصراع التنظيمي بأنه³:

" الكفاح حول القيام والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم".

ويعرفه البعض على أنه⁴:

"عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك احد الأفراد أن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه، مما يخلق لديه شعور بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي القيام بسلوك معين قد ينهي الصراع، أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع".

ويعرف كذلك على أنه⁵: "أنشطة غير متوافقة بسبب تداخل أهداف شخص أو أشخاص تؤدي إلى عرقلة أهداف أشخاص أخرى".

ونظر إليه "سيمون ومارش" على أنه: "حالة اضطراب وتعطيل لعملية القرار ، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل⁶".

ووصفه هوند و انتوني بأنه: "الموقف الذي تتعارض فيه الأهداف، الأفكار، الفلسفات، التوجهات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات".

¹ حسين احمد الطراونة، المرجع السابق، ص: 312.

² احلام ابراهيم ولي، ص: 197.

³ زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011، ص: 287.

⁴ Claudiu Langa, **Strategies for Approaching Conflict Management in School Organization**, The European Proceeding of Social and Behavioural Sciences, 2017, p : 1812.

⁵ Paul S. Hempel, **Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in china**, Journal of organizational behavior, Wiley, Vol30 N1, 2009, P : 4.

⁶ أكرم الياسري، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة أهل البيت، العدد الخامس، ص: 3

- من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:
- الصراع هو حالة من اللاستقرار تعرفها المنظمة في فترة معينة.
 - الصراع قد يكون بين أفراد كما يمكن أن يكون بين جماعات.
 - الصراع ينشأ بسبب تضارب المصالح والأهداف بين الأفراد.
 - يختلف الصراع عن المنافسة، من حيث درجة التوتر السائدة، فالصراع يتسم بدرجة عالية من التوتر مقارنة بدرجة التوتر الناتجة عن المنافسة.

4- أسباب الصراع التنظيمي

من خلال تعريف الصراع التنظيمي يمكن تحديد أسبابه فيما يلي:

4-1 الاختلاف أو التباين في الأهداف والقيم¹

إن وجود أفراد لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقض والصراع، الأمر الذي يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة ، بالإضافة إلى الازدواجية العضوية أي انتماء الفرد إلى مجموعتين تختلف أهدافهما هذا سيزيد من حدة المنافسة بين الأفراد، ويؤدي إلى خلق الصراع.

بالإضافة إلى²:

4-2 الأفكار

الاختلاف في الأفكار ينبع من حقيقة أن كل فرد أو جماعة أو منظمة لديهم أفكار وآراء تختلف عن الآخرين. هذا التباين في الأفكار يمكن أن يؤدي إلى توترات وتنازعات في العلاقات والتفاعلات بين الأفراد. ومع ذلك، فإن هذا التنوع في الأفكار يعد أيضاً فرصة للتعلم والتطور، حيث يمكن أن تثري الأفكار المختلفة المناقشات وتفتح آفاقاً جديدة وتسهم في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات. لذا، من المهم أن نتعلم كيفية التعامل مع التباين في الأفكار بطريقة متسامحة واحترامية، وأن نسعى للتواصل والحوار المثمر لتحقيق التفاهم والتعاون المشترك في سبيل النجاح والتقدم.

4-3 العاطفة

العاطفة هي مجموعة الأحاسيس والمشاعر التي تنشأ داخل الأفراد وتختلف من شخص لآخر. تعتبر العواطف جزءاً أساسياً من الطبيعة البشرية وتؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد وتفاعلاتهم مع الآخرين. يمكن أن تكون العواطف إيجابية مثل السعادة والحب والرضا، ويمكن أن تكون سلبية مثل الحزن والغضب والخوف. تختلف العواطف من فرد لآخر بناءً على خلفيتهم الشخصية وتجاربهم السابقة وظروفهم الحالية. قد تؤثر العواطف على اتخاذ القرارات، والتفاعلات الاجتماعية، والتواصل بين الأفراد. لذا، فإن فهم

¹ Utku Isik, Relationship between School administrators in house communication and Conflict management strategies According to Physical education teachers perceptions, Asia Journal of Education and Training , Vol 4, N 4, 2018, p :267

² وعد حبش أحمد الحديدي، الصراع التنظيمي، مداخلة منشورة، ص-ص:406-407.

العواطف ومعالجتها بشكل صحيح يساهم في تحسين العلاقات الشخصية والاجتماعية وتعزيز التفاهم والتعاون بين الأفراد.

4-4 السلوك

السلوك هو الطريقة التي يتصرف بها الأفراد ويتصرفون في تفاعلهم مع الآخرين والبيئة المحيطة بهم. يختلف السلوك من فرد لآخر بناءً على عوامل متعددة مثل القيم والمعتقدات الشخصية، والتربية، والتجارب السابقة، والظروف الراهنة. يمكن أن يتمثل السلوك في أفعال ملموسة أو في استجابات نفسية وعاطفية. قد يتبنى الأفراد سلوكًا مختلفًا بناءً على اختلاف تصوراتهم واحتياجاتهم الفردية. يمكن أن يتأثر السلوك بالقيود الاجتماعية والثقافية والقواعد والتوقعات المجتمعية. ولذا، فإن فهم السلوك البشري يساعد على فهم تفاعلات الأفراد والتأثير عليها، ويساعد على تحسين التواصل وبناء علاقات صحية ومثمرة مع الآخرين.

4-5 غموض الأدوار وعدم تحديد السلطة بشكل دقيق

عدم وضوح الأدوار وعدم تحديد السلطة بشكل دقيق يمكن أن يسبب غموضًا وتداخلًا في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات. عندما لا يكون لكل فرد دور واضح ومحدد ولا يتم تحديد سلطته بشكل صحيح، يمكن أن يحاول كل فرد فرض آرائه وقراراته الخاصة. هذا يؤدي إلى صراعات داخلية وتنافس غير صحي بين الأفراد، وبدلاً من التعاون والعمل المشترك، ينشأ الصراع وعدم الانسجام. يصبح من الصعب تحقيق الأهداف المشتركة والعمل بفاعلية عندما يكون هناك عدم وضوح في الأدوار وعدم تحديد السلطة. لذلك، يجب أن يتم توضيح الأدوار وتحديد السلطة بشكل دقيق وشفاف لتعزيز التعاون وتفادي الصراعات غير المجدية.

4-6 التغيير في السلطات والصلاحيات

عندما يحدث تغيير في السلطات والصلاحيات داخل المنظمة، قد يتم سحب صلاحيات وسلطات من فرد معين ونقلها إلى فرد آخر. هذا التغيير قد يتسبب في اندلاع الصراع، حيث يشعر الفرد الذي فقد صلاحياته بالتهميش والظلم، في حين يشعر الفرد الذي حصل على تلك الصلاحيات بالتفوق والاحتكار. تتزايد المشاعر السلبية وعدم المساواة بين الأفراد، مما يؤثر سلبًا على التعاون وروح الفريق في المنظمة. لتجنب هذا الصراع، يجب أن يتم التعامل مع تغيير السلطات والصلاحيات بشكل عادل وشفاف، مع مراعاة توازن القوى وتوزيع الصلاحيات بناءً على المؤهلات والكفاءات والاحتياجات المنظمة. ينبغي أن تكون هناك إجراءات وآليات لضمان تعزيز الشفافية والعدالة في إدارة التغييرات في السلطات والصلاحيات داخل المنظمة.

7-4 عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية

عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية يمكن أن يؤدي إلى حدوث الصراع داخل التنظيم. عندما يكون هناك تداخل بين السلطات والمسؤوليات، قد يشعر بعض الأفراد بأنهم يتحملون مسؤوليات كبيرة دون أن يكون لديهم سلطة كافية لاتخاذ القرارات اللازمة، في حين قد يمتلك آخرون سلطة كبيرة دون تحمل المسؤولية الملائمة. هذا عدم توازن في توزيع السلطة والمسؤولية يخلق بيئة غير عادلة وغير متوازنة، ويؤدي إلى حدوث الصراعات والاحتكاكات بين الأفراد والفرق في التنظيم. لتجنب هذا الصراع، يجب أن يتم تحديد السلطات والمسؤوليات بشكل دقيق ومتوازن، مع وضع آليات وآليات لتسوية النزاعات وتوفير العدالة في توزيع السلطة والمسؤولية داخل المنظمة.

8-4 الاختلاف في الثقافة والعادات والتقاليد

وهي من احد أهم أسباب اندلاع الصراع في المنظمات.

9-4 أنظمة المكافآت

أنظمة المكافآت تلعب دوراً هاماً في إثارة الصراع داخل المنظمة، حيث ينشأ الصراع حول أشكال المكافآت المختلفة وكيفية توزيعها. يمكن أن ينشأ التنافس والتوتر بين الأفراد والفرق المختلفة عندما يشعرون بعدم العدالة في توزيع المكافآت أو عندما يعتبرون أن الآخرين يحصلون على مكافآت أكبر بشكل غير مستحق. قد يتسبب ذلك في زيادة الصراعات والمنافسة الداخلية، مما يؤثر سلباً على تعاون الفرق وأداء المنظمة بشكل عام. لذا، يجب تصميم أنظمة المكافآت بعناية وعدالة، مع إيلاء الاهتمام الكافي لتحفيز التعاون والعمل الجماعي وتحقيق التوازن بين المصالح الفردية والمصلحة العامة للمنظمة.

10-4 المنافسة على الموارد والسلطة¹

يتسم المجتمع بمنافسة شرسة على الموارد والسلطة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالموارد النادرة. يسعى كل فرد أو جماعة إلى السيطرة على هذه الموارد والتفوق على الآخرين، كما يتنافسون في تحقيق السلطة والتأثير. ومع هذه المنافسة المستمرة تظهر تحديات متعددة، فقد يؤدي الصراع على الموارد إلى تفكك المجتمعات وانعدام التعاون، وقد يترتب على الصراع على السلطة انعدام العدالة والتوترات الاجتماعية. لذا، يجب أن يتعامل المجتمع بطرق بناءة وعادلة مع هذه المنافسة، من خلال تعزيز التعاون وتوفير فرص متكافئة للجميع، وضمان توجيه المنافسة بمبادئ العدل والمساواة.

11-4 عدم الرضا عن الوظيفة

إن عدم رضا الفرد عن وظيفته يمكن أن يؤدي إلى تأثيرات سلبية شاملة على أدائه وسلوكه في مكان العمل. عندما يكون الشخص غير راضٍ عن وظيفته، يمكن أن يشعر بالتجاهل وعدم الاهتمام بمساهمته

¹ Ali Sabanci, référence susmentionnée, P :179.

الفردية، مما يؤدي إلى تراجع في الدافعية وعدم الالتزام بأداء الواجبات بالشكل المطلوب. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي عدم الرضا عن الوظيفة إلى الغياب المتكرر عن العمل وعدم الالتزام بمواعيد العمل، مما يؤثر على إنتاجية الفرد والفريق بشكل عام. ومن الجوانب الأخرى، يمكن أن يتأثر التعاون والعمل الجماعي عندما يكون الشخص غير راضٍ عن وظيفته، حيث يصبح أقل عرضة للتعاون والمشاركة الفعالة في الفريق، مما يؤثر سلبًا على الأداء الجماعي والعلاقات الفردية. بشكل عام، يجب إدارة عدم رضا الفرد عن وظيفته من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وتحفيزية، والعمل على تلبية احتياجات وتطلعات الأفراد في إطار الإمكانيات المتاحة، مع التركيز على تعزيز الدافعية وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.

4-12 التركيب السيكولوجي للفرد

يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة، وبالتالي التعامل معه يكون صعبا ويؤدي إلى حدوث الصراعات. إضافة إلى هذه الأسباب هناك أيضا سبب آخر يسهم في اندلاع الصراع داخل المنظمة وهو¹:

4-13 الهيكل التنظيمي

حيث يمكن للهيكل التنظيمي الذي لا يتوفر على تنسيق محكم بين وظائف الإدارة، أن يسهم في اندلاع الصراعات داخل المنظمة، من خلال إضفاء العلاقات الرسمية في التعامل مع الأفراد، وبالتالي تصبح العلاقات جامدة مبنية على التنفيذ الصارم للأوامر، والذي يرفضه معظم الأفراد وهذا ما يؤدي حتما إلى اندلاع الصراع بسبب امتناعهم عن تنفيذ هذه الأوامر التي تعتبر في نظرهم صارمة.

5 أنواع الصراع التنظيمي

لقد حدد الباحثين خمسة أنواع مختلفة من الصراع يمكن ان تتعرض لها المنظمات هي²:

5-1 الصراع على مستوى الفرد

ويطلق عليه أيضا الصراع الشخصي، وهو الصراع الذي يحدث داخل الفرد في ذاته فهو عبارة عن صراع نفسي، يحدث نتيجة لعدم معرفة الفرد اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، أو عند اتخاذ قرارات والعدول عنها، نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص الموقف واتخاذ القرار المناسب لمعالجة المشكلة المطروحة، كما أن مشكلة عدم التأكد من النتائج يخلق في داخله تداخل ونزاع للمفاضلة بين القرارات واختيار الأفضل من بينهم.

5-2 الصراع بين الأفراد

ينشأ هذا الصراع بين شخصين أو أكثر، نتيجة لعدة أسباب أهمها:

¹ Kuldeep Kumar, Sustainable Collaboration : Managing Conflict and Cooperation in interorganizational systems, Management information dystems research center, Vol 20 N3, 2022, p : 284.

² فائق جواد كاظم، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 98 المجلد 23 ، 2016، ص: 206.

- الاختلاف حول غايات وأهداف المنظمة.

- المنظمة بطبيعتها كيان مليء بالقضايا والمشاكل والأوضاع المختلفة، التي تؤدي إلى نشوب الصراع. كما يمكن أن ينشا هذا الصراع بين فردين من نفس المجموعة أو فردين من مجموعتين مختلفتين وهو نوع من الصراع بين المجموعات ، وهو من بين أكثر الصراعات شيوعا داخل المنظمة.

5-3 الصراع داخل المجموعة¹

تتشكل المجموعات داخل المنظمات بسبب رغبة الأفراد في تشكيل مجموعات لتحقيق منجزات اكبر من التي سيحققونها فيما لو كانوا فردا، ومع هذا فان احتمال فشل الأفراد في تحقيق الانسجام داخل المجموعة الواحدة يعد أمرا واردا. ويقسم الصراع داخل المجموعة إلى ثلاثة أنواع من الصراع:

5-3-1 صراع الدور

صراع الدور يحدث بين أفراد المجموعة عندما يسعى كل فرد لامتلاك السلطة وممارسة السيطرة، مما يؤدي إلى توترات وصراعات داخل المجموعة. ينتج صراع الدور عن تنافس الأفراد على السيطرة على القرارات والموارد، مما يؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي، ويقلل من الثقة والاستقرار في المجموعة والمنظمة بشكل عام. يزداد التوتر والرغبة في مغادرة المجموعة، مما يؤثر على الأداء والتعاون. للتغلب على صراع الدور، يجب تعزيز التعاون والثقة بين الأعضاء، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتشجيع العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة. يمكن للقادة المساهمة في إدارة الصراعات وتعزيز التوازن والعدل داخل المنظمة لتحقيق بيئة عمل صحية ومتناغمة.

5-3-2 صراع القضية

فعندما يجتمع أعضاء المجموعة الواحدة بقصد اتخاذ القرار أو حل مشكلة أو مسالة جوهرية، فسيخلق حتما صراعا بين التوجهات والقيم الشخصية لأفراد المجموعة الواحدة، وهذا النوع من الصراع يصبح حادا عندما يمتلك الأفراد من نفس المجموعة شخصيات قوية أو سلطة رسمية.

5-3-3 الصراع التفاعلي

إن وجود الفرد في مجموعة معينة، يفرض عليه بالضرورة ممارسة بعض السلوكيات التعاونية، أي أن القرارات وتنفيذها تتم بشكل جماعي، فإذا ما تعلق الأمر بنجاح القرار وتنفيذه فقد يدعي كل فرد من المجموعة دوره الرئيسي في إنجاح العمل، أما في حالة الفشل فيحاول كل فرد من المجموعة إلقاء اللوم على فرد آخر وهنا ينشب الصراع التفاعلي داخل المجموعة.

5-4 الصراع بين المجموعات

وهو الصراع الذي ينشا بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ هذا الصراع مستويين هما²:

¹ احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 385-386.

² Kenan Spaho, **Organizational communication and Conflict Management**, Management, Vol18, N1, 2014, p : 106.

5-4-1 الصراع الأفقي

ويقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن أمثلة هذا النوع من الصراع ، الصراعات القائمة على نفس المستوى الهرمي، كالصراعات المتعلقة بتوزيع الموارد على مستوى وحدات الإنتاج.

5-4-2 الصراع العمودي

وهي الصراعات الناتجة عن تشكل المستويات العديدة داخل الهيكل التنظيمي، مما يخلق زيادة في الشكليات، وممارسة السلطة فيصبح بذلك الفرد يمارس وظيفته تحت مراقبة أكثر من سلطة، ويظهر الصراع العمودي أكثر بين مستويات الإدارة الثلاثة.

5-5 الصراع بين المنظمات

تختلف صور الصراع بين المنظمات عن الصراعات التي تنشأ بين جماعات من نفس المنظمة، إذ أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها فضلا عن المشاكل الناجمة عن شدة المنافسة بين المنظمات وغيرها من الأسباب التي تساعد على نشوب الصراعات بين المنظمات.

المطلب الثاني: المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي

لقد تم تناول الصراع من وجهات نظر مختلفة للمدارس الإدارية، حيث اختلفت وجهات النظر حول الصراع التنظيمي وتطورت عبر تاريخ الفكر الإداري وفقا لعدة نظريات أهمها:

1 النظرية التقليدية (الكلاسيكية)

حيث امتدت مرحلة الفكر الكلاسيكي من القرن التاسع عشر إلى أوائل القرن العشرين أي منتصف الأربعينيات منه، والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أنواعه على التنظيم، حيث اعتبرت هذه النظرية التقليدية أن كل الصراعات مضرّة . حيث كان ينظر إلى الصراع التنظيمي بصورة سلبية، ويستخدم مصطلح الصراع التنظيمي بشكل مرادف لمصطلحات العنف والقسوة والهدم واللاعقلانية ليدعم بذلك معناه السلبي وذلك من خلال تعريفه بأنه مؤذي ويجب تجنبه، أو التقليل منه إلى أدنى حد ممكن، وتقوم هذه النظرية على مبدأ منع الصراع بكل أشكاله عن طريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف¹.

فالمفهوم التقليدي يري في الصراع انه عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف بين الرئيس ومرؤوسيه، أو بين الأفراد فيما بينهم يؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة وضعف الانتماء للمنظمة وارتفاع خسائرها، وبالتالي فان النظرة التقليدية للصراع تؤكد أن للصراع سلبيات وليس له أي ايجابيات تذكر².

¹ Digvijaysinh Thakore, **Conflict and Conflict management**, Journal of business and management, VOL8,N 06, P : 08.

² ليثيم ناجي، فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مداخلة منشورة لملتقى وطني جامعة سكيكدة، ص: 302.

ولقد أوضح الباحثين المهتمين بهذه النظرة أن الصراع نوع من أنواع النقص والقصور التي تعاني منها المنظمات والنتائج غالبا عن الهيكل التنظيمي، ويرى أصحاب هذه النظرة أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية، كتحسين قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وتحديد الاختصاصات الوظيفية أي التقسيم الجيد لوظائف الإدارة انطلاقا من التخطيط والتنظيم وصولا إلى القيادة والرقابة، وبالتالي بناء إدارة ذات هيكل تنظيمي مناسب يساعد على إنهاء الصراعات المضرة بالمنظمة وهذا من وجهة نظر المدرسة التقليدية¹.

2 النظرية السلوكية (الوظيفية)

سادت هذه النظرية منذ الخمسينيات من القرن الماضي إلى أواسط السبعينيات من نفس القرن، وينظر إلى الصراع من وجهة نظر هذه النظرية انه ظاهرة طبيعية، تحدث في كل الجماعات والمنظمات، وان الصراع التنظيمي شيء حتمي ولا يمكن تجنبه.²

فمفهوم النظرية السلوكية هو مفهوم اكسر حداثة ومغاير تماما لمفهوم النظرية التقليدية، حيث تظهر هذه النظرية أن الصراع التنظيمي ظاهرة ايجابية وسمة أساسية متلازمة للتفاعلات الإنسانية في أي منظمة، حيث تظهر بالتالي هذه النظرية أن هناك نوعين من الصراع، صراع سلبي وصراع ايجابي، ويجب التركيز على الصراع الايجابي الذي يعتبر احد أهم المتغيرات الأساسية للنمو والاستمرار والتطوير الذي تشده كل منظمة، فاعتبرت بذلك النظرية السلوكية طبيعة حتمية تنظيمية، لا يجب التخلص منها، بل ينبغي إدارتها بشكل يسمح بالاستفادة منها بأقصى طريقة ممكنة، وبالتالي فانه من الأمور الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التعامل مع الصراع البحث عن بدائل لإدارته ومن ثم دراسة الموقف الأكثر ملائمة من هذه البدائل من اجل تحقيق أقصى استفادة من الصراع.³

وكذلك على الإدارة أن تتعرف على الصراع وتحدد مستواه وبالتالي تسيطر عليه وتديره بطريقة تخدم أهداف المنظمة، وتتجنب بذلك المستوى غير المرغوب فيه للصراع والذي ينتج عنه آثار سلبية.⁴

3 النظرية التفاعلية (الفكرية)⁵

تقوم هذه النظرية على أن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط، وإنما هو شرط ضروري لاستقرار التنظيم وتوجيهه للبحث الدائم على التطور، فالتغير والتكيف مع الصراع من سمات المنظمات الإبداعية، فالصراع من المنظور التفاعلي هو تحدي و إثارة للاهتمام وحب الاستطلاع بل لا بد منه، إذ يعتبره الباحثون مرض لصحة المنظمة، فليس من صالح المنظمة أن يتم القضاء عليه نهائيا، بل يجب أن يتم

¹ Digvijaysinh Thakore, référence susmentionnée, p : 8.

² احمد عبد محمود، انعكاس التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية، Journal of university of Babylon، المجلد 26 العدد 6 ، 2018، ص: 162.

³ لينيم ناجي، فائق سعدوني، مرجع سبق ذكره، ص: 303..

⁴ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص: 286.

⁵ غربي صيربنة، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي، مداخلة منشورة لملتقى دولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، 2013، ص: 66.

التدخل من قبل الإدارة في حالتين فقط، عندما يزيد مستوى الصراع عن المستوى المطلوب فيجب تخفيفه، أو في حالة انخفاضه عن المستوى المطلوب تتدخل الإدارة لتثبيته ليصل للمستوى المطلوب. فالصراع وفق النظرة التفاعلية هو فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف والسلوك.

المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي وآثاره

على اعتبار أن الصراع التنظيمي هي تلك العملية الديناميكية، فهي بذلك لها نقطة بداية ونقطة نهاية، ذلك لان الصراع التنظيمي يمر بفترة طويلة انطلاقاً من نشوبه وصولاً إلى إدراكه ومن ثم محاولة إنجازه بالاعتماد على استراتيجيات محددة، وخلال هذه المراحل يولد الصراع التنظيمي آثاراً ايجابية وسلبية على المنظمة، وسيتم من خلال المطلب الموالي التعرض لأهم مراحل الصراع التنظيمي وفق ما جاء به الباحثين في المجال، وكذلك تحديد ايجابيات و سلبيات الصراع على المنظمة والأفراد معا.

1-1 مراحل الصراع التنظيمي¹

يمر الصراع بمراحل تتولد نتيجة ترسبات واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات، وقد وضع الباحثين في المجال مراحل مختلفة للصراع داخل المنظمات، ولعل من أهمها نموذج "لويس بوندي" و نموذج "رحيم" والذان يعتبران النموذجان الأكثر شمولية وانسجاماً مع استراتيجيات إدارة الصراع حيث يتكون النموذج من خمسة مراحل أساسية هي:

1-1 مرحلة الصراع التنظيمي الكامن

تسمى أيضاً هذه المرحلة بمرحلة الصراع الخامل أو الخفي، وهي المرحلة التي تتوفر على مسببات الصراع ولكن دون حدوثه، كظهور بعض مواقف التنافس على الموارد المحدودة بين الأفراد، أو حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة، حيث لا يترتب على هذه الأسباب أي فهم أو إحساس بظهور الصراع، بل تسهم فقط في تهيئة الفرصة والأرض الخصبة لاندلاع الصراع. وبالتالي فان هذه المرحلة تتميز بانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع التنظيمي.

2-1 مرحلة الصراع التنظيمي المدرك

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع التنظيمي أن هناك صراعاً مرتقبا سوف يحدث وتتشكل الرؤية الواضحة بان هناك تضارب واختلاف في الأهداف والمصالح بين طرفي الصراع، وتلاحظ هذه الرؤية من خلال بداية تشكل الجماعات وزيادة العلاقة بين الأفراد الذين لديهم نفس الطموح والأهداف، وهي بذلك المرحلة التي يعلن فيها الصراع ويخرج من حالة الشك إلى حالة اليقين بوجوده، وفي بعض الأحيان قد يتم إدراك الصراع مباشرة دون مروره بمرحلة الصراع الكامن.

¹ مها مراد علي احمد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية على ضوء نظريات المنظمات، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد 34، العدد 11 الجزء 02، مصر، 2018، ص:ص: 264-265.

1-3 الصراع التنظيمي المحسوس

وهي المرحلة الأكثر تقدماً في الصراع ، حيث يتولد الشعور بالانفعال العاطفي لدى أطراف الصراع فيشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدأ الصراع التنظيمي الفعلي بين الأطراف المتصارعة وبالتالي فهي المرحلة التي يتحول فيها الصراع من صراع مدرك إلى صراع فعلي أو واقعي، حيث تتولد أشكال من القلق والتوتر على مستوى الأفراد أو الجماعات.

1-4 الصراع التنظيمي العلني

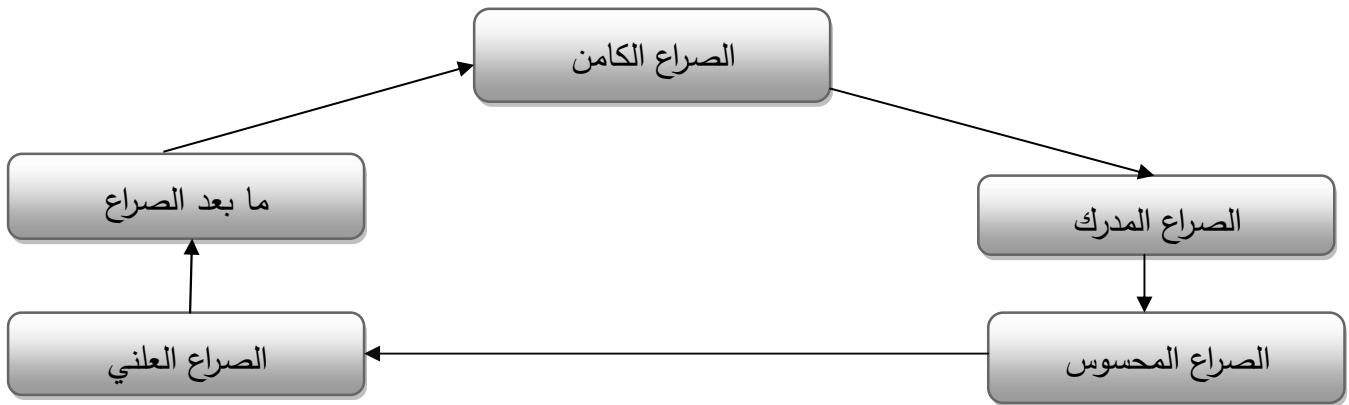
وهي المرحلة التي تظهر فيها الأفعال وردود الأفعال من الأطراف المتصارعة، وفي هذه المرحلة يدل سلوك الأفراد على وجود مشكلة متصارعة عليها، وهنا تظهر إما عمليات هجوم كل طرف على الآخر أو انسحاب أو تقديم تنازلات من الطرفين، أي مع انتهاء هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير بإنهاء أو حل الصراع.

1-5 مرحلة ما بعد الصراع التنظيمي

وهي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة ما بعد الصراع، حيث وفي معظم الأحيان يمكن أن تتوصل الأطراف المتصارعة إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، مما يؤدي إلى تحسن العلاقة بين هذه الأطراف وتزيد فرص التعاون الوظيفي بينهم، كما يمكن أن ينتهي الصراع بخسارة أحد الأطراف، وهذا ما يؤدي إلى تولد صراع كامن جديد.

حيث من المهم ملاحظة وتتبع مراحل الصراع من طرف القادة والمسؤولين، لان حل الصراع سيكون أسهل بكثير إذا كان في مرحلته الأولى ويصعب حله كلما تقدمت مرحلته.

الشكل رقم (2.2): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: مها مراد علي احمد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية على ضوء نظريات المنظمات، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد 34، العدد 11 الجزء 02، مصر، 2018، ص: 266

2- آثار الصراع التنظيمي

انطلاقاً من النظريات السابقة للصراع داخل المنظمات، يتبين أن الآثار الناتجة عن الصراع تختلف من وجهة نظر إلى أخرى وهذا وفقاً للمدرسة التي ينتمي إليها صاحب وجهة النظر، فمنهم من يرى أن للصراع آثاراً سلبية فقط ويجب القضاء عليه نهائياً كما هو الشأن بالنسبة للنظرة الكلاسيكية، ومنهم من يشيد بالصراع داخل المنظمات ويعتبره حالة إيجابية للمنظمة لتحقيق أهدافها كما هو الشأن بالنسبة للنظرية السلوكية، ومنهم من يرى أن للصراع آثاراً إيجابية وسلبية في نفس الوقت فالصراع الإيجابي بالنسبة لهم هو الصراع الذي لا يتجاوز مستوى معين، في حين أنه زاد على حده إلى مستويات غير مرغوبة فيصبح للصراع آثاراً سلبية وهذا تبعا للنظرية التفاعلية، ومن خلال النقاط المولوية سيتم تحديد أهم إيجابيات وسلبيات الصراع التنظيمي.

2-1 الآثار الإيجابية للصراع

إن للصراع التنظيمي آثاراً إيجابية من وجهة النظر التفاعلية، فهو أمر حتمي وصحي للمنظمة تظهر آثاره الإيجابية في النقاط التالية¹:

2-1-1 إثارة الحماس والنشاط

إثارة الحماس والنشاط بين الأفراد يمكن أن يساهم في تخفيف حدة الصراعات. عندما يبحث الأفراد عن أساليب أفضل لأداء العمل، فإنهم يتجاوزون الصراعات ويسعون لتحسين العملية وتحقيق النتائج المرجوة. يمكن لاستكشاف وجهات النظر المختلفة وتقديم الحلول المبتكرة أن يعزز التعاون ويخفف التوتر بين الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم الحماس والنشاط في تعزيز الروح الفريقية وبناء الثقة المتبادلة، مما يعزز التعاون ويقلل من حدة الصراعات. من خلال الاهتمام بالتحسين المستمر وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، يمكن للأفراد تحقيق التوافق والتناغم في معالجة الصراعات وتحقيق النجاح المشترك.

2-1-2 تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض

تحقيق التفاهم وتقليل الصراع يعدان أموراً مهمتين لتحقيق النجاح والاستدامة في المجموعات والمنظمات. من خلال تشجيع أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض، يتم تعزيز التواصل والتعاون، وذلك يكون عن طريق استخدام الحوار المفتوح والاستماع الفعال. توفير منصات لتبادل الآراء والاحتياجات يعزز التفاهم المتبادل ويخفف من حدة الصراعات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام التدريب وورش العمل المشتركة لتعزيز التفاهم وبناء الثقة. بتحفيز الأطراف المتنازعة على الاهتمام بالتوجهات المشتركة والأهداف المشتركة، يمكن تحقيق حلول مشتركة وتعزيز التنمية المستدامة. تحقيق التفاهم يعتبر استثماراً استراتيجياً يدعم نجاح المنظمات ويحقق الاستدامة على المدى الطويل.

¹ هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المنظمات، دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04 العدد 01، 2014، ص: 6.

2-1-3 مناقشة المشاكل المهمة داخل المنظمة

مناقشة ومعالجة المشاكل المهمة داخل المنظمة تعد استثمارًا استراتيجيًا يحقق الاستفادة والنجاح الاقتصادي. فعند التعامل مع تلك المسائل التي يُعتبرها الأفراد والمنظمة أسبابًا لاندلاع الصراعات، يتم تحقيق التفاهم والتوازن الداخلي. بواسطة التركيز على تحليل الأسباب الجذرية للمشاكل واعترافها ومناقشتها، يمكننا تحسين أداء المنظمة وتعزيز تنافس الفريق. يتم بناء بيئة عمل صحية وإشاعة الثقة والتعاون عن طريق تبادل الآراء وتطوير حلول فعالة. ينتج عن ذلك تعزيز الروح الجماعية وزيادة الإنتاجية، مما يدفع بالمنظمة نحو النجاح الاقتصادي المستدام وتحقيق المصلحة المشتركة للأفراد والمنظمة بشكل عام.

2-1-4 البحث عن أفكار ومداخل جديدة

الصراع يعتبر حافزًا للبحث عن أفكار ومداخل جديدة في السياق الاقتصادي. حيث يحثنا على استكشاف حلول مبتكرة للتغلب على الصراعات الموجودة، وذلك يستدعي اتخاذ قرارات جديدة وغير تقليدية. بفضل هذا البحث والابتكار، يمكننا تحقيق التطور والتحسين المستمر في الأداء الاقتصادي. إذ يعزز البحث عن أفكار ومداخل جديدة قدرتنا على تحقيق الكفاءة والابتكار، وبالتالي يؤدي إلى تعزيز التنافسية والنجاح الاقتصادي للمنظمة.

2-1-5 تحسين جودة القرارات

تثير الصراعات في العديد من الأحيان مستوى القيادة وتدفعها إلى اتخاذ قرارات ذات جودة أعلى مقارنة بتلك التي تتخذ في ظروف عادية داخل المنظمة. يتطلب الصراع تقييمًا دقيقًا للمواقف والمصالح المتنازع عليها، ويعزز البحث عن حلول وتفعيل الخيارات المختلفة. ونتيجة لذلك، يتم تحسين جودة القرارات المتخذة، حيث يتم اعتمادها على تحليل شامل وتقييم دقيق للمعلومات المتاحة. بالتالي، يمكن تحقيق تنفيذ أفضل للقرارات وتحقيق النتائج المرجوة بشكل أكثر فعالية وفاعلية، مما يساهم في تعزيز الأداء الاقتصادي للمنظمة وتحقيق النجاح المستدام.

2-1-6 زيادة الالتزام

تعزز إدارة الصراع التنظيمي مبدأ الكفاءة وتفتح المجال للإبداع وتوفر فرصًا للنقاش، مما يساهم في زيادة الالتزام بين الأطراف المتصارعة. عندما يكون هناك بيئة تشجع على التفاعل والتعاون، يتحول الصراع إلى فرصة لتحقيق المصالح العامة، بما في ذلك مصلحة المنظمة. يصبح الالتزام بالعمل الجماعي والتعاون أمرًا مهمًا للأطراف المتصارعة، حيث يكون لديهم الحافز للتوصل إلى حلول مبتكرة وفعالة. وبذلك، يتحقق التوافق والتناغم بين الأفراد ويزداد الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء الاقتصادي بشكل عام.

2-1-7 زيادة درجة التماسك بين الأفراد داخل الجماعة

تعمل إدارة الصراع التنظيمي على زيادة درجة التماسك بين الأفراد داخل الجماعة من خلال تعزيز الرغبة في إيجاد حلول تخدم مصالح جميع أفراد الجماعة. يتحقق ذلك بتشجيع التعاون والتفاهم بين الأطراف المتنازعة وتجنب الأنانية وحب الذات. عندما يتم التركيز على المصلحة العامة وتحقيق التوافق، يتم تعزيز التماسك والتعاقد بين الأفراد. وبهذا الشكل، يتم بناء بيئة إيجابية تعزز التواصل والتفاعل السليم وتعمل على تحسين العلاقات البينية وبناء ثقة قوية داخل الجماعة. يتجاوز الصراع الفردي ويصبح العمل الجماعي هو الهدف الأسمى، مما يعزز تماسك المجموعة ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بفاعلية ونجاح.

على الرغم من أن الصراع يعتبر ظاهرة صحية للمنظمة وقد يحمل بعض الفوائد، إلا أن زيادة الصراع فوق حدها المناسب يمكن أن يؤدي إلى آثار سلبية لا مفر منها. فعندما يصبح الصراع غير متوازن ومستمر، قد يؤثر سلبيًا على التواصل والتعاون بين الأفراد ويؤدي إلى تدهور العلاقات العامة داخل المنظمة. قد يزيد الصراع من التوتر والضغط النفسي على الأفراد ويؤثر على رضاهم الوظيفي وأدائهم. كما قد يؤدي الصراع الشديد إلى تقسيم المجموعة وتقويض التوافق والتناغم العام. لذلك، يجب إدارة الصراع بحكمة وتوازن، وتشجيع الحوار المثمر والبحث عن حلول تساهم في تعزيز المصلحة العامة وتقوية العلاقات الداخلية بدلاً من تفاقم الصراع وتدهور الأوضاع.

2-2 الآثار السلبية للصراع

أنصار النظرة السلبية للصراع هم أنصار النظرية الكلاسيكية، الذين يعتبرون أن نتائج الصراع دائما سلبية على المنظمة، سواء كان الصراع بين الأفراد أو المجموعات، ومن أهم هذه السلبيات ما يلي¹:

2-2-1 الاهتمام بالمصلحة الشخصية دون مصلحة الجماعة أو المنظمة

تركز الصراع على الاهتمام بالمصلحة الشخصية دون النظر إلى المصلحة العامة للجماعة أو المنظمة يعتبر أحد الآثار السلبية للصراع. عندما يكون الأفراد مهتمين بتحقيق مكاسب شخصية على حساب الجماعة أو المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف روح الفريق والتعاون والانتماء الوظيفي. قد يتبع الأفراد سلوكًا منافسًا يؤثر سلبيًا على التفاعلات والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى انعدام التعاون وتقليل الكفاءة والإنتاجية. لذا، يجب على المنظمات التركيز على تعزيز الوعي بأهمية المصلحة الجماعية والتشجيع على العمل الجماعي والتعاون من أجل تجاوز الصراعات وتحقيق الأهداف المشتركة.

¹ مها مراد علي احمد، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

2-2-2 هدم المعنويات وهدر الوقت والجهد

الصراعات الداخلية في المنظمة يمكن أن تؤدي إلى هدم المعنويات وتضييع الوقت والجهد. عندما يكون هناك صراع مستمر بين الأفراد، فإن ذلك يتطلب جهدًا إضافيًا للتعامل مع تلك الصراعات ومحاولة حلها. قد يستهلك الصراع الوقت الثمين الذي يمكن أن يستخدم في أنشطة أخرى ذات قيمة مضافة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الصراع المستمر قد يؤثر على تركيز الأفراد ويشتت انتباههم عن مهامهم الأساسية وأهداف المنظمة. ونتيجة لذلك، يحدث تراجع في الكفاءة والفعالية العامة للفريق والمنظمة. لذلك، يجب التعامل بحذر مع الصراعات الداخلية والسعي إلى حلها بطرق فعالة وبناءة للحفاظ على استقرار وأداء المنظمة.

2-2-3 سيادة روح الشك وعدم الثقة

الصراعات المستمرة داخل المنظمة يمكن أن تؤدي إلى سيادة روح الشك وعدم الثقة بين الأفراد. عندما يكون هناك صراع مستمر، فإنه يترك أثرًا سلبيًا على العلاقات بين الأفراد، وقد يتسبب في انعدام الثقة بينهم. يمكن أن ينشأ شعور بعدم الأمان وعدم الاستقرار، مما يؤثر سلبًا على التعاون بين الأفراد وقدرتهم على العمل كفريق واحد. كما يمكن أن يتسبب الصراع في تعطيل قنوات الاتصال بين الأفراد، حيث يصبح الحوار المفتوح والبناء صعبًا. وبالتالي، يتأثر أداء المنظمة بشكل سلبي، حيث يمكن أن يحدث تباعد وانعزال بين الأفراد، وتراجع في الإنتاجية والابتكار. لذا، من الضروري تعزيز روح التعاون وبناء الثقة بين الأفراد وإيجاد آليات فعالة لحل الصراعات وتعزيز التواصل والتفاهم داخل المنظمة.

2-2-4 الشعور بالإحباط وعدم الرضا

الصراعات المستمرة داخل المنظمة يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا. عندما يواجه الفرد صعوبات في تحقيق أهدافه أو إشباع حاجاته، ولا يرى أن هناك فرصًا متاحة للتطور والتقدم، فإنه يشعر بالإحباط والخيبة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تدهور حالته النفسية وتراجع رضاه عن العمل والمنظمة. وفي بعض الحالات، قد يتطور هذا الإحباط إلى حالة من الحقد والرغبة في تحطيم المنظمة أو تركها. لذا، من الضروري التعامل مع الصراعات داخل المنظمة بطرق بناءة وإيجابية، وتوفير فرص التطوير والتحسين الشخصي للأفراد، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع وتلبي احتياجات الفرد

2-2-5 ضعف الاتصال

الصراعات المستمرة داخل المنظمة يمكن أن تؤدي إلى ضعف الاتصال بين الأفراد ومستويات الإدارة. عندما تكون هناك صراعات وتوترات مستمرة، ينعدم التفاعل والتواصل الفعال بين الأفراد وقادة المنظمة. قد يترتب على ذلك ظهور مشاكل واضحة في تنسيق العمل وتحقيق أهداف المنظمة. ضعف الاتصال يمكن أن يؤثر على تدفق المعلومات ونقل الأفكار والرؤى الهامة، مما يعوق عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات. لذا، من الضروري العمل على تعزيز الاتصال الفعال وتحسين التواصل داخل المنظمة، وتوفير بيئة مفتوحة ومشاركة لتبادل الأفكار وحل المشاكل بشكل منهجي وبناء.

وعلى العموم فقد تم تلخيص الآثار ايجابية والسلبية للصراع التنظيمي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(1.2): الآثار الايجابية والسلبية للصراع

الآثار السلبية	الآثار الايجابية
يهدد الصحة النفسية للأفراد.	يخلق أفكار ومناهج جديدة
يولد عدم الرضى والتذمر	يحسن جودة القرارات
ينمي العداة ويزيد من السلوك العدواني	يحفز الإبداع والابتكار
يقلل من التواصل وتماسك المجموعة	يعزز الحيوية التنظيمية، ويساعد الأفراد والجماعات على التطور.

Source :Engdawork Birhanu Shanka, **Conflict Management and Resolution Strategies between teachers and school leaders in Primary schools of Wolaita Zone , Ethiopia**, Journal of Education and Practice , Vol8, N4, 2017,P 65

من خلال هذه الآثار السلبية وأخرى، يتضح أن الصراع وعلى الرغم من انه ظاهرة حتمية إلا انه يجب إدارته من قبل المنظمة، باعتماد استراتيجيات معينة، حتى يبقى الصراع ضمن المستويات المرغوب فيها ويبقى يخدم المنظمة وأهدافها بشكل ايجابي.

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

إن إدارة الصراع التنظيمي بفعالية له أهمية كبيرة في المنظمات، خاصة إذا تم الاعتماد على استراتيجيات محددة لإدارته، حيث إن إدارة الصراع التنظيمي لا يقوم على أسلوب واحد وإنما تتعدد الأساليب تبعاً للظروف والأسباب المؤدية لنشوبه، وطبيعة عمل المنظمات، وكذلك الأطراف المتصارعة ودوافعها.

1- تعريف إدارة الصراع¹

تعتبر مهارة إدارة الصراع من المهارات التي يجب أن يتحلى بها الأفراد داخل المنظمات، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهذا من اجل اختيار الاستراتيجيات التي تمكن من مساعدة الأفراد لحل صراعاتهم ولتحويل هذه الصراعات من صراعات هدامة إلى صراعات بناءة.

وبالتالي فإن إدارة الصراع لا تعني التخلص منه نهائياً، بل يقصد به العمل على تعظيم عائده الايجابي وتخفيض تكاليفه، وذلك لان حل الصراع ينبغي أن يكون عن طريق التقليل منه أو تخفيضه إلى أدنى

¹ Calvin Morill, Cheryl King Thomas, **Organizational Conflict Management as Disputing Process the problem of Social Escalation**, Humen communication Research, Vol 18 N 03, 1992.p: 402.

المستويات ، وقد يتطلب حل الصراع ابتكار حلول واستراتيجيات أكثر فعالية تساهم في التعامل معه بالطريقة التي تمكن من إدارته بالشكل الصحيح.

ويختلف التعامل مع الصراع و إدارته باختلاف الأفراد وشخصياتهم، فمنهم من يفضل الانسحاب أو التنازل، ومنهم من يعتمد على العنف واعتماد أسلوب القوة والسيطرة، ومنهم من يميل إلى التعاون لحل الصراع، وقد تعود هذه الأساليب بالدرجة الأولى إلى طبيعة نمط القيادة خاصة لدى القادة.

2- مراحل إدارة الصراع التنظيمي¹

يعتمد القادة من أجل إدارة الصراع التنظيمي على مراحل أساسية تساعدهم في ذلك وتتمثل هذه المراحل في:

2-1 تحليل طبيعة الصراع

تحليل طبيعة الصراع يمثل الخطوة الأولى والأساسية في إدارة الصراعات، حيث يتم تحديد نوع الصراع ومصادره وأطرافه المتصارعة. من خلال استخدام الأسئلة المناسبة وجمع المعلومات من المسؤولين والشركاء والخبراء، يتم فهم الديناميات النفسية والثقافية وتحديد الأهداف والمصالح المتنازع عليها. هذا التحليل يساعد في اتخاذ إجراءات فعالة لإدارة الصراع، مثل تعزيز التواصل والتفاوض، وبناء الثقة والتفهم المتبادل، وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة. تحليل طبيعة الصراع يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية، وتعزيز التعاون والتماسك داخل المنظمة، وتحقيق الرضا والتقدم الشامل للأفراد والمنظمة بشكل اقتصادي مستدام.

2-2 مرحلة اختيار الاستراتيجية المناسبة

مرحلة اختيار الاستراتيجية المناسبة تأتي بعد تحليل طبيعة الصراع، حيث يتم تحديد الاستراتيجية التي تتناسب مع المصالح والأهداف المحددة. تتمثل الاستراتيجيات الرئيسية في التجنب، المنافسة، التعاون والتسوية. في حالات الصراع القائمة على اختلاف المصالح والتنافس، يمكن استخدام استراتيجية المنافسة لتحقيق المصالح الشخصية أو المؤسسية. أما في حالات الصراع التعاوني والتي يكون الهدف المشترك للأطراف المتصارعة، فيمكن استخدام استراتيجية التعاون لتحقيق حلول مشتركة وتعزيز التواصل والتعاون. بينما تستخدم استراتيجية التسوية للوصول إلى تسوية مقبولة للجميع من خلال التفاوض والتنازلات المتبادلة. يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة بناءً على طبيعة الصراع والأهداف المرجوة والظروف المحيطة. استراتيجية صحيحة تعزز التعاون وتحقق الاستفادة الاقتصادية للمنظمة وتعزز رضا الأطراف المعنية.

¹ Isabu.M, Causes and management of school related conflict,African Educational Research Journal, Vol05, N02, 2017, p : 149.

2-3 مرحلة ما قبل التفاوض

مرحلة ما قبل التفاوض هي المرحلة التي تسبق بدء عملية التفاوض الفعلية، وتهدف إلى إعداد الأرضية المناسبة لنجاح المفاوضات. في هذه المرحلة، يتم وضع الشروط والمعايير التي يجب أن تتوافق عليها الأطراف المتصارعة قبل البدء في التفاوض. يتضمن ذلك تحديد الأهداف والمصالح المشتركة والمتنازع عليها، وتحديد المبادئ التوجيهية والمعايير القانونية والأخلاقية التي ستحكم عملية التفاوض. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحديد القضايا الرئيسية التي ستكون محور المفاوضات وتحديد الخطوات والإجراءات التي يجب اتباعها خلال عملية التفاوض. تأتي مرحلة ما قبل التفاوض لتوفير إطار واضح ومنظم للمفاوضات المقبلة وتعزيز فرص نجاحها في إنهاء الصراع بطريقة مرضية لجميع الأطراف المعنية.

2-4 مرحلة التفاوض

مرحلة التفاوض هي المرحلة التي يتم فيها بدء المناقشة الفعلية والصريحة لإنهاء الصراع. تركز هذه المرحلة على توليد واقتراح خيارات مختلفة تهدف إلى إرضاء جميع أطراف الصراع. يتم تشجيع جميع الأطراف على المشاركة الفعالة في المناقشات والمساهمة في ابتكار الحلول. يتطلب التفاوض الناجح استخدام مهارات التواصل الفعال والاستماع والتعاون بين الأطراف المتصارعة. هدف هذه المرحلة هو التوصل إلى اتفاق يحقق مصالح واحتياجات جميع الأطراف.

2-5 مرحلة التنفيذ

في مرحلة التنفيذ، يتم تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها خلال عملية التفاوض لإنهاء الصراع. يتطلب ذلك تنفيذ الإجراءات والتدابير المحددة وتوزيع المسؤوليات بين الأطراف المعنية. يجب أن تكون هناك متابعة فعالة لتنفيذ القرارات وضمان التزام جميع الأطراف بالتوصل إلى حل سلمي ومستدام. يتطلب التنفيذ التواصل المستمر والتعاون بين الأطراف للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة وحل الصراع بشكل ناجح.

3- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

وقد اعتمد الباحثين في هذا المجال أساليب واستراتيجيات متعددة لإدارة الصراع لعل من أهمها نذكر:

3-1 استراتيجيات إدارة الصراع بين المنظمات

حيث تم تحديد العديد من الاستراتيجيات لإدارة الصراع بين المنظمات ، ومن بين هذه الاستراتيجيات¹:

3-1-1 استراتيجية الاندماج والاكْتساب

وتهدف هذه الإستراتيجية لمواجهة التوسع في الأسواق، والتوسع في الاستثمار من خلال اعتماد إستراتيجية الاندماج الأفقي والعمودي بين المنظمات من خلال دمج منطمتين أو أكثر لهما نفس التوافق والاتجاه، وذلك للقدرة على مجابهة الصراعات الناتجة عن نقص الموارد والأسواق.

¹ احسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 389-390.

3-1-2 استراتيجيات التنوع

وهي الإستراتيجية التي تلجأ إليها المنظمات في حال زيادة المنافسة من منظمات أخرى، الهدف منها تنويع مخرجاتها لتقليل الصراعات والضغطات المتأتية من منظمات منافسة تعمل ضمن نفس السياق.

3-1-3 استراتيجيات الاتفاق والمنافع المتبادلة

وهي من الاستراتيجيات التي تعتمد على المنظمات التي ترغب في حل الصراعات القائمة بينها وبين منظمات أخرى نتيجة قلة الموارد، من أجل تحقيق الاتفاق وتنظيم العلاقات مع المنظمات الأخرى . أما فيما يخص استراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد، فقد تنوعت وتتبع الدراسات ونذكر من أهمها:

3-2 استراتيجيات لوثنان (Luthans)

يصنف لوثنان استراتيجيات إدارة الصراع حسب النتائج المحتملة إلى¹:

3-2-1 استراتيجيات خاسر-خاسر

ينتج عن هذه الإستراتيجية خسارة كافة أطراف الصراع، وهناك عدة أشكال لهذه الإستراتيجية منها:

- المساومة أو اتخاذ موقف وسط.
- رشوة احد الطرفين.
- اللجوء إلى طرف ثالث محكم.
- لجوء الأطراف إلى القوانين والأنظمة السائدة داخل المنظمة.
- استراتيجية خاسر-خاسر تتميز بالنقاط التالية:
- يحدث خسارة لجميع أطراف الصراع.
- يتضمن عدة أشكال مثل المساومة أو اتخاذ موقف وسط، والرشوة، واللجوء إلى طرف ثالث محكم، واللجوء إلى القوانين والأنظمة السائدة داخل المنظمة.
- لا يتحقق ما يصبو إليه أي طرف في الصراع.
- يتسبب في خسائر لكل الأطراف المشاركة.
- لا يحقق الأهداف الحقيقية لأي من الأطراف المتصارعة.
- تتمثل خطورة استراتيجية خاسر-خاسر في عدم تحقيق أي من الأطراف مصالحها الأساسية وتكبد الخسائر، وبالتالي فإنها ليست استراتيجية فعالة لحل الصراعات وإدارتها.

3-2-2 استراتيجيات رابح خاسر

وهنا يحاول احد الأطراف المتصارعة حشد جميع موارده وطاقاته للفوز، ومن أشكال هذه الاستراتيجية:

- علاقة الرئيس بالمرؤوس.

- استراتيجية المواجهة.

تتضمن استراتيجية رابح-خاسر النقاط التالية:

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

- يهدف أحد الأطراف في الصراع إلى تحقيق الفوز وتحقيق مصلحته الشخصية على حساب الطرف الآخر.
- تتضمن أشكالاً مثل علاقة الرئيس بالمرؤوس حيث يستغل الرئيس السلطة والتأثير لصالحه، واستراتيجية المواجهة حيث يتم استخدام التهديدات والضغط لتحقيق الفوز.
- تؤدي هذه الاستراتيجية إلى حدوث فائز وخاسر، حيث يتحقق الفوز للجانب الذي استخدم القوة والتأثير بشكل فعال، ويكون الجانب الآخر هو الخاسر الذي يتضرر من هذه العلاقة.
- قد ينتج عن هذه الاستراتيجية ضعف التعاون ونقص الثقة بين الأطراف المشاركة في الصراع.
- قد يؤدي الراجح-خاسر إلى تفاقم الصراعات وتعقيد العلاقات بين الأطراف، مما يؤثر سلباً على المنظمة بشكل عام.
- تحتاج استراتيجية راجح-خاسر إلى تحليل واضح للمصالح والأهداف المشتركة وتعزيز التعاون بين الأطراف لتحقيق نتائج أكثر فاعلية ومستدامة في إدارة الصراعات.

3-2-3 استراتيجية راجح- راجح

- وهي أفضل الاستراتيجيات وأكثرها قبولاً بين أطراف الصراع، فبموجبها تحشد جميع الجهود والطاقات لحل المشكلات بدلاً من الكسب.
- تتميز استراتيجية راجح-راجح بالنقاط التالية:
- تتمحور حول تحقيق الفوز لجميع أطراف الصراع، حيث يسعى الأفراد لإيجاد حلول تلبي احتياجات ومصالح الجميع.
- تركز على العمل الجماعي والتعاون بين الأطراف، حيث يتم استغلال القدرات والموارد المشتركة لتحقيق نتائج إيجابية.
- تشجع الإبداع والابتكار في إيجاد حلول جديدة ومبتكرة تعمل على تلبية مصالح الجميع.
- تعزز الثقة والتفاهم بين الأطراف المتصارعة، مما يعزز التواصل الفعال والتعاون المستدام.
- تعطي أولوية للعلاقات المستدامة وبناء التعاون المشترك بدلاً من الاهتمام فقط بالمكاسب الشخصية.
- تسهم في تعزيز روح الفريق والانتماء الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والفعالية في المنظمة.
- باستخدام استراتيجية راجح-راجح، يتم تحقيق توازن وتفاعل إيجابي بين مختلف الأطراف المتصارعة، مما يعزز السلامة والاستقرار في المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها بشكل شامل.

3-3 ماري باركر فيوليت (Mary Parker Follet)

قدمت فيوليت عرضاً لاستراتيجيات إدارة الصراع تمثل في الاستراتيجيات التالية¹:

¹ مها مراد علي احمد، مرجع سبق ذكره، ص: 276.

3-3-1 استراتيجية التغلب

هي استراتيجية يستخدمها الطرف الأقوى في إدارة الصراع، حيث يتسلط وسيطر على الطرف الأضعف دون مراعاة لاحتياجاته. تعتمد هذه الاستراتيجية على القوة والسلطة لتحقيق أهداف الطرف القوي، وتتسم بعدم التعاون والتفاهم المشترك. ورغم نجاحها في تحقيق المصلحة للطرف الأقوى، إلا أنها قد تؤدي إلى زيادة العداة وتدهور العلاقات بين الأطراف. وبدلاً منها، يفضل استخدام استراتيجيات التعاون والتفاهم لتحقيق نتائج مرضية ومستدامة تلبي مصالح جميع الأطراف وتعزز العلاقات الجيدة في المنظمات والمجتمعات.

3-3-2 استراتيجية التفاوض

استراتيجية التفاوض هي استراتيجية يتم فيها السعي لإيجاد حل وسط يلبي مصالح جميع أطراف الصراع. يتم ذلك من خلال المشاركة الفعالة للأطراف في عملية التفاوض والبحث عن حلول مقبولة للجميع. تتطلب هذه الاستراتيجية القدرة على التفاوض والتنازل قصد تحقيق توازن بين المصالح المختلفة، حيث يتم تقديم تنازلات من قبل الأطراف لتحقيق الاتفاق المشترك. تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء علاقات طويلة الأمد وتعزيز التعاون بين الأطراف، وتعتبر بديلاً أكثر فعالية واستدامة للاستراتيجيات الفائزة-خاسر.

3-3-3 استراتيجية التكامل

استراتيجية التكامل هي استراتيجية تهدف إلى إيجاد حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة. يتم ذلك من خلال التركيز على تعزيز التعاون وبناء الثقة بين الأطراف، والسعي لتحقيق مصالح مشتركة. يتم استخدام التواصل الفعال وتبادل الأفكار والمصالح للوصول إلى حلول مبتكرة ومرضية للجميع. تعتمد هذه الاستراتيجية على فهم الاحتياجات والاهتمامات الحقيقية للأطراف والعمل على توفير الفرص المناسبة لتحقيق توافق وتعاون دائم. بواسطة استراتيجية التكامل، يتم تعزيز العلاقات الإيجابية والمستدامة وتحقيق نتائج مرضية للجميع.

3-4 استراتيجيات توماس وكيلمان

تشتمل الاستراتيجيات التي جاء بها الباحثين على استخدام مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد، وهما¹:

- بعد التعاون: ويحدد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر، وهنا يميل الفرد أكثر إلى الاهتمام بالآخرين.
- بعد الذاتية: ويحدد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، حيث يميل الفرد إلى الاهتمام بذاته.

¹ Ibtisem Aly Abou Hashish, Nursing Students' Perception of Conflict Management Styles of their Nursing Educators, Journal of Education and Practice, Vol 06, N 21, 2015, P : 22.

وتبعا لهذين البعدين فقد وضع توماس وكيلمان خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع تتلخص في ما يلي¹:

3-4-1 استراتيجية التعاون

وتتميز هذه الإستراتيجية بارتفاع مؤشر التعاون وانخفاض مؤشر الذاتية، ويقصد بها قيام الأطراف المتعارضة بالتعاون مع بعضها للتوصل إلى حل يلبي حاجات الطرفين، وذلك من خلال مناقشة الخلافات الموجودة بينهما بغرض التوصل لحل يرضي جميع أطراف الصراع، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه الكبير بالأفراد والأداء داخل المنظمة، كما تجعل هذه الإستراتيجية جميع الأطراف رابحة و لا وجود لطرف خاسر،

3-4-2 استراتيجية التجنب

وتتميز هذه الإستراتيجية بانخفاض مؤشر الذاتية والتعاون، وتقوم على إهمال أو تجاهل مواجهة الصراع والتغاضي عن مسبباته، وإهمال الاهتمام بحله مع السماح باستمراره بين الطرفين، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى محاولة الخروج من الصراع أو إنهائه بشكل تلقائي ودون التصادم مع أطراف الصراع، وقد تأخذ هذه الإستراتيجية أسلوب التأجيل القائم على الحياد أي عدم الميل إلى أي طرف من أطراف الصراع.

3-4-3 استراتيجية التنازل

وتتميز هذه الإستراتيجية بارتفاع مؤشر التعاون وانخفاض مؤشر الذاتية، وتسعى الأطراف المتصارعة وفقا لهذه الإستراتيجية إلى تجنب الصراع، وإسناد المسؤولية لأفراد آخرين خارج أطراف الصراع، وهي إستراتيجية تعتمد أكثر بغرض كسب الوقت لدراسة الصراع قبل إصدار القرار وهي إستراتيجية غير فعالة في التعامل مع الصراع، حيث أنها تشجع الأطراف المتصارعة على إخفاء مشاعرهم.

3-4-4 استراتيجية التسوية (الحل الوسط)

وتتميز هذه الإستراتيجية بوسطية مؤشر التعاون والذاتية، وهي الإستراتيجية التي تبحث عن الحل الوسط لإرضاء جميع الأطراف، وتعتمد هذه الإستراتيجية أسلوب الحل الوسط، والهدف من هذه الإستراتيجية كسب بعض الوقت لتخفيف حدة الصراع والتركيز على تسوية نقاط الخلاف الثانوية والإبقاء على النقاط الأساسية حتى يخف خطرهما ويتناقص بمرور الوقت، والنقطة الايجابية لهذه الإستراتيجية هي أنها توفر حل لمعظم الصراعات ولا ينتج عنها أطراف رابحة وأخرى خاسرة.

¹ سناء خضر يوسف، خفة الحركة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في كلية الحداية الجامعة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد13، العدد1، 2021، ص: 7.

3-4-5 إستراتيجية المنافسة

وهي الإستراتيجية التي تتميز بانخفاض مؤشر التعاون وارتفاع مؤشر الذاتية، وتعتمد هذه الإستراتيجية لمعالجة الصراع عندما تتوافر المعلومات الكاملة عن الصراع، وهي الإستراتيجية التي تعتمد على عامل الحسم في إنهاء الصراع لصالح طرف دون الآخر. والشكل الموالي يلخص الاستراتيجيات المنبثقة عن بعدي التعاون والذاتية تبعا لنموذج توماس وكيلمان.

الشكل رقم (3.2): التصنيف ثنائي لأبعاد لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكيلمان

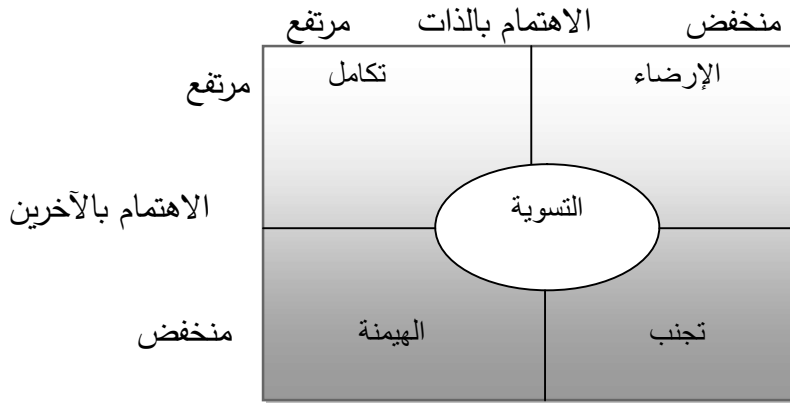


Source : Cindy T.christen, **The dual-continuum approach : An extension of the contingency theory of strategic conflict management**, Publich relation review, ELSEVIER, 2021,P : 2.

3-5 استراتيجيات رحيم 1983

صمم رحيم وبوناما خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع بين الأفراد العاملين داخل المنظمة وقد تلخصت هذه الاستراتيجيات في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4.2): استراتيجيات إدارة الصراع وفق نموذج رحيم وبوناما



Source : Necati Cobanoglu, **The Effects of Pupil Control Ideology of Teachers on their Conflict Management Strategies**, International Journal of Education Methodology, Vol 1, N1, P :36.

يرى رحيم أنه لا يوجد إستراتيجية واحد يمكن استخدامها لإدارة الصراع، بل إن اختيار الإستراتيجية يتوقف على الظروف والأسباب المؤدية للصراع، بالإضافة إلى بعدي الاهتمام بالنفس والاهتمام بالآخرين. حيث أن بعد الاهتمام بالذات يشير إلى توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته، في حين أن بعد الاهتمام بالآخرين يشير إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم. وقد انبثق عن هاذين البعدين وفق رحيم خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع هي¹:

3-5-1 إستراتيجية التكامل

وتسمى أيضا إستراتيجية حل المسائل، وتتميز هذه الإستراتيجية بالاهتمام المرتفع بالذات وبالآخرين، وتقوم هذه الإستراتيجية على التعاون المشترك بين أطراف الصراع، وتبادل المعلومات وفحص الاختلافات، ومواجهة الصراع بالاتصال المباشر بين أطرافه، وتوضيح سوء الفهم، وبالتالي فإن أساس حل المشاكل وفق هذه الإستراتيجية هو المواجهة المباشرة وتحليل مسببات الصراع ، من أجل الوصول لحله وتوفير أقصى قدر من الرضا للطرفين.

3-5-2 إستراتيجية الإرضاء

وتتميز هذه الإستراتيجية بالاهتمام المنخفض بالنفس، واهتمام كبير بالآخرين، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على محاولة تقليل الخلافات والاهتمام بإرضاء الطرف الآخر، وذلك باعتماد أسلوب التضحية بإرضاء الذات، وتعتمد هذه الإستراتيجية من طرف الأفراد الذين يرغبون في التخلي عن أشياء في أمل الحصول على امتيازات أخرى من الطرف الآخر.

¹ العموري ميلود، نموذج رحيم في إدارة الصراع التنظيمي بين الواقع والتطبيق، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة المدية، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد13، العدد1، 2021، ص-ص: 48-49.

3-5-3 إستراتيجية الهيمنة

ويعرف أيضا باستراتيجية التنافس، حيث تتميز هذه الإستراتيجية بالاهتمام الشديد بالنفس في مقابل الاهتمام المنخفض بالآخرين، وهنا يقوم المسؤول عن إدارة الصراع باستخدام القوة لتحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية، مع إهماله لحاجات أطراف الصراع الأخرى ومحاولة إخضاعهم له.

3-5-4 إستراتيجية التجنب

تتميز هذه الإستراتيجية بالاهتمام المنخفض بالذات وبالآخرين في نفس الوقت، وهي إستراتيجية مرتبطة بالانسحاب والتهرب من إدارة الصراع، والسبب هو التخوف من الصراع في حد ذاته، وهذه الإستراتيجية تكون مجدية خاصة في حالات الصراع البسيط.

3-5-5 إستراتيجية التسوية

وتتميز هذه الإستراتيجية بالاهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تقوم على مبدأ تقاسم المنافع والأضرار الناتجة عن الصراع، وذلك من أجل الوصول لاتخاذ قرار مقبول من الطرفين.

3-6 استراتيجيات بيليك وموتون¹

قدم "بيليك وموتون" خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع، معتمدين في ذلك على شبكة إدارية ذات بعدان هما: بعد الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة، وبعد الاهتمام بالإنتاج، ونتج عن هاذين البعدين إحدائيات تمتد من الصفر إلى التسعة، وركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، بالإضافة إلى النقطة الواقعة في الوسط وقد انبثق عن هذه الشبكة حسب الباحثان خمسة استراتيجيات هي:

3-6-1 إستراتيجية القوة

وهي إستراتيجية تتصف بالذاتية واعتماد الأسلوب القسري، حيث يلجأ القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز، والحل الذي يتوصلون إليه يخدم طرفا واحدا من الصراع، حيث أن الاعتماد على هذه الإستراتيجية يخفف من الدافعية إلى العمل.

3-6-2 إستراتيجية الاسترضاء (المجاملة)

وفق هذه الإستراتيجية يتصرف القائد كما لو أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا النوع من الاستراتيجيات يشجع الأطراف المتصارعة على إخفاء مشاعرهم، وهي إستراتيجية تتسم بالوسطية بين الذاتية والتعاون، كما أنها إستراتيجية يتم الاعتماد عليها في حالة الصراعات الشخصية.

¹ مها مراد على أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 277.

3-6-3 إستراتيجية التجنب

وتسمى أيضا إستراتيجية الانسحاب، ويقصد بها عملية الانسحاب العلني من إدارة الصراع وتجنبه مع الطرف الآخر، عن طريق تأجيل الفصل بين الأطراف المتصارعة أو تجاهل الصراع، و تؤثر هذه الإستراتيجية سلبا على تحقيق أهداف الصراع، على الرغم من أنها إستراتيجية معتمدة من القادة في بعض المنظمات.

3-6-4 إستراتيجية التعاون

تقوم هذه الإستراتيجية بالوقوف على نقاط التوافق وتجنب نقاط الاختلاف، حيث تهتم هذه الإستراتيجية بإيجاد حلول خلاقة للصراع، بحيث أن الحل يشمل الحزم والتعاون في نفس الوقت، حيث تضمن هذه الإستراتيجية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، حيث يدرس القائد أسباب الصراع مع كافة الأطراف حتى يتم إنهاء الصراع بشكل يرضي كافة أطراف العلاقة، وتحتاج هذه الإستراتيجية الكثير من الوقت لتفعيلها واستخلاص نتائجها.

من خلال ما تم عرضه من الاستراتيجيات السابقة لإدارة الصراع يتبين أن استراتيجيات الصراع متباينة من باحث إلى آخر، من حيث الأسلوب والنتائج والعدد، فهناك باحثين يقدمون ثلاثة استراتيجيات مثل استراتيجيات "ماري باركر" و "لوثان لإدارة" الصراع ومنهم من يقدم أربعة استراتيجيات، ومنهم من يعرض خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع مثل استراتيجيات "توماس وكيلمان"، حيث أن كل باحث يعرض استراتيجيات إدارة الصراع من وجهته كما هو الشأن بالنسبة لاستراتيجيات "توماس و كيلمان" اللذان ربطا استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ببعدي التعاون والذاتية، في حين ربط رحيم استراتيجيات إدارة الصراع ببعدي الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين، أما "بيليك وموتون" فقد ربطا استراتيجيات إدارة الصراع ببعدي الاهتمام بالأفراد داخل المنظمات والاهتمام بالإنتاج.

وفي ما يخص الدراسة التطبيقية لهذه المذكرة سيتم ربط استراتيجيات "بيليك وموتون" بالأنماط القيادية.

المطلب الخامس: العلاقة النظرية بين الأنماط القيادية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

إن إدراك الصراع وإدارته يتوقف بالضرورة على أسلوب القائد أو المسؤول عن إدارة الصراع داخل المنظمة، حيث أن التشخيص السليم لمسببات الصراع من شأنه أن يمكن من اختيار الإستراتيجية المناسبة لحله، وهذا التشخيص يحتاج إلى قائد محنك يتمتع بأسلوب فعال يمكنه من اختيار النمط المناسب في القيادة و الإستراتيجية المناسبة التي تمكنه من إنهاء الصراع أو التخفيف منه وخفضه إلى مستوياته الطبيعية.

حيث يعتبر "بيليك وموتون" أن لكل قائد نمطه في التعامل مع الصراع، وهذا ما وضاه من خلال نظرية الشبكة الإدارية (تم التعرض إليها من خلال الفصل الأول).

1- أنماط القيادة والاستراتيجيات المتبعة حسب بيليك وموتون

من خلال تحليل الشبكة الإدارية لبيليك وموتون (الشكل رقم(3.1)، ص: 55). يتضح ما يلي¹:

1-1 النمط الإنساني

النمط الإنساني للقيادة يركز على اهتمام قائد المنظمة بالأفراد وراحتهم، ويتبنى استراتيجية الاسترضاء والتلطيف في التعامل مع المواقف الصعبة. يتم التركيز على بناء العلاقات الإنسانية وتعزيز التواصل الجيد داخل المنظمة. ومع ذلك، قد يؤدي هذا النمط إلى تأخير اتخاذ القرارات الصعبة وعدم مواجهة المشاكل بشكل فعال، مما يؤثر سلبًا على العمل والإنتاجية. ينبغي تحقيق توازن بين رعاية احتياجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز النجاح والإنتاجية.

2-1 النمط المتكامل

النمط المتكامل للقيادة يركز على الاهتمام بكل الأفراد وتحقيق العمل بشكل كبير. يتبنى هذا النمط استراتيجية المواجهة ويتحدى النتائج، حيث يتخذ القرارات الفعالة لحل الصراع. يتم التركيز على تحقيق التوازن بين احترام احتياجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز الإنتاجية. يعتبر النمط المتكامل فعالاً في التعامل مع التحديات وإيجاد حلول شاملة للصراعات وتحقيق النجاح المستدام.

3-1 النمط المتوازن

النمط المتوازن للقيادة يتميز بالديمقراطية والاهتمام بكل الأفراد والعمل بشكل متوازن. يعتمد هذا النمط استراتيجية التعاون، حيث يسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد وأهداف المنظمة. يتميل النمط المتوازن إلى استخدام التفاوض والتواصل الفعال لإحداث موازنة بين مختلف الأطراف المعنية واتخاذ القرارات التي ترضي الجميع. يعتبر هذا النمط فعالاً في بناء علاقات تعاونية وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة بطريقة متوازنة ومستدامة.

4-1 النمط السلبي

النمط السلبي للقيادة هو نمط قيادي فوضوي وغير ملتزم بالاهتمام بالأفراد أو العمل. يعتمد هذا النمط استراتيجية التجنب والانسحاب، حيث يتجنب القائد التعامل مع الصراع ويفضل الهروب منه تمامًا. هذا النمط يفتقر إلى القدرة على التعامل مع التحديات وحل المشكلات، ويؤثر سلبًا على الأفراد والفريق ويعوق تحقيق الأهداف المشتركة. يجب تجنب هذا النمط السلبي للقيادة والعمل على تنمية استراتيجيات قيادية أكثر إيجابية وفاعلة.

5-1 النمط العلمي

النمط العلمي للقيادة هو نمط قيادي أوتوقراطي، حيث يركز على العمل والإنتاجية بشكل أساسي على حساب الاهتمام بالأفراد. يميل هذا النمط إلى قمع الصراع ومواجهته بالقوة والتهديد، ويتبنى استراتيجية

¹ رزيق حنان، الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2018، ص: 260.

القوة في التعامل مع الصراع. يتميز النمط العلمي بالتركيز على الأوامر والسيطرة القوية، وقد يؤدي ذلك إلى قمع الابتكار وتقليل التفاعل والتعاون بين الأفراد. يفقد هذا النمط للمرونة والاحترام المتبادل، وقد يؤدي إلى بناء بيئة غير صحية وغير إيجابية داخل المنظمة.

بناءً على النقاط المذكورة، يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين الأنماط القيادية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. القادة الديمقراطيون يتبنون استراتيجية التعاون ويعملون على تشجيع التفاعل الإيجابي والحوار بين الأطراف المتصارعة. في المقابل، القادة الأوتوقراطيون يعتمدون على استراتيجية القوة والتهديد للتعامل مع الصراعات.

من الجدير بالذكر أن القادة يمكنهم استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الصراعات، وذلك وفقاً لشكل الصراع وطبيعة الموقف. يمكن أن يكون للقادة المرنة في تبني استراتيجيات مختلفة وفقاً للظروف والتحديات التي يواجهونها. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات على قدرة القادة على فهم الصراع واحتياجات الأطراف المختلفة، وتطبيق الاستراتيجية المناسبة بطريقة فعالة.

باختصار، الأنماط القيادية تؤثر في استراتيجيات إدارة الصراع، حيث يعتمد النمط الديمقراطي على التعاون، النمط الأوتوقراطي على القوة، والنمط الفوضوي على التجنب والانسحاب. ومن الممكن استخدام أكثر من استراتيجية في آن واحد، وذلك يعتمد على طبيعة الصراع وقدرة القادة على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

خاتمة الفصل الثاني

يتضح لنا من خلال ما سبق في هذا الفصل، أن المنظمة وعلى اختلاف أنواعها وأحجامها هي المنبع الأول لتولد الصراعات، وهذا ما تؤكدته النظريات الكلاسيكية والحديثة للمنظمات. كما أن الإدارة وبمختلف وظائفها، ولا سيما وظيفة القيادة هي الكفيلة بتنظيم الأفراد داخل هذه المنظمات والحد من الصراعات التنظيمية التي تحدث داخلها، كما يتضح أيضا أن هناك أسباب عديدة تؤدي إلى نشوب الصراعات داخل المنظمات، وعلى الرغم من أنها تحدث آثارا سلبية إلا أنها تعتبر ظاهرة صحية لا بد منها لاستمرار المنظمات والتوجه نحو الأفضل.

وقد أكد الباحثين في هذا المجال أن القادة يعتمدون على استراتيجيات عديدة ومتنوعة للقضاء أو التخفيف من الصراعات التنظيمية، بحيث تختلف هذه الاستراتيجيات المتبعة باختلاف نمط القيادة المتبع من طرف كل قائد داخل منظمته.

وسنحاول من خلال الفصل الموالي دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة الديمقراطية، الأوتوقراطية، والفوضوية واستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية (حسب استراتيجيات بليك وموتون) المتبعة من طرف كل نمط.

الفصل الثالث

واقع القيادة وأثرها على إدارة

الصراع التنظيمي في

المؤسسات الجامعية الجزائرية

عينة الدراسة

مقدمة الفصل الثالث

تكتسي مرحلة العمل الميداني أهمية واضحة في علوم التسيير، ذلك أن قيمة البحث لا تكمن فقط في التطرق للجانب النظري فقط وإنما تستدعي أيضا النزول إلى الميدان لاستقصاء الحقائق والوقوف عند مختلف جوانب المشكلة لدراستها دراسة شاملة واقعية، مستندا في ذلك على ما يمدّه به مجتمع الدراسة من بيانات ومعلومات لازمة وهو ما يضفي الطابع التطبيقي العملي على الدراسة.

وعليه سيتم من خلال هذا الفصل، القيام بالدراسة التطبيقية على مستوى عدة جامعات جزائرية

- 10 جامعات- وذلك من خلال التطرق إلى المباحث الموالية:

- المبحث الأول: عرض عام للجامعات الجزائرية المشمولة في الدراسة ؛
- المبحث الثاني: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
- المبحث الثالث: تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عرض عام للجامعات الجزائرية محل الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحديد المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية لموضوع أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي، حيث أجريت الدراسة بعشرة جامعات جزائرية و سيتم التطرق لها في هذا المبحث من خلال تأسيس الجامعات والطبيعة القانونية لها، بالإضافة إلى البنية التنظيمية للجامعات، من خلال المطالب الموائية.

المطلب الأول: تقديم للمؤسسات الجامعية الجزائرية عينة الدراسة

قبل التطرق إلى الإجراءات المنهجية، لابد من التعريف بالإطار الميداني العام للدراسة من خلال التعرض إلى تحديد الجامعات محل الدراسة. فالدراسة تمت من خلال عشرة جامعات جزائرية، وتم اختيار كلية إلى كليتين من كل جامعة، و الجامعات التي تم اختيارها هي:

1 جامعة محمد خيضر بسكرة

تأسست جامعة محمد خيضر بسكرة منذ سنة 1984 حيث كانت عبارة عن معاهد وطنية تضم معهد الري والهندسة المعمارية والمعهد الوطني للكهرباء التقنية، ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 92/295 المؤرخ في 07 جويلية 1992، حيث تم فتح معاهد أخرى وصل عددها إلى ستة معاهد، وتحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاثة كليات وهذا بموجب المرسوم رقم 98/219 المؤرخ في 7 جويلية 1998، وبعدها صدر مرسوم تنفيذي مكمل ومتمم رقم 04/255 المؤرخ في 24 أوت 2004 بحيث أصبحت الجامعة بموجبه تضم ستة كليات.¹

2 جامعة باجي مختار عنابة

تأسست جامعة باجي مختار سنة 1975 بموجب قرار وزاري يهدف إلى تطوير الولاية، تضم الجامعة سبعة كليات بالإضافة إلى مدرستين تحضيريتين، وقد عرفت الجامعة تطورا كبيرا وأصبحت من أهم الجامعات في الجزائر، حيث أصبحت عضوا في الوكالة الجامعية الفرنكوفونية سنة 2022، واتحاد الجامعات الإفريقية خلال نفس السنة.²

3 جامعة الحاج لخضر "باتنة 1"

تأسست الجامعة سنة 1977، وتعد من ضمن اعرق وأضخم الجامعات في شمال إفريقيا، عندما تأسست الجامعة كانت تضم معهدين فقط، معهد الحقوق ومعهد اللغة العربية وآدابها، ثم توسعت لتضم العديد من المعاهد مثل: معهد العلوم الدقيقة، معهد البيولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية، ... وفي عام 2001 أعيد تنظيم المعاهد إلى مجموعة كليات مقسمة بين جامعة باتنة 1 وباتنة 2.

¹ Univ-biskra.dz

² Site web : takhassosat.com

تحتل الجامعة المركز 16 وطنيا، وتضم الآن ستة كليات ومعهدين¹.

4 جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

تأسست جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي سنة 1985، وكانت تضم ثلاثة معاهد وطنية في تخصصات علوم الأرض، والهندسة المدنية والمناجم، ثم تطورت الجامعة لتصبح مركزا جامعيا سنة 1992، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92/297 الصادر في 27 سبتمبر 1992، وبعدها وبموجب القرار التنفيذي رقم 06/272 الصادر في 16 أوت 2006، تم إعادة هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للأقسام والمعاهد، ليرتقي بعدها المركز الجامعي إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-09 الصادر في 04 جانفي 2009.²

5 جامعة عباس لغرور خنشلة

تأسست جامعة عباس لغرور كمركز جامعي عام 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-278 الصادر بتاريخ 18 سبتمبر 2001 وكانت تضم معهدين هما: معهد الآداب واللغات ومعهد العلوم القانونية والإدارية، ووفقا للمرسوم التنفيذي رقم 06-281 الصادر في 16 أوت 2006، أصبحت مركز جامعي يضم خمسة معاهد، حيث تم ضم معهد العلوم والتكنولوجيا، ومعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومعهد علوم الطبيعة والحياة، وبعدها تم ترقية المركز إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/246 الصادر في 4 جويلية 2012، وأصبحت تضم ستة كليات.³

6 جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

في سنة 1968 وضع الراحل هواري بومدين حجر الأساس لجامعة منتوري بقسنطينة بموجب القرار 54/69 بتاريخ 17 جوان 1969، وبدأت النشاطات البيداغوجية لها سنة 1971، حيث قسمت الجامعة إلى جامعة قسنطينة 1 وجامعة قسنطينة 2 سنة 28 نوفمبر 2011 و أطلق على قسنطينة 2 اسم جامعة عبد الحميد مهري بموجب القرار رقم 14/14 الصادر في 23 أكتوبر 2014، وأصبحت الجامعة الآن من أهم واكبر الجامعات الجزائرية حيث تضم 13 حرم جامعي و 08 كليات و 18 قسم .

7 جامعة العربي بن مهدي ام البواقي

أنشئت الجامعة في عام 07 ماي 1983 كمدرسة عليا للأساتذة، ثم أنشئ بالموازاة لها المعهد العالي للتعليم للميكانيك في عام 1984، وفي عام 1997 تم تحويل المعهدين إلى مركز جامعي يضم أربعة معاهد، وتم تسميتها بالشهيد العربي بن مهدي في عام 1999، ليرتقي بعد ذلك المركز الجامعي إلى جامعة بموجب مرسوم تنفيذي صادر في جانفي 2009، وفي عام 2013 صدر مرسوم تنفيذي أصبحت

¹ Site web : for9a.com

² Univ-tebessa.dz

³ Ste web : wikiwand.com

من خلاله الجامعة تضم سبعة كليات وثلاثة معاهد، موزعة على خمسة فروع للجامعة ثلاثة منهم بمدينة أم البواقي، وواحد بعين البيضاء، وأخرى بعين مليلة.¹

8 جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس

تم إنشاء المركز الجامعي بسوق أهراس، وفق المرسوم التنفيذي رقم 01-279 المؤرخ في 30 سبتمبر 2001، وقد كان يشمل معهدين، هما: معهد العلوم والتكنولوجيا ومعهد العلوم القانونية، ليصدر بعدها مرسوم تنفيذي آخر معدل ومتم لسابقه رقم 06-282 المؤرخ في 16 أوت 2006 والذي يحدد عدد المعاهد التي يضمها المركز حيث أصبحت خمسة معاهد، فبالإضافة إلى المعهدين السابقين أصبحت تضم: معهد الآداب و اللغات، ومعهد العلوم الاقتصادية، ومعهد علوم الطبيعة والحياة، وأصبح المركز الجامعي الآن يضم ستة كليات ومعهدين.²

9 جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

أول ما أنشئت الجامعة كانت عبارة عن ملحقة للمعهد الوطني للتجارة بموجب قرار وزاري مؤرخ في 03 جوان 1995، حيث كانت عبارة عن نواة جامعية أولى بالولاية، ليضم بعده الملحق خلال الموسم الجامعي 1998/1999 فرع العلوم القانونية والإدارية، ومعهد الأدب العربي في الموسم الجامعي 1999/2000. أنشئ المركز الجامعي بعدها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/277 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يضم خمسة معاهد، ليصبح المركز جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-243 المؤرخ في 4 جوان 2012 وضم ستة كليات.³

10 جامعة 8 ماي 1945 قالمة

أول ما أنشئت الجامعة كانت عبارة عن معهد وطني للتعليم العالي عام 1986، لتصبح بعد ذلك مركزا جامعيا بموجب المرسوم رقم 92-299 المؤرخ في 07 جويلية 1992، لتتحول بعد ذلك إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-273 المؤرخ في 30 سبتمبر 2001.⁴

المطلب الثاني: الطبيعة القانونية والمهام الأساسية للمؤسسات الجامعية

1- الطبيعة القانونية

حددت المادة 2 من المرسوم التنفيذي 03/279 المحدد لمهام الجامعة، الصادر عن الجريدة الرسمية العدد 51 لسنة 2003، الطبيعة القانونية للجامعة حيث جاء نصها كالاتي: " المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، مؤسسة وطنية للتعليم العالي والبحث تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية البيداغوجية والعلمية والإدارية والمالية، يتم تسييرها بطريقة ديمقراطية بمشاركة ممثلي المستخدمين والطلبة وممثلي القطاعات المستخدمة والشخصيات الخارجية .

¹ Site web : areq.net

² Univ-soukahras.dz

³ Site web : demtayouth.com

⁴ Univ-guelma.dz

تحدد المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني سياستها في مجالات التكوين والبحث والتوثيق بكل استقلالية في إطار التنظيم المعمول به واحترام مشروع المؤسسة¹.

2- المهام الأساسية للمؤسسات الجامعية¹

لقد كان توجه الدولة الجزائرية منذ الاستقلال، نحو سياسة اجتماعية أدت إلى إنشاء نظام للتعليم والتكوين متكفلة بمجانبة التعليم في جميع مستوياته، حيث عملت على بناء شبكة واسعة من مؤسسات التعليم العالي، وتطويرها من أجل ضمان تكوين رأس مال بشري كانت الدولة بحاجة إليه، لتمنحه القدرات العلمية والمعرفية، حيث تتمثل المهام الأساسية للمؤسسات الجامعية في النقاط الآتية:

- تطوير البحث العلمي والتكنولوجي واكتساب المعرفة والمعلومات وتطويرها ونقلها.
- رفع المستوى العلمي والثقافي والمهني للمواطن عبر نشر الثقافة والمعلومات العلمية والتقنية.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأمة الجزائرية عبر تكوين إطارات في كل المجالات.
- الترقية الاجتماعية مع ضمان العدالة للجميع، ولكل المؤهلين لذلك في الحصول على أسمى أشكال العلم والتكنولوجيا.

المطلب الثالث : البنية التنظيمية للمؤسسات الجامعية

بصفة عامة فإن البنية التنظيمية أو الهيكل التنظيمي للجامعات الجزائرية لا يكاد يختلف من جامعة إلى أخرى. ولهذا يمكننا أخذ الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي كمثال.

1- رئاسة الجامعة

وتكون برئاسة مدير الجامعة والذي يرأس المجلس الإداري والمجلس العملي لها، وتشتمل على أربعة نيايات هي:

1-1 نيابة الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه

وتكون برئاسة نائب مدير الجامعة المكلف بالتنمية والاستشراف والتوجيه، وتشمل هذه النيابة مصلحتين هما:

1-1-1 مصلحة الإحصاء والاستشراف

المكلفة بمتابعة الإحصائيات المتعلقة بالطلبة والتجهيزات والبنىات وغيرها.

1-1-2 مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

والمكلفة بمتابعة مختلف الصفقات العمومية المتعلقة بالبناء والتجهيزات الخاصة بالمرافق الجامعية.

¹ نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، الوضع الراهن والأفق المستقبلية، المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الجزائر، 26.27 و 28 ديسمبر 2021، ص:10.

1-2-1 نيابة مديرة الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتنشيط و الاتصال والتظاهرات العلمية

وتكون برئاسة نائب المدير المكلف بالعلاقات الخارجية والتنشيط والتظاهرات العلمية، وتختص هذه النيابة بمختلف الملتقيات والتظاهرات العلمية و التبرصات قصيرة وطويلة المدى للأساتذة والطلبة والإداريين والتقنيين، وتشتمل هذه النيابة على مصلحتين وهما:

1-2-1-1 مصلحة العلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

وتتكلف هذه المصلحة بتنظيم مختلف الملتقيات والتظاهرات والندوات الوطنية والدولية.

1-2-2-1 مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية

وتختص هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالتبرصات قصيرة وطويلة المدى، وسواء كانت تبرصات تحسين مستوى متعلقة بالأساتذة المساعدين، وطلبة الدكتوراه والإداريين والتقنيين، أو تبرصات ذات المستوى العالي المتعلقة بالأساتذة المحاضرين وأساتذة التعليم العالي.

1-3-1 نيابة مديرة الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

والتكوين العالي فيما بعد التدرج

وتكون برئاسة نائب المدير المكلف بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج، وتختص هذه النيابة بكل ما يتعلق بطلبة الدكتوراه، انطلاقاً من الكشف عن مشاريع الدكتوراه لكل سنة جامعية وصولاً إلى تنظيم المسابقة، وإعلان النتائج وتسجيل الطلبة. كما تختص النيابة بما يتعلق بالتأهيل الجامعي للأساتذة وانتقالهم حسب الأصناف، بالإضافة إلى مشاريع البحث العملي.

وتشمل النيابة

1-3-1-1 مصلحة ما بعد التدرج

وتختص هذه المصلحة في كل ما يتعلق بالدكتوراه سواء كانت دكتوراه علوم أو ل.م.د.

1-3-2-1 مصلحة التأهيل الجامعي

وتختص هذه المصلحة بالتأهيل الجامعي للأساتذة وانتقالهم حسب الأصناف.

1-3-3-1 مصلحة البحث العلمي

وتختص هذه المصلحة بكل ما له علاقة بمخابر البحث ومشاريع prfu.

1-4-1 نيابة مديرة الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل

والشهادات والتكوين العالي في التدرج

يرأس هذه النيابة نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج، وتختص هذه النيابة بالشق البيداغوجي المتعلق بطلبة الليسانس والماستر. وتشمل هذه النيابة المصالح التالية:

1-4-1 مصلحة التدريس للجامعة

والتي تتولى مهام التنظيم البيداغوجي للطلبة، في الطورين الأول والثاني انطلاقا من تسجيلهم وصولا إلى الحصول على الشهادة.

1-4-2 مصلحة التعليم والتدريب والتقييم

وتتولى هذه المصلحة كل ما يتعلق بالمجالس التأديبية و بالعقوبات.

1-4-3 مصلحة الشهادات والمعادلات

وتختص هذه المصلحة بتحضير الشهادات للمتخرجين بالإضافة إلى توثيقها.

1-5 الأمانة العامة

وهي المديرية التي تهتم بالموظفين والشق الإداري، يرأسها الأمين العام للجامعة وتشمل :

1-5-1 المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتكوين

ويرأسها المدير الفرعي للموظفين وتشمل على رؤساء مصالح الموارد البشرية للأساتذة والإداريين.

1-5-2 المديرية الفرعية للنشاطات الرياضية والثقافية

وتسهر على كل الملتقيات والأيام و المناسبات التي تنظمها الجامعة.

1-5-3 المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة

وتسهر على تسيير وتنفيذ الإطار المالي للجامعة.

1-6 الكليات

كل جامعة تتكون من مجموعة كليات ومعاهد، وكل كلية يترأسها عميد الكلية، الذي ينوب عليه نائبان ، نائب لما بعد التدرج والبحث العلمي، ونائب مكلف بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج، كما أن كل كلية أو معهد لها أمين عام بالإضافة إلى رؤساء المصالح بنفس ترتيب المصالح على مستوى الجامعة.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

يعتمد اختيار المنهج على طبيعة وخصائص الظاهرة المدروسة، فالمنهج يعتبر الركيزة الأساسية

لأي محاولة علمية لدراسة موضوع ما، ويشير المنهج إلى الطريقة التي يتبعها الباحث في الدراسة

للوصول للحقيقة أو أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صحتها، كما أن على الباحث أن

يستعين بأدوات للدراسة تمثل الوسيلة التي يتم بواسطتها جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة.

وسيتيم من خلال المطالب الموالي عرض المنهج المستخدم و الأدوات التي تم الاستعانة بها لدراسة

الموضوع.

المطلب الأول: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

إن المنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة، فمن أسباب نجاح أي دراسة هو تحديد المنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته للظاهرة قيد البحث.

1- منهج الدراسة

بما أن الدراسة ستكون عن واقع ملموس داخل الجامعات الجزائرية، فإن اختيار المنهج المناسب سيكون من إعطاء دراسة دقيقة، ذلك لأن الباحث حين يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معلومات دقيقة عنها، ثم المرور إلى تحليل المعلومات التي تم التحصل عليها، فعلى اعتبار أن الدراسة تحاول الكشف على أثر نمط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطارات الإدارية، فإن المنهج المستخدم للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، فهو أحد المناهج العلمية الذي يعتمد على وصف الظاهرة وتحليل عناصرها وأسبابها وتأثيرها دون التدخل في مجرياتها، مستعينا في تحليل بياناتها ونتائجها بالأساليب الإحصائية.

2- الأدوات المستخدمة في الدراسة

تحدد أدوات جمع المعلومات بطبيعة منهج البحث، فهذا الأخير هو عامل مؤثر أساسي في طبيعة الأداة التي يختارها الباحث وبما أن المنهج المتبع فرضي استنتاجي فقد تم الاستعانة بالاستبيان على وجه الخصوص في عملية جمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة على وجه عام.

2-1- الملاحظة

تعتبر الملاحظة من أدوات جمع البيانات الأولية المتعلقة بميدان الدراسة وتعرف بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة ظواهر، من أجل الكشف عن صفاتها وخصائصها بهدف الحصول على حقيقة أو معرفة جديدة حول الظاهرة أو الظواهر¹.

وتؤدي الملاحظة دورا أساسيا في الحصول على معلومات عن السلوك في المواقف الطبيعية. وقد تم استخدام الملاحظة في الدراسة الميدانية وملاحظة الجو العام السائد في الجامعات.

2-2- المقابلة

إلى جانب الملاحظة تم استخدام المقابلة وهي عبارة عن حوار لفظي بين الباحث والمبحوث وتعرف المقابلة في البحث العلمي بأنها محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة والشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها بضوء أهداف بحثه، وتشمل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث².

¹ محمود مجد الجراح، أصول البحث العلمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 145.

² موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إترام للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 97.

وقد تمت المقابلة في هذه الدراسة مع بعض الأمناء العاميين للكليات التي تم توزيع الاستبيان فيها.

2-3- الإستبيان

يتم استخدام استمارة الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع البيانات من خلال قيام الباحث بتوجيه أسئلة معينة للمستجوبين تتعلق بموضوع الدراسة، من أجل الحصول على بيانات يستخدمها الباحث في إنجاز مهمة البحث والاستبيان عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع الدراسة، يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث والاستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما لاسيما في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. وتعتبر الاستمارة تقنية كمية تستخدم في البحوث التفسيرية تقسم إلى محاور، يحتوي كل محور على مجموعة من الأسئلة يتم إعدادها وضبطها بشكل دقيق من خلال الأسئلة المطروحة والفرضيات المصاغة في الدراسة.¹

2-3-1- أنواع الاستبيان

هناك ثلاثة أنواع من الاستبيانات بضوء طبيعة الأسئلة والاستفسارات التي تشتمل عليها وهي²:

- الاستبيان المغلق

والذي تكون أسئلته محددة كأن يكون الجواب بنعم أو لا.

- الاستبيان المفتوح

وتكون أسئلته غير محددة الإجابات، أي أن الإجابات متروكة بشكل مفتوح لإبداء الرأي.

- الاستبيان المغلق المفتوح

وهذا النوع من الاستبيان تحتاج بعض أسئلته إلى إجابات محددة والبعض الآخر إلى إجابات غير

محددة.

2-3-2- خطوات إنجاز الإستبيان

هناك عدد من الخطوات الضرورية ينبغي على الباحث تنفيذها في تصميمه وكتابته للاستبيان

وتتلخص هذه الخطوات فيما يلي:³

- تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الاستبيان، من خلال تحديد موضوع البحث ومشكلته بشكل دقيق

ليستطيع أن يحدد أهدافه من تصميم الاستبيان وكتابته له؛

- ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والاستفسارات؛

¹ - موسى سلامة اللوزي ، المرجع السابق، ص: 99.

² - محمد محمود الجراح، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

³ - محمد محمود الجراح ، المرجع السابق، ص: 149.

- عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء (أساتذة جامعة) ليحكموا على صلاحية الفقرات الواردة فيه لقياس ما يراد قياسه وتعديل الفقرات التي يجب تعديلها؛
- تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مشابهة للعينة التي سيطبق عليها الاستبيان؛
- تصميم وكتابة الاستبيان بشكله النهائي و طباعته؛
- توزيع الاستبيان وضمان وصوله إلى العينة بشكل سليم و سريع؛
- متابعة الإجابة على الاستبيان، فقد يحتاج الباحث إلى التأكيد على عدد من الأفراد و الجهات في إنجاز الإجابة على الاستبيان وإعادته؛
- جمع نسخ الاستبيان الموزعة بعد الإجابة عليها والتأكد من وصول نسبة جيدة منها، لتمكن الباحث من استخلاص الاستنتاجات المناسبة بشكل موثوق وصادق.

المطلب الثاني: حدود الدراسة واختيار العينة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد إستبيان يساعد على جمع البيانات، وقبل ذلك كان من الضروري تحديد المجتمع والعينة لتطبيق عملية الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها وسيتم من خلال هذا المطلب تحديد حدود الدراسة وكيفية إختيار العينة ومن ثم تحديد محتويات الإستبيان.

1- حدود الدراسة

قبل أي دراسة لابد من تحديد الحدود الجغرافية والزمانية والموضوعية.

1-1- الحدود الجغرافية

لقد أجريت الدراسة الميدانية والتي يتمحور موضوعها حول نمط القيادة وإدارة الصراع التنظيمي، في عشرة جامعات جزائرية، وبالتحديد تم اختيار كليتين الى ثلاثة كليات على مستوى كل جامعة، لتوزيع الاستبيان حيث كان الاختيار كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(1.3): الكليات والمعاهد التي تم اعتمادها كعينة

الرقم	الجامعة	الكليات المعتمدة
01	جامعة عنابة	كلية العلوم الدقيقة.
		كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
02	جامعة بسكرة	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
		كلية الحقوق والعلوم السياسية
03	جامعة باتنة	كلية الحقوق والعلوم السياسية
		كلية العلوم الاسلامية.
04	جامعة تبسة	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير		
كلية علوم الطبيعة والحياة	جامعة خنشلة	05
عمادة الجامعة		
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	جامعة قسنطينة 02	06
كلية علم النفس وعلوم التربية		
كلية الاداب واللغات	جامعة ام البواقي	07
كلية العلوم والتكنولوجيا		
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة سوق اهراس	08
كلية الحقوق والعلوم السياسية		
كلية العلوم الدقيقة	جامعة الوادي	09
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية		
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة قالمة ^{1*}	10

المصدر: اعداد الباحثة.

2-1- الحدود الزمنية

تم مباشرة الجانب التطبيقي إستكمالاً لمجريات الدراسة منذ تاريخ 2022/04/17 وهو تاريخ منح الإدارة الإذن بالموافقة للنزول إلى ميدان الدراسة.

وقد دامت فترة توزيع الاستبيانات على الجامعات واسترجاعها حوالي الشهرين، أي ما بين شهر 2022/05/02 الى 2022/06/31 ، وهذ بسبب بعد المسافة بين الجامعات الجزائرية بالإضافة الى بعض الصعوبات في توزيع الاستبيان.

3-1- الحدود الموضوعية

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير نمط القيادة على ادارة الصراع التنظيمي لذا فقد تم الإعتماد على فئة من الاطارات الادارية الجامعية، والتي تمثل مختلف المستويات الادارية داخل الجامعة، مثل المتصرفين الرئيسيين، والمتصرفين المحليين، والمتصرفين، وملحقي بالادارة ، واعوان الادارة الرئيسيين، واعوان الادارة، ومهندسي الدولة في الاعلام الالي.

2- العينة

يعتبر أسلوب العينة في البحوث العلمية ذو أهمية بالغة في رفع مستوى العمل البحثي وزيادة نسبة الدقة فيه وتحدي مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، حيث أن العينة في هذه الدراسة تم إختيارها كالاتي: تم إختيار عينة منتظمة من مجتمع الدراسة بنسبة 91.40 % وتم حساب العينة بالقانون التالي:

* بالنسبة لجامعة قالمة وبسبب الصعوبات التي تلقيناها تم توزيع الاستبيان على مستوى كلية واحدة فقط.

$$N = \frac{Ps \times n}{100} = \frac{91.40 \times 547}{100} \cong 499.958 = 500$$

حيث: n: هي إجمالي عدد الموظفين الإداريين بالكلية التابعة للجامعات محل الدراسة

Ps: هي النسبة المختارة

وهي 500 إستمارة تمثل عدد الإستمارات الموزعة ، حيث تم توزيع 50 استمارة على كل جامعة، وقد تم إسترجاع 430 استمارة وتم إلغاء 32 منها بسبب عدم الإجابة على كل فقراتها، لتبقى منها 398 استمارة تم اعتمادها لاستخراج النتائج. وقد تم إختيار هذه النسبة 91.40 % أي انها نسبة كبيرة وهذا بسبب العدد الكبير للموظفين والاطارات في الجامعات محل الدراسة من اجل تغطية العدد الاكبر منهم. ويبين الجدول الموالي الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والملغاة في كل جامعة على حدى:

الجدول رقم(2.3): توزيع الاستبيانات على كل جامعة من الجامعات محل الدراسة

عدد الاستبيانات						
الرقم	الجامعة	الكلية والمعاهد	عدد الموظفين	الموزعة	المسترجعة	الملغاة
01	قالمة	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	29	50	28	07
02	الوادي	العلوم النسائية والاجتماعية	42	50	40	03
		العلوم الدقيقة				
03	تبسة	العلوم النسائية والاجتماعية	68	50	50	02
		العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير				
04	باتنة	الحقوق والعلوم السياسية	81	50	50	01
		العلوم الاسلامية				
05	بسكرة	العلوم النسائية والاجتماعية	85	50	46	02
		الحقوق والعلوم السياسية				
06	ام البواقي	الاداب واللغات	48	50	48	02
		العلوم والتكنولوجيا				
07	سوق اهراس	الحقوق والعلوم السياسية	43	50	44	03
		العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير				
08	قسطنطينة 2	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	41	50	41	04
		كلية علم النفس وعلوم التربية				
09	خنشلة	علوم الطبيعة والحياة	45	50	43	04
		عمادة الجامعة				
10	عنابة	العلوم الدقيقة	65	50	40	04
		العلوم النسائية والاجتماعية				

32	430	500	547	المجموع
398				مجموع الاستبيانات المعالجة

المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثالث: محتويات الاستبيان

إعتمدت الدراسة على الإستمارة كأداة منهجية لجمع البيانات الخاصة بمدى تأثير نمط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي. حيث مر اعداد الاستبيان بالمراحل التالية:

1- مراحل إعداد الإستبيان

لقد مر إعداد الاستبيان بمراحل هي:

1-1 المرحلة الأولى

وتم فيها النزول إلى الميدان بإستمارة تجريبية تضمنت 52 فقرة وهذا على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، موجهة للموظفين الاداريين، وذلك من أجل الوقوف على مدى فهم المبحوثين لأسئلتها ومعرفة جوانب النقص فيها.

1-2 المرحلة الثانية

تم فيها إخضاع الإستمارة إلى لجنة التحكيم والمتمثلة في مجموع الأساتذة، اللذين يقومون بكشف الأخطاء الموجودة بالإستمارة والتوجيه في كيفية تصحيحها، وعلى مستوى هذه المرحلة تم تحكيم الإستمارة من قبل 04 أساتذة، وهنا تم تقسيم الفقرات ومراجعة بعض الأسئلة وقد زود الإستبيان بمقياس ليكارت الخماسي (Likert scale)، و هو أداة قياس تستخدم في البحوث الاجتماعية والنفسية لقياس مواقف الأفراد أو آرائهم تجاه مجموعة محددة من العبارات أو البيانات. يعتبر المقياس واحداً من أكثر أدوات القياس شيوعاً واستخداماً في مجالات مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلوم التعليم، وعلوم الإدارة ، يتكون المقياس من مجموعة من العبارات أو البيانات التي تشير إلى مستويات مختلفة من الموافقة أو الاختلاف تجاه موضوع معين. عادةً ما يتم تقديم العبارات في شكل عبارة إيجابية أو سلبية، ويُطلب من الأفراد اختيار المستوى الذي يعكس رأيهم أو توجههم نحو كل عبارة . المقياس يعطي فرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم بطريقة منظمة وقابلة للتحليل، ويسمح للباحثين بتجميع وتحليل البيانات بشكل كمي لفهم وتفسير المواقف والاتجاهات¹.

1 Likert, R. .A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 1932, N 22VOL140, p:1-55.

الجدول رقم(3.3): مقياس ليكارت الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
قيمة الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: توابية الطاهر، دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشبيبة والرياضة بولاية أم البواقي، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، العدد 07، 2019، ص: 49.

3-1 المرحلة الثالثة

تم فيها وضع الاستبيان في شكله النهائي.

4-1 المرحلة الرابعة

تم توزيع الإستبيان على العيرة.

5-1 المرحلة الخامسة

جمعت الإستبيانات بعد الإجابة عليها من طرف الموظفين.

6-1 المرحلة السادسة

وتم فيه ا تفرغ البيانات وقد تم في ذلك الإستعانة بالنظام الحاسوبي SPSS²⁶ للوصول إلى أدق النتائج.

2- محاور الإستبيان

تم تصميم الإستبيان ثلاثة محاور تتضمن متغيرات الدراسة لتحقيق أهداف البحث.

وقد احتوي الاستبيان على قسمين:

1-2 القسم الأول:

ويشمل المعلومات الشخصية لأفراد العينة المتمثلة في : الجنس، العمر، المستوى الاداري، عدد سنوات العمل.

2-2 القسم الثاني:

يتضمن محاور الدراسة، حيث تضمن محورين هما:

- المحور الأول: أنماط القيادة في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، اشتمل على 20 سؤالاً مقسم على ثلاثة انماط قيادية.
- المحور الثاني: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، واشتمل على 24 سؤالاً، مقسمة على أربعة استراتيجيات لادارة الصراع التنظيمي.

المبحث الثالث: تحليل الإستبيان وإختبار الفرضيات

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تحليل محاور الإستبيان وذلك من أجل الوصول إلى إختبار صحة الفرضيات من عدمها وصولاً إلى إستخلاص أهم النتائج والتوصيات المتحصل عليها.

المطلب الأول: تحليل الإستبيان

تم عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين، من أجل ابداء رأيهم في مدى وضوح فقراته، حيث تم الاتفاق على ظهور الاستبيان بصورة نهائية ليشمل 44 سؤالاً مقسمة على محورين، يدرسان المتغيرات الأساسية المتعلقة بالموضوع وقد قسمت كما يلي:

الجدول رقم(4.3): تقسيم الأسئلة على محاور الدراسة.

عدد الفقرات	محاور الدراسة
20 سؤال	المحور الأول
24 سؤال	المحور الثاني
44 سؤال	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة

1- ثبات أداة الدراسة

يقصد باختبار الصدق وثبات أداة الدراسة التأكد من درجة دقة واستقرار الأداة في قياس متغيرات الدراسة، والتي تعبر عن مدى ثبات النتائج في حال إعادة قياسها في ظل نفس الظروف ويتم ذلك من خلال عدة اختبارات.

1-1 اختبار المحكمين

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لتقديم الملاحظات اللازمة، مع الالتزام بالتعديلات المقدمة من طرفهم.

1-1-1 الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على أربعة من الأساتذة المحكمين من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لجامعة تبسة وهم كالاتي:

الجدول رقم(5.3): قائمة الاساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
يحيى دريس	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	تبسة
بوطورة كمال	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع	تبسة
بنور رابح	أستاذ التعليم العالي	علوم اقتصادية	تبسة
مزيوة بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع	تبسة

المصدر: من اعداد الباحثة

- وقد ركزت التعديلات المقدمة من طرفهم على نقاط اساسية هي:
- التدقيق في القسم المتعلق بالمعلومات الشخصية، كتحديد مجال السن بدقة وازافة معلومات مهمة كالمستوى الاداري.
 - مدى ارتباط الفقرة بالبعد المراد قياسه.
 - اضافة بعض الفقرات خاصة فيما تعلق بمحور أنماط القيادة.
 - ضرورة الثبات على بعض المصطلحات في جميع الفقرات مثل رئيس ومرؤوس.
 - اعادة النظر في ترتيب بعض الفقرات.

حيث تم حساب معامل صدق المحكمين حسب معادلة لاوشي التالية:

$$cvr = \frac{n - N/2}{N/2}$$

حيث:

cvr : هو معامل صدق المحكمين.

N : عدد المحكمين.

n : عدد المحكمين الموافقين على البعد.

حيث أن معادلة لاوشي (Cohen's Kappa) هي إحدى الطرق المستخدمة لقياس معامل صدق المحكمين في البحوث والدراسات التي تتعامل مع تصنيف أو تقييم عناصر من قبل محكمين أو مراقبين. تُستخدم هذه المعادلة لتقدير مدى الاتفاق بين المحكمين بعيداً عن الصدفة فقط¹. تُعبر معادلة لاوشي عن نسبة التوافق الفعلي بين المحكمين عن طريق حساب قيمة CVR، والتي تتراوح بين 1- و 1+. وتفسر القيمة المحصلة كما يلي²:

Cohen, J. A coefficient of agreement for nominal scales. Educational and Psychological Measurement, 1960, N 20, VOL(1), pp:37-46.

McHugh, M. L, Interrater reliability: the kappa statistic. Biochemia Medica, . 2012, N 22VOL(3), pp:276-282.

- إذا كانت قيمة cvr تساوي $+1$ ، فذلك يعني وجود اتفاق كامل بين المحكمين.
 - إذا كانت قيمة cvr تساوي 0 ، فذلك يعني عدم وجود اتفاق بين المحكمين أكثر من الصدفة.
 - إذا كانت قيمة cvr تساوي -1 ، فذلك يعني وجود توافق تماماً معاكس بين المحكمين.
- يستخدم معامل صدق المحكمين لقياس مدى الاتفاق والاستقرار بين المحكمين وتقييم جودة القرارات والتصنيفات التي يقومون بها.
- و فيما يلي الجدول الذي يبين مستوى الصدق الظاهري للاستبيان بناء على نتائج تفرغ أداء المحكمين.

الجدول رقم(6.3): مستوى الصدق الظاهري للاستبيان

رقم الفقرة	N	n	cvr	رقم الفقرة	N	n	cvr
01	04	04	1	23	04	01	0.25
02	04	03	0.75	24	04	04	1
03	04	01	0.25	25	04	04	1
04	04	01	0.25	26	04	04	1
05	04	04	1	27	04	04	1
06	04	02	0.5	28	04	04	1
07	04	04	1	29	04	04	1
08	04	04	1	30	04	04	1
09	04	04	1	31	04	01	0.25
10	04	04	1	32	04	01	0.25
11	04	04	1	33	04	04	1
12	04	02	0.5	34	04	04	1
13	04	04	1	35	04	04	1
14	04	01	0.25	36	04	01	0.25
15	04	04	1	37	04	01	0.25
16	04	01	0.25	38	04	04	1
17	04	04	1	39	04	04	1
18	04	01	0.25	40	04	04	1
19	04	01	0.25	41	04	04	1

1	04	04	42	1	04	04	20
1	04	04	43	0.25	01	04	21
1	04	04	44	0.25	01	04	22

المصدر: اعداد الباحثة

$$100 \times (\text{عدد الفقرات} | \text{مجموع CVI}) = \text{صدق الاداة}$$

بالتعويض نجد:

$$73.30\% = \frac{32.25}{44} \times 100$$

يتضح أن نسبة معامل صدق المحكمين هو 73.30% حسب الأساتذة المحكمين، وبالتالي فإن الأداة صادقة وتقيس ما أعدت لقياسه قابلة للتطبيق وهذا بعد التعديلات المقدمة من طرفهم والمتمثلة في:

- حذف الفقرة 18 واستبدالها بعبارة أخرى.
- حذف الفقرة 19 نهائيا.

وكانت التعديلات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(7.3): التعديلات المقدمة من طرف المحكمين على فقرات الاستبيان

رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
02	توافق بأن رئيسك يرفض من المرؤوسين ملاحظات سلبية عن أسلوب قيادته	رئيسك يرفض ملاحظات سلبية عن أسلوب قيادته.
03	عند اصدار رئيسك لأوامر لا يسمح لأي أحد بمخالفتها	لا يسمح رئيسك بمخالفة الأوامر التي يصدرها.
04	يعتبر رئيسك المناقشة في مسائل العمل مضيعة للوقت	يعتبر رئيسك المناقشة في مسائل العمل أمر غير ضروري
06	يعتمد رئيسك لى أسلوب العقوبات في توجيه وتعديل سلوكيات الموظفين المقصرين في اداء وظائفهم	يعتمد رئيسك أسلوب العقوبات في تعديل سلوكيات المرؤوسين المقصرين في أداء وظائفهم
12	يشترك رئيسك الموظفين في حل المشاكل التي تواجه العمل في المؤسسة	يشترك رئيسك المرؤوسين في حل المشاكل التي تواجههم في المؤسسة
14	كثيرا ما يناقش رئيسك مع الموظفين المقصرين اسباب ذلك	يناقش رئيسك مع مرؤوسيه أسباب تقصيرهم في اداء بعض الأنشطة المسندة لهم.

16	لا تجد مشكلة في تمرير رأيك على رئيسك	لا تجد مشكلة في فرض رأيك على رئيسك.
18	يركز رئيسك على اخطاء العاملين وليس على اداءهم	يميل رئيسك إلى اعتماد الرقابة الذاتية لكل مرؤوس من مرؤوسيه.
19	تراقب نشاطك بنفسك دون تدخل رئيسك	مخدوفة
22	يجبر رئيسك المرؤوسين على الامتثال لاوامره لانهاء الصراع	يجبرك رئيسك على الامتثال لأوامره لإنهاء الصراع القائم في اطار العمل
31	يهدف رئيسك من ادارة الصراع الى ارضاء جميع اطرافه	يسعى رئيسك إلى إرضاء جميع أطراف الصراع.
32	يقنع رئيسك اطراف الصراع بالتنازل عن جزء من مطالبهم لانهاء الصراع	يسعى رئيسك إلى إقناع كل طرف من أطراف الصراع بالتنازل عن جزء من مطالبه لإنهاء الصراع.
37	يلتزم رئيسك الصمت اثناء المفاوضات حول الموقف من الصراع	يلتزم رئيسك الصمت أثناء المفاوضات بين أطراف الصراع
38	يترك رئيسك العديد من الصراعات دون حل	يترك رئيسك العديد من المشكلات المتبقية من الصراع دون حل.

المصدر: اعداد الباحثة.

1-1-2 اختبار ثبات اداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) هو مقياس يستخدم لقياس موثوقية أدوات القياس أو الاختبارات في البحوث والدراسات. يقيس مدى تجانس وترابط العناصر في الأداة المستخدمة للقياس، حيث يقيس الاستقرار الداخلي لهذه العناصر¹.

معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين 0 و 1، وقيمة ألفا تفسر مدى التجانس الداخلي للعناصر والترابط بينها على النحو التالي:

- إذا كانت قيمة ألفا تقترب من 1، فذلك يشير إلى وجود ترابط قوي واستقرار داخلي عالي بين العناصر، وبالتالي تكون الأداة موثوقة في قياس المتغير المراد.
- إذا كانت قيمة ألفا قريبة من 0، فذلك يشير إلى وجود ضعف في الترابط بين العناصر وقلة الاستقرار الداخلي للأداة.

يتم حساب قيمة ألفا كرونباخ باستخدام الصيغة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum Vt}{Vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل الفا كرونباخ.

¹Cronbach, L. J ,Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 1951,N 16VOL 3 , pp : 297-334

n: عدد الأسئلة.

$\sum Vt$: التباين في مجموع المحاور .

Vt : يمثل التباين في مجموع محاور الإستمارة.

يعتبر معامل ألفا كرونباخ قياسًا شائعًا لقياس موثوقية الأدوات الاستقصائية والاختبارات في المجالات المختلفة

وقد جاءت نتائج معامل كرونباخ كالآتي:

الجدول رقم(8.3):معامل الثبات للمحاور والإستبيان

معامل ثبات	عنوان المحور	مجال المحور
0.533	أنماط القيادة في المؤسسات الجامعية	من الفقرة 01 إلى الفقرة 20
0.693	ادارة الصراع التنظيمي	من الفقرة 21 إلى الفقرة 44
0.744	أثر نمط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي	معامل الثبات 44 سؤال

المصدر: إعداد الباحثة

من خلال الجدول يتبين أن نسبة ألف كرونباخ قد بلغت 74.4% وهي نسبة تسمح بالوثوق بنتائج المتوصل إليها من الإستمارات الموزعة. كما أن نسبة ثبات المحورين تراوحت بين 53.3% و 69.3% ، وهي نسبة تسمح بالوثوق في نتائج الاستبيان.

3-1-1 صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان (Pearson's correlation coefficient)¹

معامل الارتباط بيرسون هو مقياس إحصائي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين زوجين من المتغيرات المستمرة. يتراوح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين -1 و +1.

- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تقترب من +1 ، فذلك يشير إلى وجود علاقة خطية قوية إيجابية بين الزوجين من المتغيرات، مما يعني أنه عندما يزيد قيمة أحد المتغيرين، يزداد الآخر بنفس الاتجاه وبنفس القدر.

¹ Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. Using Multivariate Statistics (7th Edition, Pearson, 2019, pp : 166-154.

- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تقترب من - 1، فذلك يشير إلى وجود علاقة خطية قوية سلبية بين الزوجين من المتغيرات، مما يعني أنه عندما يزيد قيمة أحد المتغيرين، ينخفض الآخر بنفس الاتجاه وبنفس القدر.

- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تقترب من 0، فذلك يشير إلى عدم وجود علاقة خطية قوية بين الزوجين من المتغيرات.

يمكن استخدام معامل الارتباط بيرسون لتقييم العلاقة بين متغيرين في العديد من المجالات، مثل العلاقة بين درجات الامتحان وأداء الطلاب، أو العلاقة بين مستوى التوتر وأداء العمل.

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة، من فقرات المحورين الأول والثاني، والدرجة الكلية للمحورين.

1-3-1-1 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

وفيما يلي سيتم عرض نتائج معامل ارتباط بيرسون بين المحور الأول وعباراته ، وهذا من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم(9.3):الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (أنماط القيادة)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد
01	يبدو رئيسك دائما بشكل رسمي في مظهره وسلوكه	0.454**	0.000	القيادة الأوتوقراطية
02	رئيسك يرفض ملاحظات سلبية عن أسلوب قيادته.	0.175**	0.000	
03	لا يسمح رئيسك بمخالفة الأوامر التي يصدرها.	0.198**	0.000	
04	يعتبر رئيسك المناقشة في مسائل العمل أمر غير ضروري.	0.025	0.616	
05	يركز رئيسك على إنجاز العمل و يهمل العلاقات الإنسانية	0.026	0.599	
06	يعتمد رئيسك أسلوب العقوبات في تعديل سلوكيات الموظفين المقصرين في أداء وظائفهم	0.124*	0.013	
07	تعتقد بأن رئيسك يعتمد على مركزية القرارات.	-0.002	0.962	

0.000	0.540**	يحفز رئيسك الموظفين على الإبداع والتطوير في المؤسسة	08	القيادة الديمقراطية
0.000	0.475**	رئيسك يفوض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل	09	
0.000	0.559**	رئيسك يسمح للموظفين باتخاذ القرار المناسب حسب مستواهم الوظيفي.	10	
0.000	0.534**	يشجع رئيسك الموظفين على المبادرة في طرح أفكار جديدة	11	
0.000	0.543**	يشارك رئيسك الموظفين في حل المشاكل التي تواجههم في المؤسسة	12	
0.000	0.519**	يستخدم رئيسك أساليب الثناء والمدح لتشجيع الموظفين	13	
0.000	0.513**	يناقش رئيسك مع رؤوسيه أسباب تقصيرهم في أداء بعض الأنشطة المسندة لهم.	14	
0.000	0.575**	يعطي رئيسك الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم	15	
0.000	0.537**	لا تجد مشكلة في فرض رأيك على رئيسك.	16	القيادة الفوضوية
0.507	-0.033	يميل رئيسك إلى التهرب من المسؤولية الإدارية.	17	
0.000	0.232**	يميل رئيسك إلى اعتماد الرقابة الذاتية لكل رؤوس من رؤوسيه.	18	
0.293	-0.053	يتهرب الرئيس من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات	19	
0.000	0.472**	يتنازل لك رئيسك عن كامل الصلاحيات حتى في حضوره.	20	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss26

* الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ** الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$

من خلال الجدول يتضح أن جميع فقرات المحور الأول (أنماط القيادة) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ و $\alpha \leq 0.05$ باستثناء الفقرات 4 و 5 و 7 من البعد الأول والفقرة 17 و 19 من البعد الثالث، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول و عباراته، والتي أظهرت نتائجها بأنه يوجد ارتباط معنوي بين العبارات والمحور المندرجة ضمنه، وهذا ما

يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وفقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

1-1-3-2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الجدول رقم(10.3):الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (ادارة الصراع التنظيمي)

العدد	الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجية القوة	01	يعتمد رئيسك على صلاحياته الإدارية في التعامل مع أطراف الصراع داخل المنظمة	0.349**	0.000
	02	يجبرك رئيسك على الامتثال لأوامره لإنهاء الصراع القائم في إطار العمل.	0.155**	0.002
	03	يتخذ رئيسك القرار الذي يتماشى مع مصالحه لإنهاء الصراع.	0.188**	0.000
	04	لا يهتم رئيسك بمشاعر وحاجات أطراف الصراع.	-0.99*	0.048
	05	لا يناقش الحلول والخطط الموضوعة لإنهاء الصراع مع أي طرف من أطرافه	-0.126*	0.012
	06	يملك القدرة الكافية فيما يتعلق بتشخيص أسباب الصراع وحلوله.	0.429**	0.000
استراتيجية الاسترضاء	07	يشجع رئيسك الأطراف المتصارعة على مناقشة أسباب الصراع وحلوله	0.635**	0.019
	08	يحاول رئيسك العمل على إيجاد الحل الوسط لإرضاء جميع الأطراف	0.659**	0.000
	09	يفتح رئيسك مجال التفاوض بين أطراف الصراع داخل المنظمة.	0.657**	0.000
	10	يتغاضى رئيسك على ممارسة سلطته أمام أطراف الصراع.	0.514**	0.768
	11	يسعى رئيسك إلى إرضاء جميع أطراف الصراع	0.609**	0.148
	12	يسعى رئيسك إلى إقناع كل طرف من أطراف الصراع بالتنازل عن جزء من مطالبه لإنهاء الصراع.	0.596**	0.000
استراتيجية التجنب	13	لا يعطي رئيسك أهمية للصراع.	-0.101*	0.043
	14	ينسحب رئيسك من إدارة الصراع عندما يكون الصراع حادا..	-0.147**	0.003
	15	لا يسأل رئيسك عن مسببات الصراع	-0.148**	0.003

0.000	0.503**	يعرض رئيسك الحلول الممكنة لإنهاء الصراع بحيادية تامة.	16	استراتيجية التعاون
0.408	0.042**	يلتزم رئيسك الصمت أثناء المفاوضات بين أطراف الصراع	17	
0.001	-0.162**	يترك رئيسك العديد من المشكلات المنتقبة من الصراع دون حل	18	
0.000	0.679**	يتيح رئيسك لأطراف الصراع و اقتراح الحلول لإنهائه	19	
0.000	0.664**	يناقش رئيسك الحلول التي اقترحها مع أطراف الصراع	20	
0.000	0.670**	يتيح رئيسك الوقت الكافي لسماع جميع أطراف الصراع	21	
0.000	0.630**	يشرك رئيسك جميع أطراف الصراع عندما يريد اتخاذ قرار لإنهاءه	22	
0.000	0.652**	يركز رئيسك على النقاط التوافقية أكثر من نقاط الاختلاف.	23	
0.000	0.643**	يعمل رئيسك على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع.	24	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss26

*الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ **الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.01 \leq \alpha$

من خلال الجدول نلاحظ ان جميع فقرات المحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي) دالة احصائيا عند مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة $0.01 \leq \alpha$ و $0.05 \leq \alpha$ ، باستثناء الفقرتين 10 و 11 من البعد الثاني، والفقرة 17 من البعد الثالث، أما نتائج معاملات الارتباط ، تبين لنا أنه يوجد ارتباط معنوي بين العبارات والمحور المندرجة ضمنه، وهذا ما يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وفقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

1-3-3 صدق الاتساق البنائي لفقرات الاستبيان

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة، من فقرات المحورين الاول والثاني، والدرجة الكلية للمحورين، وسيتم عرض النتائج من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(11.3):معامل إرتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحورين	المحورالثاني	المحور الأول	المحاور
0.834**	0.457**	1	معامل الإرتباط للمحورالأول أنماط القيادة
0.872**	1	0.457**	معامل الإرتباط للمحورالثاني ادره الصراع التنظيمي
1	0.872**	0.834**	معامل الإرتباط الاستبيان الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss26

**الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل الإرتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة وقريبة من الواحد الصحيح مما يدل على وجود علاقة بين متغيرات الدراسة التابع والمستقل.

1-1-4 اختبار التوزيع الطبيعي للعينة

اختبار التوزيع الطبيعي للعينة هو اختبار إحصائي يستخدم لتحديد ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من العينة تتبع توزيعاً طبيعياً (موزعاً بشكل متساوٍ حول المتوسط). يُستخدم هذا الاختبار لفحص فرضية الفرض الأول في الاختبار الإحصائي، حيث تكون الفرضية الأولى هي أن البيانات تأتي من توزيع طبيعي¹.

تتوفر عدة طرق لاختبار التوزيع الطبيعي، بما في ذلك اختبارات الفحص الرسومية مثل الرسم البياني للتوزيع واستخدام الإحصائيات الموجزة مثل المتوسط والانحراف المعياري والمتغيرات المعينة. كما توجد أيضاً الاختبارات الإحصائية الكلاسيكية مثل اختبار كولموجوروف-سميرنوف واختبار شابيرو-ويلك واختبار ليليفورس².

يُستخدم اختبار التوزيع الطبيعي لتقييم مدى ملاءمة البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يكون ذا أهمية في العديد من التطبيقات الإحصائية. إذا توصلت النتائج إلى أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، يمكن استخدام العديد من الاختبارات والتحليلات الإحصائية التي تفترض توزيعاً طبيعياً للبيانات ونذكر منها³:

1-4-1-1 اختبار التوزيع الطبيعي للعينة، عن طريق مقياس الالتواء (Skewness)

مقياس الالتواء يقيس مدى تماثل التوزيع حول قيمته المتوسطة. إذا كانت قيمة الالتواء تقترب من الصفر، فإن ذلك يشير إلى توزيع تقريباً طبيعي. إذا كانت قيمة الالتواء أكبر من الصفر، فإن ذلك يشير

¹ نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دائر التعليم المستمر الجامعة الإسلامية، 2012-2013، ص:ص: 99.

² Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S, référence susmentionnée ,pp : 88-85.

³ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E, **Multivariate Data Analysis** (8th ed.). Cengage Learning, 2019, pp : 191-188.

إلى انحراف التوزيع إلى اليمين (ذيل طويل إلى اليمين)، بينما إذا كانت قيمة الالتواء أقل من الصفر، فإن ذلك يشير إلى انحراف التوزيع إلى اليسار (ذيل طويل إلى اليسار).

1-1-4-2 اختبار التوزيع الطبيعي للعينة، عن طريق الكورتوز (Kurtosis)

مقياس الكورتوز يقيس شدة الذروة أو تواجد قيم متطرفة في التوزيع. إذا كانت قيمة الكورتوز تقترب من الصفر، فإن ذلك يشير إلى توزيع تقريباً طبيعي. إذا كانت قيمة الكورتوز أكبر من الصفر، فإن ذلك يشير إلى وجود ذروة أكثر حدة وتوزيع أكثر تركيزاً (ذيل أكثر سمكاً)، بينما إذا كانت قيمة الكورتوز أقل من الصفر، فإن ذلك يشير إلى ذروة أقل حدة وتوزيع أقل تركيزاً (ذيل أقل سمكاً).

يمكن استخدام هذين المقياسين لتقييم توزيع العينة ومقارنتها بتوزيع العينات الطبيعية المعروفة. ومع ذلك، يجب مراعاة أن هذه المقاييس ليست دقيقة بما فيه الكفاية لتحديد توزيع العينة بشكل قطعي، ولذلك ينبغي استخدامها مع تحليلات إحصائية أخرى لتقييم توزيع العينة بشكل شامل وفيما يخص دراستنا فقد كانت قيم معاملات الالتواء والتفرطح كما يلي:

الجدول رقم (12.3): قيم معامل الالتواء والتفرطح

التفرطح	الالتواء	البيان
-0.318	0.037	القيادة الاوتوقراطية
-0.468	-0.687	القيادة الديمقراطية
1.857	-0.125	القيادة الفوضوية
0.072	0.236	استراتيجية القوة
-0.417	-0.482	استراتيجية الاسترضاء
-0.299	0.435	استراتيجية التجنب
-0.783	-0.552	استراتيجية التعاون

المصدر: اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss26

تشير نتائج معاملات الالتواء والتفرطح المبينة في الجدول أعلاه إلى أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا لأن جميع معاملات الالتواء تنحصر بين (-2) و (2)، كما أن معاملات التفرطح المحسوبة محصورة بين (-3) و (3).

2- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للإستبيان

كما سبق وتم الذكر أنه تم توزيع 500 إستبيان على عينة الدراسة والمتمثلة في فئة الاطارات الادارية على مستوى عشرة جامعات محل الدراسة، وتم استرجاع 430 استبيان وبعد الغاء 32 استبيان بسبب عدم الاجابة على كل فقراته، تحصلنا على 398 استبيان ، تم تحليل البيانات الشخصية فيمايلي.

1-2 متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع العينة حسب متغير الجنس.

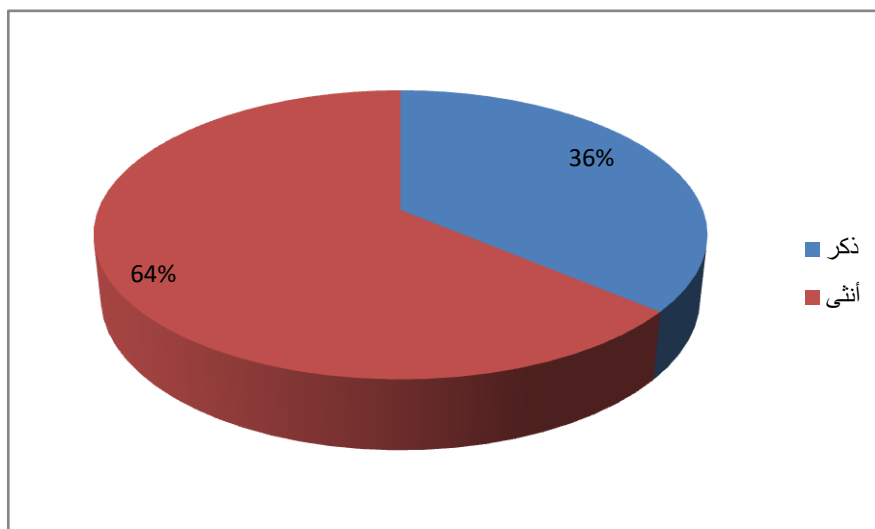
الجدول رقم(13.3): توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
36,2%	144	ذكر
63,8%	254	أنثى
100%	398	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

ويمكن تمثيل الجدول بيانيا كالاتي:

الشكل رقم(1.3): توزيع العينة بيانيا حسب متغير الجنس



المصدر: معد بناءا على نتائج الجدول رقم(13.3)

نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن نسبة الإناث مرتفعة بالمقارنة مع نسبة الذكور وهذا ما يفسر أن الاطارات في الجامعات الجزائرية تتركز بنسبة أكبر على الإناث بمقارنتها بالذكور.

2-2 متغير الفئة العمرية

تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية وفق ما يبينه الجدول الموالي:

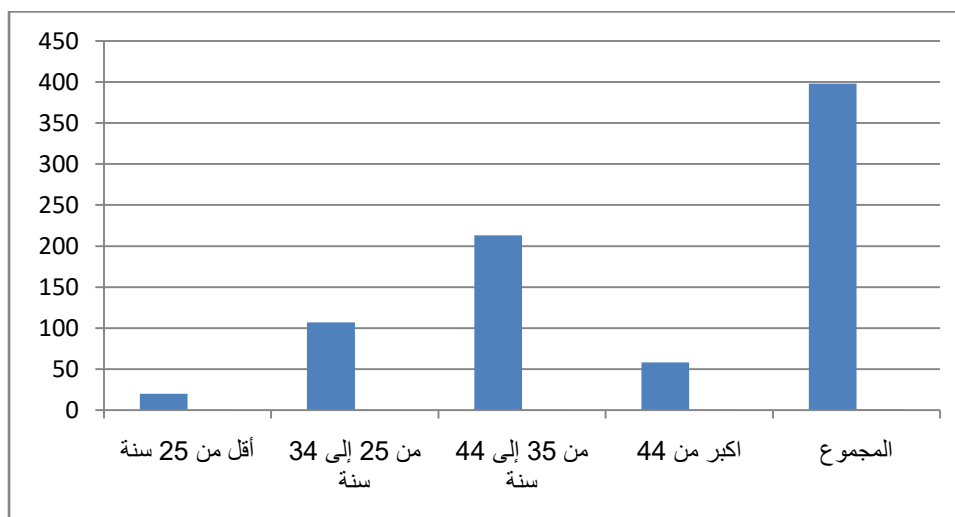
الجدول رقم(14.3): توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
5%	20	أقل من 25 سنة
26,9%	107	من 25 إلى 34 سنة
53,5%	213	من 35 إلى 44 سنة
14,6%	58	أكبر من 44
100%	398	المجموع

المصدر: تم إعداده بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

و يمكن تمثيل الجدول بيانات كالآتي:

الشكل رقم(2.3): التوزيع البياني للعينة حسب الفئة العمرية



المصدر: معد بناءا على نتائج الجدول رقم(14.3)

من خلال ما سبق نستنتج أن الاطارات في الجامعة الجزائرية تتركز بنسبة 53.5% على الفئة العمرية بين 35 إلى 44 سنة في حين أنها تقل كلما انخفض أو ارتفع متوسط العمر.

3-2 المستوى العلمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

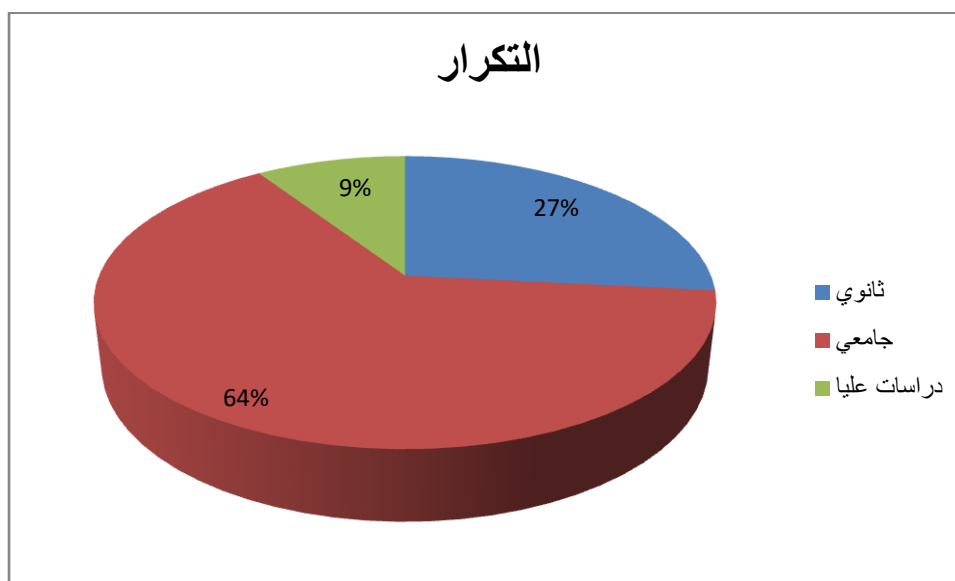
الجدول رقم(15.3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
26,6%	106	ثانوي
64,1%	255	جامعي
9,3%	37	دراسات عليا
100%	398	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

كما يمكن تمثيل النتائج بيانيا كآتي:

الشكل رقم(3.3): التوزيع البياني لعينة حسب المستوى العلمي



المصدر: معد بناء على نتائج الجدول رقم(15.3)

من خلال ما سبق نلاحظ بأن 64.1% من مستوى التعليمي للموظفين بالجامعات الجزائرية، يمتلكون المستوى الجامعي، و 9.3% لديهم دراسات عليا، في مقابل 26.6% فقط ذو مستوى ثانوي وهذا ما يدل على إرتفاع المستوى التعليمي للاطارات داخل ادارات المؤسسات الجامعية.

4-2 المستوى الإداري

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري لديهم.

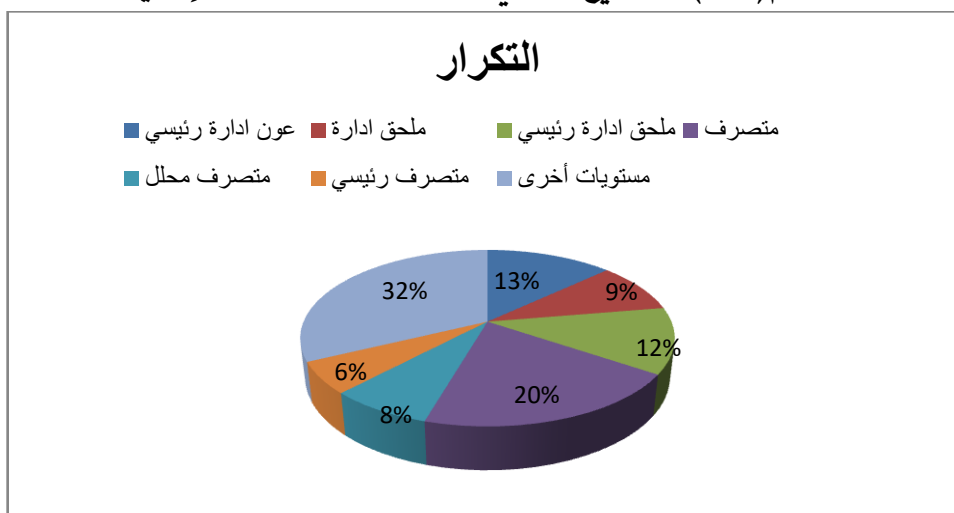
الجدول رقم (16.3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المستوى الإداري

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
13,1%	52	عون ادارة رئيسي
9,1%	37	ملحق ادارة
12,1%	48	ملحق ادارة رئيسي
20,1%	80	متصرف
7,5%	30	متصرف محلل
5,8%	23	متصرف رئيسي
32,2%	128	مستويات أخرى
100%	398	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

كما يمكن تمثيل النتائج بيانيا كالاتي:

الشكل رقم (4.3): التوزيع البياني للعينة حسب المستوى الإداري



المصدر: معد بناء على نتائج الجدول رقم (16.3)

من خلال نتائج الجدول يتبين أن، النسبة الأكبر في العينة محل الدراسة تضم مختلف المستويات في الادارة، وتقدر ب 32.2%، أما المتصرفين الرئيسيين فقد قدرت النسبة ب 5.8%، لترتفع بالنسبة للمتصرفين المحللين الى 7.5%، لتصل إلى 20.1% بالنسبة لفئة المتصرفين، وهذا ما

يفسر الشكل الهرمي للإدارة فكلما ارتفعنا في السلم الإداري كلما انخفض عدد الاطارات ذوي المستوى الإداري المرتفع.

2-5 عدد سنوات العمل

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل، أو الخبرة المهنية

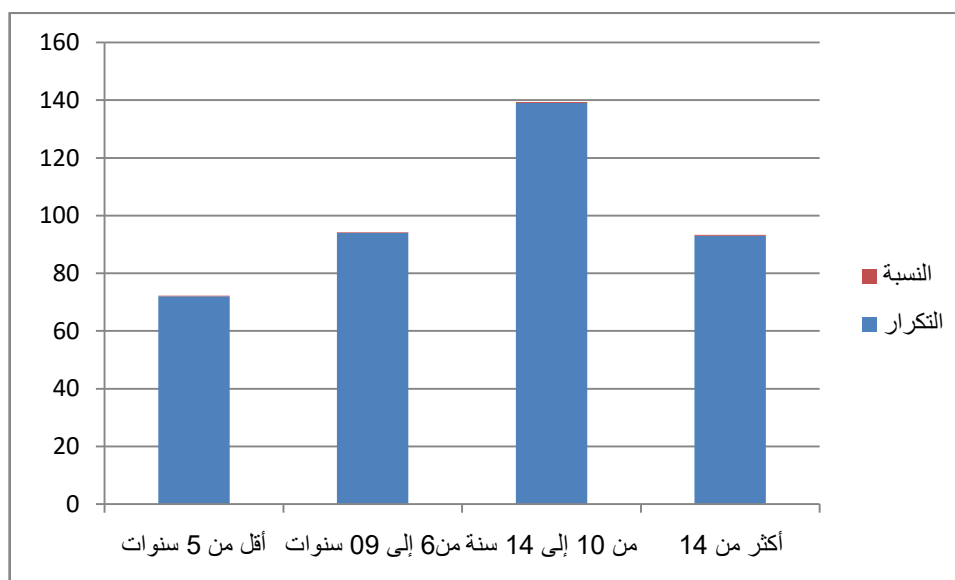
الجدول رقم(17.3): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

النسبة	التكرار	سنوات العمل او الخبرة
18,1%	72	أقل من 5 سنوات
23,6%	94	من 6 إلى 09 سنوات
34,9%	139	من 10 إلى 14 سنة
34,4%	93	أكثر من 14
100%	398	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

كما يمكن تمثيل هذه النتائج بيانيا كالاتي:

الشكل رقم(5.3): التوزيع البياني للعينة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: معد بناء على نتائج الجدول رقم(17.3)

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن الاطارات في المؤسسات الجامعية الجزائرية يتمتعون بخبرة مهنية كبيرة وهذا ما تبينه النسبة المرتفعة لمستوى الخبرة المهنية ما بين 10 و 14 سنة التي بلغت 34.9%، و أكثر من 14 سنة والتي بلغت 23.4 %، وكذلك نسبة الخبرة بين 6 إلى 9 سنوات والتي تعبر أيضا

عن خبرة مهنية لا تعتبر قليلة، و التي بلغت 23.6، في حين كانت نسب الخبرة منخفضة للموظفين اقل من 5 سنوات.

3 تفسير وتحليل محاور الاستبيان

بما أن الاستبيان هو الوسيلة الأكثر استخداما لجمع المعلومات، ونظرا للحجم الكبير للبيانات التي يحتويها، فقد تطورت البرمجيات التي تسهل على الباحثين استخراج النتائج بدقة ودون عناء، وذلك من أجل اجراء التحليلات اللازمة لاختبار الفرضيات، ولعل من أهم هذه البرامج الاحصائية برنامج spss.

3-1 برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss

برنامج spss وهو اختصار لعبارة Statistical Package for the Social Sciences وتعني المجموعة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، يسهل هذا البرنامج على الباحث صنع القرار ازاء موضوع الدراسة، من خلال الاستخلاص السريع للنتائج بفضلها، سواء بالاعتماد على التحليل الوصفي أو التحليل الاحصائي الاستدلالي.¹

3-1-1 التحليل الاحصائي الوصفي

وهو علم استنباط الحقائق من الأرقام بطريقة علمية، حيث يتم تنظيم وتلخيص المعلومات لتسهيل فهمها ودراستها، من أهم اختبارات التحليل الاستدلالي الوصفي الذي تم اعتماده في الدراسة ما يلي²:

3-1-1-3 جدولة البيانات

وهي طريقة يتم فيها وضع البيانات في جداول احصائية تختلف حسب نوع البيانات وصفية، كمية منقطعة او مستمرة.

3-1-1-3 تمثيل البيانات بيانيا

وهو التعبير عن البيانات المبوبة برسوم بيانية تتلاءم مع طبيعتها (كما هو الشأن بالنسبة لعنصر تحليل البيانات الشخصية والوظيفية في دراستنا).

3-1-1-3 حساب المقاييس الاحصائية

حيث توجد عدة مقاييس احصائية أهمها:

¹ وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الجامعي، 2009، ص:3
² وليد عبد الرحمان خالد الفراء، المرجع السابق: ص:15.

1-3-1-1-3 مقاييس النزعة المركزية

ويقصد به العدد الذي تتمركز حوله البيانات، وتوجد عدة معايير للنزعة المركزية مثل الوسيط والمنوال والمتوسط الحسابي، حيث اعتمدنا في دراستنا على مقياس المتوسط الحسابي كأحد أهم مقاييس النزعة المركزية، والذي يساعد على معرفة توجهات أفراد العينة في الإجابة على أسئلة الاستبيان. وقد تقرر أن تكون فئات ودرجات المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة حسب السلم الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(18.3): الحدود الدنيا والعليا لفئات المتوسط الحسابي المختارة للدراسة

الدرجة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي]1.8 – 1]]2.6 – 1.8]]3.4 – 2.6]]4.2 – 3.4]]5 – 3.4]

المصدر: من إعداد الباحثة

2-3-1-1-3 مقاييس التشتت

وهي تقيس مدى البعد أو التشتت بين مفردات المتغير عن مقياس النزعة المركزية الخاص بها، ومن أهم مقاييس التشتت التي تم اعتمادها في الدراسة هي الانحراف المعياري والذي يعبر عن الجذر التربيعي الموجب للتباين.

2-1-3 التحليل الاحصائي الاستدلالي

وهو مجموعة من الطرق للتعرف على خصائص المجتمع، حيث يتعامل الاحصاء الاستدلالي مع فكرة التعميم والتقدير والتنبؤ، ومن أساليب الاحصاء الاستدلالي التي تم اعتمادها نذكر:

1-2-1-3 معامل الارتباط spearman

معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's correlation coefficient) هو إحدى القياسات الإحصائية التي تستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين ترتيبيين. يقيس هذا المعامل قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التي تتباين مستوياتها بشكل ترتيبى¹.

معامل الارتباط سبيرمان يتراوح بين $1 -$ و $1 +$ ، حيث يكون القيمة المثبتة للمعامل هي قوة الارتباط واتجاهه. إذا كانت القيمة إيجابية وتقترب من $1 +$ ، فإن ذلك يشير إلى ارتباط تصاعدي قوي بين

¹ Field, A., *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications, 2013, pp :180-178

المتغيرين، بينما إذا كانت القيمة سلبية وتقترب من - 1، فإن ذلك يشير إلى ارتباط تنازلي قوي بين المتغيرين. وإذا كانت القيمة تقترب من 0، فإن ذلك يشير إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين¹.

3-1-2-2 نموذج الانحدار الخطي²

نموذج الانحدار الخطي (Linear Regression Model) هو أحد الأدوات الإحصائية التي تستخدم لتحليل العلاقة بين متغير استجابة (المتغير المعتمد) ومتغيرات توضيحية (المتغيرات المستقلة). يهدف النموذج إلى إيجاد علاقة رياضية تمثل العلاقة بين هذه المتغيرات، وذلك من خلال تحديد المعاملات (الميل والقطعة) التي تقوم بتوقع قيمة المتغير الاستجابة بناءً على قيم المتغيرات التوضيحية. النموذج الخطي يفترض أن هناك علاقة خطية بين المتغيرات، حيث يتم تمثيل العلاقة بواسطة معادلة خطية. يتم تقدير المعاملات في النموذج باستخدام تقنيات مثل طريقة الأقل مربع.

حيث:

b: تمثل انحدار الخط المستقيم أي ميله، ونقصد بها معدل التغير في قيمة Y عندما تتغير قيمة المتغير X بمقدار وحدة واحدة.

a: معامل التقاطع أو المسافة بين الصفر وتقاطع خط الانحدار مع المحور Y

3-1-2-3 معامل التحديد R^2 ³

معامل التحديد هو مقياس إحصائي يستخدم لتقييم قوة العلاقة بين متغيرين. يعكس هذا المعامل مدى قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير المعتمد. يتراوح معامل التحديد بين 0 و 1، حيث يكون القيمة 0 تعني عدم وجود تحديد أو قوة التنبؤ، بينما تكون القيمة 1 تعني تحديد تام أو قوة تنبؤ كاملة. يتم حساب معامل التحديد بواسطة تحليل الانحدار، ويستخدم لتقييم مدى فاعلية المتغير المستقل في التفسير والتنبؤ بالمتغير المعتمد. يتم قياس قوة العلاقة بين المتغيرين بوحدة النسبة المئوية، حيث يعبر معامل التحديد عن النسبة المئوية للتغير في المتغير المعتمد الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل.

¹ Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., Using Multivariate Statistics (6th ed.). Pearson Education, 2013, pp : -601 602

² Field, A. référence susmentionnée , pp :222-226.

³ نفاذ محمد بركات، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 96-98.

3-1-2-4 تحليل التباين الأحادي ANOVA¹

تحليل التباين الأحادي (Analysis of Variance - ANOVA) هو إجراء إحصائي يستخدم للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعات متعددة. يستخدم عندما يكون لدينا متغير معتمد (مستجاب) ومتغير مستقل (عامل) يتألف من ثلاثة أو أكثر من المجموعات. في تحليل التباين الأحادي، يتم قياس الاختلاف بين متوسطات المجموعات والاختلاف داخل كل مجموعة باستخدام التباين. يتم تقدير التباين الإجمالي للبيانات ويتم تقسيمه إلى تباين بين المجموعات وتباين داخل المجموعات. إذا كانت الاختلافات بين المجموعات أكبر بكثير من الاختلافات داخل المجموعات، فإنه يشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.

التباين الأحادي يولد إحصاء الف (F-statistic) الذي يقيس نسبة التباين بين المجموعات إلى التباين داخل المجموعات. إذا كانت قيمة الف معتدلة وتتجاوز قيمة الحد الحرج، فإنه يكون هناك دليل إحصائي قوي على وجود فروقات بين المجموعات.

تحليل التباين الأحادي يستخدم في العديد من المجالات مثل العلوم الاجتماعية والعلوم الطبية والعلوم النفسية والتعليم والإدارة. يساعد في فهم الفروقات بين المجموعات وتحليلها إحصائياً، ويساهم في اتخاذ القرارات الأفضل بناءً على النتائج الإحصائية.

3-1-2-5 مستوى الدلالة المعنوية

مستوى الدلالة المعنوية (Significance Level) هو مستوى الاحتمالية المقبول لرفض الفرضية الصفر في تحليل إحصائي. ويُعبر عنه عادة بالرمز α (ألفا). يتم استخدامه لتحديد مدى تأكيد الدليل الإحصائي المتاح لدعم أو نفي الفرضية البحثية².

في العلوم الاجتماعية والعلوم الطبية، القيمة الشائعة لمستوى الدلالة المعنوية هي 0.05 أو 5%، وتُعتبر معياراً قياسياً. وهذا يعني أنه إذا كانت القيمة الإحصائية المحسوبة للتحليل تقل عن 0.05، فإنه يعني وجود دليل قوي يؤيد رفض الفرضية الصفر واعتماد الفرضية البديلة. بينما إذا كانت القيمة الإحصائية تزيد عن 0.05، فإنه يعني عدم وجود دليل قوي يدعم رفض الفرضية الصفر، ويتم قبول الفرضية الصفر³.

¹ Field, A. référence susmentionnée , pp :227-228.

² Field, A., référence susmentionnée , p :41.

³ Tabachnick, B. G., & Fidell, référence susmentionnée , p :120.

من خلال هذا العنصر سيتم تحليل محاور الاستبيان، بالاعتماد على مجموعة الاساليب والتحليلات الاحصائية التي تم ذكرها سابقا:

3-2 تحليل وتفسير فقرات المحور الأول (أنماط القيادة)

لمعرفة النمط القيادي المتبع داخل الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة ، سيتم تحليل التكرارات والنسب المئوية المتحصل عليها بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي، وكذلك نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، و هذا ما تبينه نتائج الجداول الموالية:

3-2-1 تحليل فقرات البعد الأول (القيادة الأوتوقراطية)

سيتم تحليل فقرات البعد الاول من المحور الاول (نمط القيادة الأوتوقراطية)، بالاعتماد على نتائج الجدول الموالي

الجدول رقم(19.3): تحليل فقرات البعد الاول من المحور الاول (نمط القيادة الأوتوقراطية)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	التكرار	62	64	43	156	73	3.29	1.354	مرتفع	2
	النسبة%	15.6	16.1	10.8	39.2	18.3				
2	التكرار	43	103	84	98	70	3.12	1.277	متوسط	3
	النسبة%	10.8	25.9	21.1	24.6	17.6				
3	التكرار	31	77	43	157	90	3.50	1.249	مرتفع	1
	النسبة%	7.8	19.3	10.8	39.4	22.6				
4	التكرار	97	153	44	54	50	2.52	1.329	منخفض	7
	النسبة%	24.4	38.4	11.1	13.6	12.6				
5	التكرار	90	127	47	71	63	2.72	1.401	متوسط	6
	النسبة%	22.6	31.9	11.8	17.8	15.8				
6	التكرار	73	113	56	91	65	2.90	1.377	متوسط	5
	النسبة%	18.3	28.4	14.1	22.9	16.3				
7	التكرار	55	98	63	115	67	3.10	1.325		4

	متوسط			16.8	28.9	15.8	24.6	13.8	النسبة %
2	متوسط	0.832	3.02	نتيجة البعد الأول (القيادة الأوتوقراطية)					

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول من المحور الأول (نمط القيادة الأوتوقراطية)، يتبين بأن معظم العبارات تشكل قبولا متوسطا ينتمي إلى فئة [2.6-3.4] باستثناء العبارتين الأولى والثالثة، التي تشكل قبولا مرتفعا، ينتمي إلى فئة [3.4-4.2]، والعبارة الرابعة التي تشير إلى قبول منخفض ينتمي إلى فئة [1.8-2.6]، حيث جاء ترتيب فقرات البعد الأول (القيادة الأوتوقراطية) كالآتي:

- **الفقرة الثالثة** في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.50 وانحراف معياري قدر بـ 1.249، والتي تمثل نسبة قبول مرتفعة، والذي يدل على موافقة المرؤوسين بأن رئيسهم لا يسمح بمخالفة الأوامر التي يصدرها، وهذا ما يفسر على أن القادة من وجهة نظر المرؤوسين، يميلون إلى اعتماد سلوك القادة الاوتوقراطيين بشكل كبير، فيما يخص عدم مخالفة الأوامر.

- **الفقرة الأولى** في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.29 وانحراف معياري قدر بـ 1.354، والتي تمثل نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على موافقة المرؤوسين بشكل كبير على أن قائدهم يبدو دائما بشكل رسمي في مظهره وسلوكه، وهذا راجع على طبيعة القادة الذين يميلون لاعتماد سلوك القادة الاوتوقراطيين في مظهرهم.

- **الفقرة الثانية** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.12 وانحراف معياري قدر بـ 1.277، والذي يمثل نسبة قبول متوسطة، وتعكس هذه النتيجة بأن القادة يرفضون إلى حد ما ملاحظات سلبية عن اسلوب قيادتهم، ويفسر هذا إلى اعتماد القادة محل الدراسة على خصائص القائد الأوتوقراطي المتعلقة برفض الملاحظات أو الانتقادات.

- **الفقرة السابعة** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.10 وانحراف معياري قدر بـ 1.325، والتي تمثل نسبة قبول متوسط ينتمي إلى فئة [2.6-3.4]، وهذا ما يدل على اقرار أفراد العينة بأن رئيسهم لا يعتمد بشكل كلي على مركزية القرارات، ويفسر هذا بعدم باعتماد القادة داخل الجامعات الجزائرية على مركزية القرارات بشكل ملي، بل يفسح المجال للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف.

- **الفقرة السادسة** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.90 وانحراف معياري قدر بـ 1.377، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتبين اجابات العينة المدروسة بأن القادة لا يعتمدون بشكل كلي على العقوبات في تعديل سلوكيات الموظفين المقصرين، بل إلى امكانية الاعتماد على اساليب أخرى كالتحاور في الاسباب المؤدية إلى تقصيرهم اتجاه العمل.

- الفقرة الخامسة في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.72 وانحراف معياري قدر بـ 1.401، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتبين اجابات أفراد العينة بأن قادتهم لا يركزون بشكل كبير على انجاز العمل وبالتالي فهم لا يهتمون العلاقات الانسانية بينهم وبين مرؤوسيههم.
- الفقرة الرابعة جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.52 وانحراف معياري قدر بـ 1.329، والتي تنتمي إلى فئة القبول المنخفض، وتبين هذه العبارة اقرار المرؤوسين بأن قادتهم لا يعتبرون ان المناقشة في مسائل العمل أمر غير ضروري، بل هو ضروري من وجهة نظرهم بالنسبة لقادتهم، وهذا ما يفسر أن القادة في المؤسسات الجامعية مح الدراسة لا يعتبرون أن المناقشة في مسائل العمل أمر غير ضروري.

الاستنتاج:

من خلال التحليل السابق، يتبين بأن القادة يعتمدون نمط القيادة الأوتوقراطية من ناحيتين، من حيث المظهر من جهة، وعدم مخالفة الأوامر التي يصدرونها من جهة اخرى، أما فيما يتعلق بمركزية القرارات واصدار العقوبات على المرؤوسين، والمناقشة في أمور العمل، فهم لا يميلون الى اعتماد نمط القيادة الأوتوقراطية وهذا من وجهة نظر العينة المدروسة.

3-2-2 تحليل فقرات البعد الثاني (القيادة الديمقراطية)

سيتم تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الاول (نمط القيادة الديمقراطية)، بالاعتماد على نتائج

الجدول الموالي:

الجدول رقم(20.3): تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الاول (نمط القيادة الديمقراطية)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	التكرار	73	59	42	154	70	3.22	1.388	متوسط	7
	النسبة%	18.3	14.8	10.6	38.7	17.6				
2	التكرار	49	56	34	196	63	3.42	1.259	مرتفع	2
	النسبة%	12.3	14.1	8.5	49.2	15.8				
3	التكرار	60	74	43	160	61	3.22	1.326	متوسط	6
	النسبة%	15.1	18.6	10.8	40.2	15.3				
4	التكرار	61	54	35	171	77	3.37	1.348		4

	متوسط			19.3	43	8.8	16.3	15.3	النسبة%	
1	مرتفع	1.297	3.44	71	189	44	34	60	التكرار	5
				17.8	47.5	11.1	8.5	15.1	النسبة%	
5	متوسط	1.320	3.26	69	144	69	55	61	التكرار	6
				17.3	36.2	17.3	13.8	15.3	النسبة%	
3	متوسط	1.247	3.39	61	185	52	50	50	التكرار	7
				15.3	46.5	13.1	12.6	12.6	النسبة%	
1	متوسط	1.129	3.33	نتيجة البعد الثاني (القيادة الديمقراطية)						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال متوسط اجابات الأفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني من المحور الأول (نمط القيادة الديمقراطية)، يتبين بأن جميع العبارات باستثناء العبارتين 2 و 5 ، تشكل قبولاً متوسطاً ينتمي إلى فئة القبول المتوسط في المجال [2.6-3.4]، في حين أن العبارتين الثانية والخامسة تعبر عن قبول مرتفع ينتمي إلى فئة القبول المرتفع في المجال [3.4-4.2].

فمن حيث الأهمية فقد جاء ترتيب فقرات البعد الثاني (القيادة الديمقراطية) كالآتي:

- **الفقرة الخامسة** في المرتبة الاولى، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.44 وانحراف معياري قدر بـ 1.297، والتي تمثل نسبة قبول مرتفع، وتعكس العبارة اقرار الموظفين بإشراكهم في حل المشاكل التي تواجههم داخل المؤسسة من طرف قادتهم، وهذا ما يفسر على أن القادة داخل المؤسسات الجامعية يعتمدون على نمط القيادة الديمقراطية من خلال اشراك المرؤوسين في إيجاد الحلول للمشكلات.

- **الفقرة الثانية** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.42 وانحراف معياري قدر بـ 1.259، وتمثل ايضا نسبة قبول مرتفع، وتبين العبارة بأن القادة يفوضون بعض صلاحياتهم لمرؤوسيه لتسهيل مهام العمل، وتفسر هذه النتيجة أيضا اعتماد القادة في هذه المؤسسات على نمط القيادة الديمقراطية في ممارسة مهامهم.

- **الفقرة السابعة** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.39 وانحراف معياري قدر بـ 1.247، وتمثل نسبة قبول متوسط، وتعبر هذه النتيجة عن تقبل القادة لمناقشة أسباب تقصير المرؤوسين في أداء مهامهم، وتفسر هذه النتيجة أن القادة من وجهة نظر المرؤوسين يقبلون المناقشة في اسباب

تقصير المرؤوسين لعملمهم بدلا من معاقبتهم، وهذا ما يؤكد تفسير العبارة السادسة في البعد الأول (القيادة الاوتوقراطية).

- **الفقرة الرابعة** جاءت في المركز الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.37 وانحراف معياري قدر بـ 1.348، وتمثل نسبة قبول متوسط، وتوضح هذه العبارة اقرار معظم افراد العينة بأنهم يتلقون تشجيعا من طرف قادتهم لطرح مبادرات وافكار جديدة، وتفسر هذه النتيجة ايضا مدى اعتماد القادة داخل المؤسسات الجامعية على نمط القيادة الديمقراطي من حيث التشجيع على المبادرة والابداع.

- **الفقرة السادسة** جاءت في المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.26 وانحراف معياري قدر بـ 1.320، وتمثل نسبة قبول متوسط، والتي تعكس تأكيد المرؤوسين على أن قادتهم يعتمدون على اسلوب المدح والثناء لتشجيعهم.

- **الفقرة الثالثة** فقد احتلت المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.22 وانحراف معياري قدر بـ 1.326، وتمثل نسبة قبول متوسط، وتفسر هذه العبارة بأن القادة يسمحون لمرؤوسيهم اتخاذ القرارات المناسبة حيب مستواهم الوظيفي.

الاستنتاج:

من خلال التحليل السابق يتوضح أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط المعتمد بشكل كبير من طرف القادة داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر العينة المدروسة.

3-2-3 تحليل فقرات البعد الثالث (القيادة الفوضوية)

سيتم تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الاول (نمط القيادة الفوضوية)، بالاعتماد على نتائج

الجدول الموالي

الجدول رقم(21.3): تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الاول (نمط القيادة الفوضوية)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	التكرار	69	104	572	116	52	2.94	1.331	متوسط	2
	النسبة%	17.3	26.1	14.3	29.1	13.1				
2	التكرار	77	103	86	92	39	2.78	1.271	متوسط	3
	النسبة%	19.3	25.9	21.6	23.1	9.8				

5	منخفض	1.324	2.38	48	29	76	117	128	التكرار	3
				12.1	7.3	19.1	29.4	32.2	النسبة%	
1	متوسط	1.221	3.26	66	125	89	81	37	التكرار	4
				16.6	31.4	22.4	20.4	9.3	النسبة%	
4	منخفض	1.357	2.50	50	50	64	118	116	التكرار	5
				12.6	12.6	16.1	29.6	29.1	النسبة%	
6	منخفض	1.120	2.15	20	30	73	141	134	التكرار	6
				5	7.5	18.3	35.4	33.7	النسبة%	
3	متوسط	0.616	2.67	نتيجة البعد الثالث (القيادة الفوضوية)						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال متوسط اجابات افراد العينة المدروسة على فقرات البعد الثالث من المحور الأول (القيادة الفوضوية)، يتبين بأن العبارات 1 و 2 و 4 تشكل قبولا متوسطا ينتمي إلى فئة القبول المتوسط في المجال [2.6-3.4] أما العبارات 3 و 5 و 6 تشكل قبولا منخفضا ينتمي إلى فئة القبول المنخفض في المجال [1.8-2.6] من قبل أفراد العينة.

وجاء ترتيب فقرات البعد الثالث (القيادة الفوضوية) كمايلي:

- **الفقرة الرابعة** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.26 وانحراف معياري قدر بـ 1.221، والتي تنتمي إلى فئة القبول المتوسط، وتبين هذه العبارة بأن معظم المرؤوسين يقرون بأن قادتهم يعتمدون طريقة المراقبة الذاتية في أسلوب قيادتهم، وتفسر هذه العبارة إلى اعتماد القادة داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، أسلوب المراقبة الذاتية الذي يعتبر من خصائص القيادة الفوضوية.
- **الفقرة الاولى** جاءت في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.94 وانحراف معياري قدر بـ 1.331، والتي تنتمي إلى فئة القبول المتوسط، وتفسر هذه العبارة بان المرؤوسين لا يساندون فكرة أن القادة يمنحون الحرية المطلقة لمرؤوسيههم لممارسة أعمالهم، أي ان القادة لا يمنحون الحرية المطلقة لمرؤوسيههم للممارسة وظائفهم، وبالتالي فهم لا يعتمدون نمط القيادة الفوضوية.
- **الفقرة الثانية** جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.78 وانحراف معياري قدر بـ 1.271، والتي تنتمي إلى فئة القبول المتوسط، وتفسر هذه العبارة بان المرؤوسين يقرون بأنهم لا

يستطيعون فرض رأيهم على قائدهم، بل بالعكس يجدون مشكلة في ذلك، ويفسر هذا بان القادة لا يمارسون نمط القيادة الفوضوية.

- **الفقرة الخامسة** فجاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، ، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.50 وانحراف معياري قدر بـ 1.357، والتي تنتمي إلى فئة القبول المنخفض، وتفسر هذه العبارة اقرار الرؤوسين بأن قاداتهم لا يتهربون من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات، وهذا ما يفسر ويؤكد عدم ممارسة القادة لنمط القيادة الفوضوية داخل المؤسسات الجامعية.

- **الفقرة الثالثة** جاءت في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.38 وانحراف معياري قدر بـ 1.324، والتي تنتمي إلى فئة القبول المنخفض، والتي تؤكد ما جاءت به العبارة الخامسة، وتفسر بأن القادة في الجامعات محل الدراسة لا يتهربون من المسؤولية الإدارية وهذا من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة.

- **الفقرة السادسة** جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.15 وانحراف معياري قدر بـ 1.120، والتي تنتمي إلى فئة القبول المنخفض، وتؤكد هذه النتيجة اقرار افراد العينة بعدم تنازل قائدهم عن كامل صلاحيات في حضوره، بل يمارس صلاحياته الكاملة.

الاستنتاج:

من خلال التحليل السابق يتوضح أن نمط القيادة الفوضوي هو نمط مستبعد وغير معمول به عند القادة داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر العينة المدروسة.

3-3 تحليل وتفسير فقرات المحور الثاني

لمعرفة استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي المتبعة من طرف القادة داخل الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة ، سيتم تحليل التكرارات والنسب المئوية المتحصل عليها بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي، وكذلك نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، و هذا ما تبينه نتائج الجداول الموالية:

3-3-1 تحليل فقرات البعد الأول (استراتيجية القوة)

الجدول رقم(22.3): تحليل فقرات البعد الأول من المحور الثاني (استراتيجية القوة)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	التكرار	44	52	63	149	90	3.47	1.277	مرتفع	1
	النسبة%	11.1	13.1	15.8	37.4	22.6				
2	التكرار	55	90	80	114	59	3.08	1.287	متوسط	3
	النسبة%	13.8	22.6	20.1	28.6	14.8				
3	التكرار	72	81	71	106	68	3.04	1.371	متوسط	4
	النسبة%	18.1	20.4	17.8	26.6	17.1				
4	التكرار	77	119	78	67	57	2.77	1.329	متوسط	5
	النسبة%	19.3	29.9	19.6	16.8	14.3				
5	التكرار	78	144	70	54	52	2.64	1.297	متوسط	6
	النسبة%	19.6	36.6	17.6	13.6	13.1				
6	التكرار	44	49	82	137	86	3.43	1.261	مرتفع	2
	النسبة%	11.1	12.3	20.6	34.4	21.6				
1	نتيجة البعد الأول (استراتيجية القوة)									
							3.07	0.852	متوسط	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال متوسط اجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول من المحور الثاني(استراتيجية القوة)،

يتبين بأن كل العبارات تشكل قبولاً متوسطاً ينتمي إلى فئة القبول المتوسط في المجال] 2.6-3.4 باستثناء العبارة الاولى والسادسة والتي تشكل قبولاً مرتفعاً ينتمي إلى فئة القبول المرتفع في المجال] 3.4-4.2].

حيث جاءت ترتيب فقرات البعد الأول (استراتيجية القوة) كالاتي:

- **الفقرة الاولى** في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.47 وانحراف معياري قدر بـ 1.277، والتي تمثل نسبة قبول المرتفع، وهذا مايدل على اقرار المرؤوسين وبنسبة كبيرة بأن

قائدهم يمارس كافة صلاحياته الادارية في التعامل مع أطراف الصراع، وهذا ما يفسر بأن الصراع داخل المؤسسات الجامعية الجزائرية يحل بالطرق الادارية، وهذا من وجهة نظر العينة المبحوثة.

- **الفقرة السادسة** في المرتبة الثانية من حيث الاهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.43 وانحراف معياري قدر بـ 1.261، والتي تمثل أيضا نسبة قبول المرتفع، وتعكس هذه النتيجة تأكيد المرؤوسين بامتلاك قائدهم للقدرة الكافية فيما يتعلق بتشخيص اسباب الصراع وحلوله، ويفسر هذا بامتلاك القادة داخل المؤسسات الجامعية الحنكة في التعامل مع الصراع من حيث الاسباب والحلول، وهذا من وجهة نظر العينة المدروسة.

- **الفقرة الثانية** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.08 وانحراف معياري قدر بـ 1.287، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتشير هذه النتيجة إلى تقبل المرؤوسين لاجبار قائدهم لهم على الامتثال لأوامره لانهاء الصراع القائم في اطار العمل، وتفسر هذه النتيجة باعتماد القادة على أسلوب القوة في ادارة الصراع من وجهة نظر العينة المبحوثة.

- **الفقرة الثالثة** جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.04 وانحراف معياري قدر بـ 1.371، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتوضح هذه العبارة الاقرار بنسبة متوسطة بأن القائد يتخذ القرار الذي يتماشى مع مصالحه لانهاء الصراع.

- **الفقرة الرابعة** جاءت في المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.77 وانحراف معياري قدر بـ 1.329، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتبين هذه العبارة بأن المرؤوسين لا يوافقون فكرة أن قائدهم لا يهتم بمشاعر وحاجات أطراف الصراع.

- **الفقرة الخامسة** في المرتبة السادسة والاخيرة ، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.64 وانحراف معياري قدر بـ 1.297، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتؤكد هذه العبارة بأن المرؤوسين لا يوافقون فكرة أن قائدهم لا يناقش الحلول والخطط الموضوعة لانهاء الصراع مع أي طرف من أطرافه.

الاستنتاج:

من خلال التحليل السابق يتوضح أن استراتيجية القوة هي استراتيجية مستبعدة وغير معمول بها عند القادة لادارة الصراع داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر العينة المدروسة.

3-3-2 تحليل فقرات البعد الثاني (استراتيجية الاسترضاء)

الجدول رقم(23.3): تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الثاني (استراتيجية الاسترضاء)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	التكرار	60	57	59	182	40	3.21	1.251	متوسط	4
	النسبة%	15.1	14.3	14.8	45.7	10.1				
2	التكرار	62	54	42	177	63	3.31	1.320	متوسط	1
	النسبة%	15.6	13.6	10.6	44.5	15.8				
3	التكرار	58	58	60	166	56	3.26	1.282	متوسط	2
	النسبة%	14.6	14.6	15.1	41.7	14.1				
4	التكرار	82	88	89	102	37	2.81	1.281	متوسط	6
	النسبة%	20.6	22.1	22.4	25.6	9.3				
5	التكرار	65	64	77	141	51	3.12	1.292	متوسط	5
	النسبة%	16.3	16.1	19.3	35.4	12.8				
6	التكرار	56	58	79	151	54	3.22	1.259	متوسط	3
	النسبة%	14.1	14.6	19.8	37.9	13.6				
3	نتيجة البعد الثاني (استراتيجية الاسترضاء)						3.16	1.071	متوسط	3

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال متوسط اجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني من المحور الثاني (استراتيجية

الاسترضاء)، بان جميع العبارات تشكل قبولاً متوسطاً، ينتمي إلى فئة القبول المتوسط في المجال [2.6-3.4].

جاء ترتيب فقرات البعد الثاني (استراتيجية الاسترضاء) كالاتي:

- الفقرة الثانية جاءت في المرتبة الاولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.31 وانحراف معياري قدر بـ 1.320، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتوضح هذه العبارة تأكيد المرؤوسين بأن قائدهم

يهمل على ايجاد الحلول الوسط لارضاء جميع اطراف الصراع، وهذا ما يفسر بأن القادة في المؤسسات الجامعية محل الدراسة يميلون الى اعتماد اسلوب الاسترضاء في التعامل مع اطراف الصراع.

- **الفقرة الثالثة** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.26 وانحراف معياري قدر بـ 1.282، والتي تمثل نسبة أيضا نسبة قبول متوسط، وتبين هذه العبارة اقرار المرؤوسين بأن رئيسهم يفتح مجال التفاوض بين اطراف الصراع، وتفسر هذه النتيجة باعتماد القادة أسلوب الحوار الذي يعتبر من أساليب استراتيجية الاسترضاء في ادارة الصراع التنظيمي.

- **الفقرة السادسة** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.22 وانحراف معياري قدر بـ 1.259، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتبين العبارة سعي القادة إلى اقناع أطراف الصراع بالتنازل عن جزء من مطالبهم لانهاء الصراع وهذا من وجهة نظر العينة المدروسة.

- **الفقرة الأولى** فقد جاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.21 وانحراف معياري قدر بـ 1.251، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتبين هذه العبارة بان القادة يشجعون الأطراف المتصارعة على مناقشة أسباب الصراع، وهي من اساليب استراتيجية الاسترضاء.

- **الفقرة الخامسة** وفي المرتبة الخامسة تأتي بمتوسط حسابي قدر بـ 3.12 وانحراف معياري قدر بـ 1.259، والتي تمثل نسبة نسبة قبول متوسط، وتبين هذه العبارة اقرار المرؤوسين بسعي قادتهم إلى ارضاء جميع اطراف النزاع.

- **الفقرة الرابعة** في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.81 وانحراف معياري قدر بـ 1.281، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتبين هذه العبارة قبول المرؤوسين بأن رئيسهم يتغاضى عن ممارسة سلطته أمام أطراف الصراع.

الاستنتاج:

من خلال التحليل السابق يتوضح أن استراتيجية الاسترضاء هي استراتيجية معتمدة و معمول بها عند القادة لادارة الصراع داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر العينة المدروسة.

3-3-3 تحليل فقرات البعد الثالث (استراتيجية التجنب)

الجدول رقم(24.3): تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الثاني (استراتيجية التجنب)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	التكرار	122	120	73	43	40	2.39	1.294	منخفض	6
	النسبة%	30.7	30.2	18.3	10.8	10.1				
2	التكرار	108	100	82	59	49	2.60	1.350	متوسط	3
	النسبة%	27.1	25.1	20.6	14.8	12.3				
3	التكرار	100	141	67	50	40	2.47	1.269	منخفض	5
	النسبة%	25.1	35.4	16.8	12.6	10.1				
4	التكرار	59	63	72	142	62	3.21	1.300	متوسط	1
	النسبة%	14.8	15.8	18.1	35.7	15.6				
5	التكرار	81	101	94	77	45	2.76	1.288	متوسط	2
	النسبة%	20.4	25.4	23.6	19.3	11.3				
6	التكرار	103	117	71	61	46	2.57	1.329	منخفض	4
	النسبة%	25.9	29.4	17.8	15.3	11.6				
4	نتيجة البعد الثالث (استراتيجية التجنب)						2.71	0.838	متوسط	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث من أبعاد المحور الثاني(استراتيجية التجنب)، يتضح بأن العبارات 1 و 3 و 6 على التوالي تشكل قبولاً منخفضاً، ينتمي إلى فئة القبول المنخفض في المجال [1.8-2.6]، أما العبارات 2 و 4 و 5 فهي تشكل قبولاً متوسطاً ، ينتمي إلى فئة القبول المتوسط في المجال [2.6-3.4].

جاء ترتيب فقرات البعد الثالث (استراتيجية التجنب) كالآتي:

- **الفقرة الرابعة** جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.21 وانحراف معياري قدر بـ 1.300، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتبين هذه النتيجة اقرار المرؤوسين بأن قائدهم

يعرض الحلول الممكنة لانتهاء الصراع بطريقة حيادية، وهذا ما يفسر بأن القادة في المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعتمدون خاصية من خاصيات استراتيجية التجنب في ادارة الصراع التنظيمي.

- **الفقرة الخامسة** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.76 وانحراف معياري قدر بـ 1.288، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتبين هذه النتيجة بأن القادة يلتزمون الصمت أثناء المفاوضات بين اطراف الصراع وهذا من وجهة نظرهم، أي أن القادة في هذه المؤسسات لا يبدون رأيهم عندما تكون هناك مفاوضات بين أطراف الصراع.

- **الفقرة الثانية** فقد احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.60 وانحراف معياري قدر بـ 1.350، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، والتي تعكس انسحاب القادة من إدارة الصراع عندما يكون هذا الأخير حادا.

- **الفقرة السادسة** جاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.57 وانحراف معياري قدر بـ 1.329، والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وتعكس هذه النتيجة اقرار المرؤوسين بعدم ترك قائدهم للصراعات دون حل ، أي أن القادة داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة لا يتركون الصراعات التنظيمية القائمة بين الأفراد بدون حل بل يلجأون إلى ايجاد حلول لها.

- **الفقرة الثالثة** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.47 وانحراف معياري قدر بـ 1.269، والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وتعكس هذه النتيجة اقرار افراد العينة بعدم تقبلهم بأن قادتهم لا يسألون عن مسببات الصراع ، بل بالعكس.

- **الفقرة الأولى** في المرتبة السادسة من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.39 وانحراف معياري قدر بـ 1.294، والتي تمثل نسبة قبول منخفض، وتؤكد النتيجة عدم تقبل المرؤوسين بأن قائدهم لا يعطي أهمية للصراع.

الاستنتاج:

من خلال التحليل السابق يتوضح أن استراتيجية التجنب هي استراتيجية غير معتمدة و غير معمول بها عند القادة لادارة الصراع داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر العينة المدروسة.

3-3-4 تحليل فقرات البعد الرابع (استراتيجية التعاون)

الجدول رقم(25.3): تحليل فقرات البعد الرابع من المحور الثاني (استراتيجية التعاون)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	التكرار	64	60	55	169	50	3.20	1.298	متوسط	5
	النسبة%	16.1	15.1	13.8	42.5	12.6				
2	التكرار	68	57	43	181	49	3.22	1.316	متوسط	4
	النسبة%	17.1	14.3	10.8	45.5	12.3				
3	التكرار	59	55	48	180	56	3.30	1.289	متوسط	3
	النسبة%	14.8	13.8	12.1	45.2	14.1				
4	التكرار	70	58	64	151	55	3.16	1.327	متوسط	6
	النسبة%	17.6	14.6	16.1	37.9	13.8				
5	التكرار	56	45	78	151	68	3.33	1.279	متوسط	1
	النسبة%	14.1	11.3	19.6	37.9	17.1				
6	التكرار	58	47	65	165	63	3.32	1.284	متوسط	2
	النسبة%	14.6	11.8	16.3	41.5	15.8				
1	نتيجة البعد الرابع (استراتيجية التعاون)									
							3.25	1.190	متوسط	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الرابع من أبعاد المحور الثاني(استراتيجية التعاون)، يتبين بأن جميع العبارات تشكل قبولاً متوسطاً ، ينتمي إلى فئة القبول المتوسط في المجال [2.6-3.4].

وجاء ترتيب فقرات البعد الرابع (استراتيجية التعاون) كما يلي:

- الفقرة الخامسة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.33 وانحراف معياري قدر بـ 1.279، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتبين هذه النتيجة اقرار المرؤوسين بأن قائدهم يركز

على النقاط التوافقية أكثر من نقاط الاختلاف، وهذا ما يفسر بأن القادة في المؤسسات الجامعية محل الدراسة يحاولون حل الصراعات القائمة بالاعتماد على طريقة التوافق بين الأطراف لإيجاد الحلول.

- **الفقرة السادسة** تأتي في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.32 وانحراف معياري قدر بـ 1.284، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتبين هذه النتيجة بأن القادة يعملون على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع.

- **الفقرة الثالثة** فقد احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.30 وانحراف معياري قدر بـ 1.289، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، والتي تعكس اقرار المرؤوسين بأن قائدهم يتيح الوقت الكافي لسماع جميع أطراف الصراع، وهذا ما يدل على أن القادة داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعتمدون أسلوب من أساليب استراتيجية التعاون في حل الصراعات التنظيمية.

- **الفقرة الثانية** جاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.22 وانحراف معياري قدر بـ 1.316، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتعكس هذه النتيجة اقرار المرؤوسين بمناقشة قائدهم للحلول التي يقترحها لحل الصراع مع أطرافه، أي أن القادة داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة لا يتخذون حولا دون أن يعرضوها على أطراف الصراع لمناقشتها.

- **الفقرة الأولى** جاءت في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.20 وانحراف معياري قدر بـ 1.298، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتعكس هذه النتيجة اقرار افراد العينة بأن قائدهم يتيح لأطراف الصراع اقتراح الحلول لانهاؤه، وهذا ما يدعم تأكيد نتيجة العبارة الثانية.

- **الفقرة الرابعة** جاءت في المرتبة السادسة والاحيرة من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.16 وانحراف معياري قدر بـ 1.327، والتي تمثل نسبة قبول متوسط، وتؤكد النتيجة اشراك القادة لأطراف الصراع عندما يريد اتخاذ قرار انهاءه.

الاستنتاج:

من خلال التحليل السابق يتوضح أن استراتيجية التعاون هي استراتيجية معتمدة و معمول بها عند القادة لإدارة الصراع داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر العينة المدروسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سنحاول اختبار صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية

1- اختبار صحة الفرضيات الفرعية

1-1 اختبار الفرضية الأولى

سيتم اختبار الفرضية الأولى من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الأوتوقراطية (البعد الأول للمتغير المستقل) ، و استراتيجية القوة (البعد الأول للمتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-1-1 نتائج الانحدار البسيط للفرضية الأولى

الجدول رقم(26.3): نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الأوتوقراطي على استراتيجية القوة

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
0.786	0.150	0.152	0.390 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₆

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.390 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية متوسطة، بين نمط القيادة الأوتوقراطي (البعد الأول للمتغير المستقل) و استراتيجية القوة (البعد الأول للمتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.152 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 15% من التباين اي أن 15% من استراتيجية القوة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى نمط القيادة الأوتوقراطية، والباقي 85 % يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجية القوة داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن نمط القيادة الأوتوقراطي القائم على مركزية القرارات يميل الى تطبيق استراتيجية القوة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

1-1-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الأولى

الجدول رقم(27.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	43.937	1	43.937	71.206	0.000 ^b
الخطأ	244.346	396	0.617		
المجموع الكلي	288.283	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₆

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية الأولى، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج ، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الأولى ، وهذا لأن قيمة F هي 71.206 ومستوى الدلالة Sig هو 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

1-1-3 نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الاوتوقراطية على بعد استراتيجية القوة

الجدول رقم(28.3):نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الاوتوقراطية على بعد استراتيجية القوة

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطا المعياري Erreur standard	B معاملات المتغيرات	
0.000	12.552		0.149	1.865	الثابت (Constante)
0.000	8.438	0.390	0.047	0.400	بعء القيادة الاوتوقراطي

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_0 = 1.865$ و $B_1 = 0.400$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجية القوة في المؤسسة المبحوثة (البعء الأول للمتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 1.865$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الأوتوقراطية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = 0.400$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الاوتوقراطية في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى زيادة تطبيق استراتيجية القوة في المؤسسات المبحوثة بقيمة (0.400).

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig ، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 12.552$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T = 8.438$ وقيمة $sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدر لهذا النموذج

$$\hat{y} = 1.865 + 0.400X \text{ كمايلي:}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة الأولى (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على البعد الأول استراتيجي القوة للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، ورفض الفرضية الصفرية الأولى (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على بعد استراتيجي القوة في المؤسسات عينة الدراسة.

1-2 اختبار الفرضية الثانية

سيتم اختبار الفرضية الثانية من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الاوتوقراطية (البعد الأول للمتغير المستقل) ، و استراتيجي الاسترضاء (البعد الثاني للمتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-2-1 نتائج الانحدار البسيط للفرضية الثانية

الجدول رقم (29.3): نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الاوتوقراطية على استراتيجي الاسترضاء

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
0.996	0.136	0.139	0.372 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.372 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية متوسطة، بين نمط القيادة الاوتوقراطي (البعد الأول للمتغير المستقل) و استراتيجي الاسترضاء (البعد الثاني للمتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.136 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 13.6% من التباين اي أن 13.6% من استراتيجي الاسترضاء في ادارة

الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى نمط القيادة الأوتوقراطية، والباقي 86.4 % يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجيات الاسترضاء داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن نمط القيادة الأوتوقراطي القائم على مركزية القرارات يميل إلى تطبيق استراتيجيات الاسترضاء بنسبة 13.6 % في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة بالإضافة على تطبيقه لاستراتيجيات أخرى في إدارة الصراع التنظيمي.

1-2-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الثانية

الجدول رقم(30.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	63.178	1	63.178	63.739	0.000 ^b
الخطأ	392.511	396	0.991		
المجموع الكلي	455.688	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية الثانية، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثانية، وهذا لأن قيمة F هي 63.739 ومستوى الدلالة Sig هو 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

1-1-3 نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الأوتوقراطية على بعد استراتيجية الاسترضاء

الجدول رقم(31.3): نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الأوتوقراطية على بعد استراتيجية الاسترضاء

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle	
		Coefficients standardisés	المعاملات غير المعيارية		
		المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري	B	
		Bêta	Erreur standard	معاملات المتغيرات	
0.000	24.466		0.188	4.607	(Constante) الثابت
0.000	-7.984	-0.372	0.060	-0.480	بعد القيادة الأوتوقراطية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1 = -0.480$ و $B_0 = 4.607$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجية الاسترضاء في المؤسسات المبحوثة (البعد الثاني للمتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 4.607$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الأوتوقراطية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = -0.480$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار السالب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الأوتوقراطية في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى انخفاض تطبيق استراتيجية الاسترضاء في المؤسسات المبحوثة بقيمة (-0.480) .

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig ، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 24.466$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0,05)$.

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T = -7.984$ وقيمة $sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج

$$\hat{y} = 4.607 - 0.480X \text{ كما يلي:}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على البعد الثاني استراتيجي الاسترضاء للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، و رفض صحة الفرضية الصفرية الثانية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على بعد استراتيجي الاسترضاء في المؤسسات عينة الدراسة.

1-3 اختبار الفرضية الثالثة

سيتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الأوتوقراطية (البعد الأول للمتغير المستقل) ، و استراتيجية التجنب (البعد الثالث للمتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-3-1 نتائج الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

الجدول رقم(32.3): نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الاوتوقراطية على استراتيجية التجنب

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
0.784	0.125	0.127	0.357 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₆

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.357 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية متوسطة، بين نمط القيادة الاوتوقراطي (البعد الأول للمتغير المستقل) و استراتيجية التجنب (البعد الثالث للمتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.125 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 12.5% من التباين اي أن 12.5% من استراتيجية التجنب في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى نمط القيادة الأوتوقراطية، والباقي 87.5% يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجية التجنب داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن نمط القيادة الاوتوقراطي يميل الى تطبيق استراتيجية التجنب في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة بالاضافة على تطبيقه لاستراتيجيات أخرى في إدارة الصراع التنظيمي.

1-3-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الثالثة

الجدول رقم(33.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية

الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	35.471	1	35.471	57.776	0.000 ^b
الخطأ	243.123	396	0.614		
المجموع الكلي	278.594	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₆

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية الثالثة، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثالثة ، وهذا لأن قيمة F هي 57.776 ومستوى الدلالة Sig هو 0.000 وهي أقل

من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

1-3-3 نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الاوتوقراطية على بعد استراتيجية التجنب

الجدول رقم(34.3): نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الاوتوقراطية على بعد استراتيجية التجنب

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطا المعياري Erreur standard	B معاملات المتغيرات	
0.000	10.944		0.148	1.622	الثابت (Constante)
0.000	7.601	0.357	0.047	0.359	بعد القيادة الاوتوقراطي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₆

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1 = 0.359$ و $B_0 = 1.622$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجية التجنب في المؤسسات المبحوثة (البعد الثالث للمتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 1.622$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الأوتوقراطية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = 0.359$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الاوتوقراطية في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى زيادة تطبيق استراتيجية التجنب في المؤسسات المبحوثة بقيمة (0.359).

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 10.944$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T = 7.601$ وقيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدر لهذا النموذج

$$\hat{y} = 1.622 + 0.359X \text{ كمايلي:}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على البعد الثالث استراتيجي التجنب للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، و رفض صحة الفرضية الصفرية الثالثة (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على بعد استراتيجي التجنب في المؤسسات عينة الدراسة.

1-4 اختبار الفرضية الرابعة

سيتم اختبار الفرضية الرابعة من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الأوتوقراطية (البعد الأول للمتغير المستقل) ، و استراتيجي التعاون (البعد الرابع للمتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-4-1 نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرابعة

الجدول رقم (35.3): نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الأوتوقراطية على استراتيجي التعاون

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
1.101	0.144	0.147	0.383 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.383 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية متوسطة، بين نمط القيادة الأوتوقراطي (البعد الأول للمتغير المستقل) و استراتيجي التعاون (البعد الرابع للمتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.144 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 14.4% من التباين اي أن 14.4% من استراتيجي التعاون في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى تطبيق نمط القيادة الأوتوقراطية، والباقي 85.6% يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجي التعاون داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن نمط

القيادة الاوتوقراطية يميل الى تطبيق استراتيجيات التعاون في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة بالاضافة على تطبيقه لاستراتيجيات أخرى في إدارة الصراع التنظيمي.

1-4-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الرابعة

الجدول رقم(36.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	82.496	1	82.496	68.038	0.000 ^b
الخطأ	480.150	396	1.212		
المجموع الكلي	562.646	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₆

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية الرابعة، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرابعة ، وهذا لأن قيمة F هي 68.038 ومستوى الدلالة Sig هو 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

1-4-3 نتائج الانحدار البسيط لبعيد القيادة الاوتوقراطية على بعد استراتيجيات التعاون

الجدول رقم(37.3): نتائج الانحدار البسيط لبعيد القيادة الاوتوقراطية على بعد استراتيجيات التعاون

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle
		المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	
		B	الخطا المعياري Erreur standard	
0.000	23.579	4.911	0.208	الثابت (Constante)
0.000	-8.249	-0.548	0.066	بعد القيادة الاوتوقراطية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₆

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1 = -0.548$ و $B_0 = 4.911$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجية التعاون في المؤسسات المبحوثة (البعد الرابع للمتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 4.911$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الأوتوقراطية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = -0.548$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار السالب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الأوتوقراطية في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى انخفاض تطبيق استراتيجية التعاون في المؤسسات المبحوثة بقيمة (-0.548) .

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig ، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 23.579$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0,05)$.

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T = -0.249$ وقيمة $sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج

$$\hat{y} = 4.911 - 0.548X \text{ كمايلي:}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على البعد الرابع استراتيجية التعاون للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، و رفض صحة الفرضية الصفرية الرابعة (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على بعد استراتيجية التجنب في المؤسسات عينة الدراسة.

1-5 اختبار الفرضية الخامسة

سيتم اختبار الفرضية الخامسة من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الديمقراطية (البعد الثاني للمتغير المستقل) ، و استراتيجية القوة (البعد الأول للمتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-5-1 نتائج الانحدار البسيط للفرضية الخامسة

الجدول رقم(38.3): نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الديمقراطية على استراتيجية القوة

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
0.774	0.175	0.177	0.421 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.421 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية متوسطة، بين نمط القيادة الديمقراطي (البعد الثاني للمتغير المستقل) و استراتيجية القوة (البعد الأول للمتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R² بلغت قيمته 0.175 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 17.5 % من التباين اي أن 17.5 % من استراتيجية القوة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى تطبيق نمط القيادة الديمقراطية، والباقي 82.5 % يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجية القوة داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن نمط القيادة الديمقراطية يميل الى تطبيق استراتيجية القوة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة بالاضافة على تطبيقه لاستراتيجيات أخرى في إدارته للصراع.

1-5-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الخامسة

الجدول رقم(39.3):نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	51.144	1	51.144	85.406	0.000 ^b
الخطأ	237.138	396	0.599		
المجموع الكلي	288.283	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية الخامسة، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الخامسة ، وهذا لأن قيمة F هي 85.406 ومستوى الدلالة Sig هو 0.000 وهي أقل

من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة.

1-5-3 نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية القوة

الجدول رقم (40.3): نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية القوة

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري Erreur standard	B معاملات المتغيرات	
0.000	34.139		0.121	4.134	الثابت (Constante)
0.000	-9.242	-0.421	0.034	-0.318	بعد القيادة الديمقراطية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1 = -0.318$ و $B_0 = 4.134$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجية القوة في المؤسسات المبحوثة (البعء الأول للمتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 4.134$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الديمقراطية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = -0.318$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار السالب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الديمقراطية في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى انخفاض تطبيق استراتيجية القوة في المؤسسات المبحوثة بقيمة (-0.318) .

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 34.139$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T = -9.242$ وقيمة $sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج

$$\hat{y} = 4.134 - 0.318X \text{ كمايلي}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الديمقراطية على البعد الأول استراتيجية القوة للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، و رفض صحة الفرضية الصفرية الخامسة (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية القوة في المؤسسات عينة الدراسة.

1-6 اختبار الفرضية السادسة

سيتم اختبار الفرضية السادسة من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الديمقراطية (البعد الثاني للمتغير المستقل) ، و استراتيجية الاسترضاء (البعد الثاني للمتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-6-1 نتائج الانحدار البسيط للفرضية السادسة

الجدول رقم(41.3): نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الديمقراطية على استراتيجية الاسترضاء

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
0.734	0.530	0.531	0.729 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.729 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية قوية، بين نمط القيادة الديمقراطي (البعد الثاني للمتغير المستقل) و استراتيجية الاسترضاء (البعد الثاني للمتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.530 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 53 % من التباين اي أن 53 % من استراتيجية الاسترضاء في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى تطبيق نمط القيادة الديمقراطية، والباقي 47 % يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجية الاسترضاء داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن نمط القيادة الديمقراطية يميل الى تطبيق استراتيجية الاسترضاء بنسبة كبيرة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة بالاضافة على تطبيقه لاستراتيجيات أخرى في إدارته للصراع.

1-6-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية السادسة

الجدول رقم(42.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية السادسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	242.103	1	242.103	448.873	0.000 ^b
الخطأ	213.585	396	0.539		
المجموع الكلي	455.688	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية السادسة، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية السادسة ، وهذا لأن قيمة F هي 448.873 ومستوى الدلالة Sig هو 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية السادسة.

1-6-3 نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية الاسترضاء

الجدول رقم(43.3): نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية الاسترضاء

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle
		المعاملات المعيارية	الخطا المعياري	B	
		Bêta	Erreur standard	معاملات المتغيرات	
0.000	7.406		0.115	0.851	(Constante) الثابت
0.000	21.187	0.729	0.033	0.692	بعد القيادة الديمقراطية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1 = 0.692$ و $B_0 = 0.851$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجية الاسترضاء في المؤسسات المبحوثة (البعد الثاني للمتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 0.851$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الديمقراطية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = 0.692$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الديمقراطية في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى زيادة تطبيق استراتيجية الاسترضاء في المؤسسات المبحوثة بقيمة (0.692).

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig ، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 7.406$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T = 21.187$ وقيمة $sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج

$$\hat{y} = 0.851 + 0.692X \text{ كمايلي}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الديمقراطية على البعد الثاني استراتيجي الاسترضاء للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، و رفض صحة الفرضية الصفرية السادسة (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجي الاسترضاء في المؤسسات عينة الدراسة.

1-7 اختبار الفرضية السابعة

سيتم اختبار الفرضية السابعة من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الديمقراطية (البعد الثاني للمتغير المستقل) ، و استراتيجية التجنب (البعد الثالث للمتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-7-1 نتائج الانحدار البسيط للفرضية السابعة

الجدول رقم(44.3): نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الديمقراطية على استراتيجية التجنب

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
0.716	0.264	0.266	0.516 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₆

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.516 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية قوية، بين نمط القيادة الديمقراطي (البعد الثاني للمتغير المستقل) و استراتيجية التجنب (البعد الثالث للمتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.264 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 26.4 % من التباين اي أن 26.4 % من استراتيجية التجنب في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى تطبيق نمط القيادة الديمقراطية، والباقي 73.6 % يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجية التجنب داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن نمط القيادة الديمقراطية يميل الى تطبيق استراتيجية التجنب في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة بالإضافة على تطبيقه لاستراتيجيات أخرى في إدارته للصراع.

1-7-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية السابعة

الجدول رقم(45.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية

السابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	74.072	1	74.072	143.419	0.000 ^b
الخطأ	204.523	396	0.516		
المجموع الكلي	278.594	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₆

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية السابعة، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية السابعة ، وهذا لأن قيمة F هي 143.419 ومستوى الدلالة Sig هو 0.000 وهي

أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية السابعة.

1-7-3 نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية التجنب

الجدول رقم (46.3): نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية التجنب

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطا المعياري Erreur standard	B معاملات المتغيرات	
0.000	35.426		0.112	3.984	(Constante) الثابت
0.000	-11.976	-0.516	0.032	-0.383	بعد القيادة الديمقراطية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1 = -0.383$ و $B_0 = 3.984$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجية التجنب في المؤسسات المبحوثة (البعء الثالث للمتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 3.984$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الديمقراطية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = -0.383$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار السالب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الديمقراطية في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى انخفاض تطبيق استراتيجية التجنب في المؤسسات المبحوثة بقيمة (-0.383) .

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 35.426$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T = -11.976$ وقيمة $sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدر لهذا النموذج

$$\hat{y} = 3.984 - 0.383X \text{ كمايلي}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الديمقراطية على البعد الثالث استراتيجية التجنب للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، و رفض صحة الفرضية الصفرية السابعة (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية التجنب في المؤسسات عينة الدراسة.

1-8 اختبار الفرضية الثامنة

سيتم اختبار الفرضية الثامنة من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الديمقراطية (البعد الثاني للمتغير المستقل) ، و استراتيجية التعاون (البعد الرابع للمتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-8-1 نتائج الانحدار البسيط للفرضية الثامنة

الجدول رقم(47.3): نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الديمقراطية على استراتيجية التعاون

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
0.731	0.622	0.623	0.790 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.790 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية قوية، بين نمط القيادة الديمقراطي (البعد الثاني للمتغير المستقل) و استراتيجية التعاون (البعد الرابع للمتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.622 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 62.2 % من التباين اي أن 62.2 % من استراتيجية التعاون في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى تطبيق نمط القيادة الديمقراطية، والباقي 37.8 % يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجية التعاون داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن نمط القيادة الديمقراطية يميل الى تطبيق استراتيجية التعاون بشكل كبير في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة بالإضافة على تطبيقه لاستراتيجيات أخرى في إدارته للصراع.

1-8-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الثامنة

الجدول رقم(48.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية

الثامنة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	350.765	1	350.765	655.569	0.000 ^b
الخطأ	211.881	396	0.535		
المجموع الكلي	562.646	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية الثامنة، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثامنة ، وهذا لأن قيمة F هي 655.569 ومستوى الدلالة Sig هو 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثامنة.

1-8-3 نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية التعاون

الجدول رقم(49.3): نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية التعاون

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle
		المعاملات المعيارية	الخطا المعياري	B	
		Bêta	Erreur standard	معاملات المتغيرات	
0.000	4.176		0.114	0.478	(Constante) الثابت
0.000	25.604	0.790	0.033	0.832	بعد القيادة الديمقراطية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1 = 0.832$ و $B_0 = 0.478$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجية التعاون في المؤسسات المبحوثة (البعد الرابع للمتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 0.478$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الديمقراطية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = 0.832$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الديمقراطية في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى ازدياد تطبيق استراتيجية التعاون في المؤسسات المبحوثة بقيمة (0.832).

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig ، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 4.176$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T = 25.604$ وقيمة $sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج

$$\hat{y} = 0.478 + 0.832X \text{ كمايلي}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الديمقراطية على البعد الرابع استراتيجية التعاون للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، و رفض صحة الفرضية الصفرية الثامنة (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الديمقراطية على بعد استراتيجية التعاون في المؤسسات عينة الدراسة.

1-9 اختبار الفرضية التاسعة

سيتم اختبار الفرضية التاسعة من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الفوضوية (البعد الثالث للمتغير المستقل) ، و استراتيجية القوة (البعد الأول للمتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-9-1 نتائج الانحدار البسيط للفرضية التاسعة

الجدول رقم(50.3): نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الفوضوية على استراتيجية القوة

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
0.853	-0.002	0.001	0.030 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.030 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية ضعيفة، بين نمط القيادة الفوضوي (البعد الثالث للمتغير المستقل) و استراتيجية القوة (البعد الأول للمتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته -0.002 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 0.2% من التباين اي أن 0.2 % من استراتيجية القوة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى تطبيق نمط القيادة الفوضوية، والباقي 99.8 % يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجية القوة داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن نمط القيادة الفوضوية لا يطبق استراتيجية القوة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة وقد يعتمد على استراتيجيات أخرى في إدارته للصراع.

1-9-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية التاسعة

الجدول رقم(51.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية

التاسعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.265	1	0.265	0.365	0.546 ^b
الخطأ	288.017	396	0.727		
المجموع الكلي	288.283	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية التاسعة، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج، حيث نلاحظ أن النموذج غير صالح لاختبار الفرضية التاسعة ، وهذا لأن قيمة F هي 0.365 ومستوى الدلالة Sig هو 0.546 وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على عدم معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية التاسعة.

1-9-3 نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الفوضوية على بعد استراتيجية القوة

الجدول رقم (52.3): نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الفوضوية على بعد استراتيجية القوة

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري Erreur standard	B معاملات المتغيرات	
0.000	16.740		0.190	3.186	(Constante) الثابت
0.546	-0.604	-0.030	0.070	-0.042	بعد القيادة الفوضوية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1 = -0.042$ و $B_0 = 3.186$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجية القوة في المؤسسات المبحوثة (البعد الأول للمتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 3.186$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الفوضوية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = -0.042$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار السالب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الفوضوية في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى انخفاض تطبيق استراتيجية القوة في المؤسسات المبحوثة بقيمة (-0.042) .

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 16.740$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي غير معنوية لأن قيمة اختبار $T = -0.604$ وقيمة $sig = 0.546$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدر لهذا النموذج

$$\hat{y} = 3.186 - 0.042X \text{ كمايلي}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على عدم صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الفوضوية على البعد الاول استراتيجي القوة للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، و صحة الفرضية الصفرية التاسعة (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الفوضوية على بعد استراتيجي القوة في المؤسسات عينة الدراسة.

10-1 اختبار الفرضية العاشرة

سيتم اختبار الفرضية العاشرة من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الفوضوية (البعد الثالث للمتغير المستقل) ، و استراتيجي الاسترضاء (البعد الثاني للمتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-10-1 نتائج الانحدار البسيط للفرضية العاشرة

الجدول رقم(53.3):نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الفوضوية على استراتيجي الاسترضاء

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
1.062	0.017	0.020	0.141 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.141 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية ضعيفة، بين نمط القيادة الفوضوي (البعد الثالث للمتغير المستقل) و استراتيجي الاسترضاء (البعد الثاني للمتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.017 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 1.7% من التباين اي أن 1.7% من استراتيجي الاسترضاء في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى تطبيق نمط القيادة الفوضوية، والباقي 98.3% يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجي الاسترضاء داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن نمط القيادة الفوضوية يطبق استراتيجي القوة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة وقد يعتمد على استراتيجيات أخرى في إدارته للصراع.

10-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية العاشرة

الجدول رقم(54.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية

العاشرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	9.019	1	9.019	7.996	0.005 ^b
الخطأ	446.669	396	1.128		
المجموع الكلي	455.688	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية العاشرة، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية العاشرة، وهذا لأن قيمة F هي 7.996 ومستوى الدلالة Sig هو 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية العاشرة.

10-3 نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الفوضوية على بعد استراتيجية الاسترضاء

الجدول رقم(55.3): نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الفوضوية على بعد استراتيجية الاسترضاء

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle	
		Coefficients standardisés	المعاملات غير المعيارية		
		Bêta	الخطأ المعياري Erreur standard	B معاملات المتغيرات	
0.000	10.568		0.237	2.504	الثابت (Constante)
0.005	2.828	0.141	0.087	0.245	بعد القيادة الفوضوية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1 = 0.245$ و $B_0 = 2.504$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجية الاسترضاء في المؤسسات المبحوثة (البعد الثاني للمتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 2.504$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الفوضوية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = 0.245$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الفوضوية في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى ازدياد تطبيق استراتيجية الاسترضاء في المؤسسات المبحوثة بقيمة (0.245).

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig ، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 10.568$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T = 2.828$ وقيمة $sig = 0.005$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدر لهذا النموذج

$$\hat{y} = 2.504 + 0.245X \text{ كمايلي}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الفوضوية على البعد الثاني استراتيجي الاسترضاء للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، و عدم صحة الفرضية الصفرية العاشرة (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الفوضوية على بعد استراتيجي الاسترضاء في المؤسسات عينة الدراسة.

11-1 اختبار الفرضية الحادية عشرة

سيتم اختبار الفرضية الحادية عشرة من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الفوضوية (البعد الثالث للمتغير المستقل) ، و استراتيجية التجنب (البعد الثالث للمتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-11-1 نتائج الانحدار البسيط للفرضية الحادية عشرة

الجدول رقم(56.3): نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الفوضوية على استراتيجية التجنب

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
0.833	0.011	0.014	0.116 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.116 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية ضعيفة، بين نمط القيادة الفوضوي (البعد الثالث للمتغير المستقل) و استراتيجية التجنب (البعد الثالث للمتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.011 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 1.1 % من التباين اي أن 1.1 % من استراتيجية التجنب في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى تطبيق نمط القيادة الفوضوية، والباقي 98.9 % يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجية التجنب داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن نمط القيادة الفوضوية يطبق استراتيجية التجنب في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة وقد يعتمد على استراتيجيات أخرى في إدارته للصراع.

1-11-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الحادية عشرة

الجدول رقم(57.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية

الحادية عشرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.771	1	3.771	5.433	0.020 ^b
الخطأ	274.824	396	0.694		
المجموع الكلي	278.594	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية الحادية عشرة ، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية ، وهذا لأن قيمة F هي 5.433 ومستوى الدلالة Sig هو 0.020 وهي أقل

من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

1-11-3 نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الفوضوية على بعد استراتيجية التجنب الجدول رقم(58.3): نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الفوضوية على بعد استراتيجية التجنب

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري Erreur standard	B معاملات المتغيرات	
0.000	12.296		0.186	2.286	الثابت (Constante)
0.020	2.331	0.116	0.068	0.158	بعد القيادة الفوضوية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1 = 0.158$ و $B_0 = 2.286$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجية التجنب في المؤسسات المبحوثة (البعد الثالث للمتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 2.286$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الفوضوية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = 0.158$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الفوضوية في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى ازدياد تطبيق استراتيجية التجنب في المؤسسات المبحوثة بقيمة (0.158).

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 12.296$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T = 2.331$ وقيمة $sig = 0.020$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدر لهذا النموذج

$$\hat{y} = 2.286 + 0.158X \text{ كمايلي}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الفوضوية على البعد الثالث استراتيجية التجنب للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، و عدم صحة الفرضية الصفرية العاشرة (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الفوضوية على بعد استراتيجية التجنب في المؤسسات عينة الدراسة.

12-1 اختبار الفرضية الثانية عشرة

سيتم اختبار الفرضية الثانية عشرة من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الفوضوية (البعد الثالث للمتغير المستقل) ، و استراتيجية التعاون (البعد الرابع للمتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-12-1 نتائج الانحدار البسيط للفرضية الثانية عشرة

الجدول رقم (59.3): نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الفوضوية على استراتيجية التعاون

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
1.189	0.002	0.005	0.070 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.070 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية ضعيفة، بين نمط القيادة الفوضوي (البعد الثالث للمتغير المستقل) و استراتيجية التعاون (البعد الرابع للمتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.002 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 0.2 % من التباين اي أن 0.2 % من استراتيجية التعاون في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى تطبيق نمط القيادة الفوضوية، والباقي 99.8 % يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجية التعاون داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن نمط القيادة الفوضوية يطبق استراتيجية التجنب بشكل ضعيف في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة وقد يعتمد على استراتيجيات أخرى في إدارته للصراع.

1-12-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الثانية عشرة

الجدول رقم(60.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الثانية عشرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.751	1	2.751	1.946	0.164 ^b
الخطأ	559.895	396	1.414		
المجموع الكلي	562.646	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية ا لثاني عشرة ، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج، حيث نلاحظ أن النموذج غير صالح لاختبار الفرضية ، وهذا لأن قيمة F هي 1.946 ومستوى الدلالة Sig هو 0.164 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على عدم معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

1-12-3 نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الفوضوية على بعد استراتيجية التعاون

الجدول رقم(61.3): نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الفوضوية على بعد استراتيجية التعاون

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle
		المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري	B معاملات المتغيرات	
		Bêta	Erreur standard		
0.000	10.905		0.265	2.894	(Constante) الثابت
0.164	1.395	0.070	0.097	0.135	بعد القيادة الفوضوية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1 = 0.135$ و $B_0 = 2.894$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجية التعاون في المؤسسات المبحوثة (البعد الرابع للمتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 2.894$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الفوضوية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = 0.135$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الفوضوية في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى ازدياد تطبيق استراتيجية التعاون في المؤسسات المبحوثة بقيمة (0.135).

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig ، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 10.905$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي غير معنوية لأن قيمة اختبار $T = 1.395$ وقيمة $sig = 0.164$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج

$$\hat{y} = 2.894 + 0.135X \text{ كما يلي:}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الفوضوية على البعد الثالث استراتيجية التعاون للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، و عدم صحة الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الفوضوية على بعد استراتيجية التعاون في المؤسسات عينة الدراسة.

2- اختبار صحة الفرضية الرئيسية

يتم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال تحليل جداول الانحدار الخطي البسيط من أجل معرفة العلاقة بين الانماط القيادية (المتغير المستقل) ، و ادراة الصراع التنظيمي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

1-2 نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

الجدول رقم(62.3): نتائج الانحدار البسيط لانماط القيادة على ادارة الصراع التنظيمي

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
0.414	0.207	0.209	0.457 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.457 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية قوية، بين أنماط القيادة (المتغير المستقل) و إدارة الصراع التنظيمي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.207 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 20.7% من التباين اي أن 20.7 % من استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة يعزى إلى تطبيق أنماط القيادة الثلاثة محل الدراسة ، والباقي 97.3% يعزى إلى أنماط أخرى تطبق استراتيجيات إدارة الصراع داخل المؤسسات المبحوثة، وهذا يبين أن أنماط القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية والفوضوية تطبق الاستراتيجيات الاربع في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة وقد يعتمد على استراتيجيات أخرى .

2-2 نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الرئيسية

الجدول رقم(63.3): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية

الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	17.957	1	17.957	104.777	0.000 ^b
الخطأ	67.868	396	0.171		
المجموع الكلي	85.826	397			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية ، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الرئيسية ، وهذا لأن قيمة F هي 104.777 ومستوى الدلالة Sig هو 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

3-2 نتائج الانحدار البسيط لأنماط القيادة على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم(64.3):نتائج الانحدار البسيط لأنماط القيادة على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		النموذج Modèle
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطا المعياري Erreur standard	B معاملات المتغيرات	
0.000	9.790		0.153	1.497	(Constante) الثابت
0.000	10.236	0.457	0.050	0.516	أنماط القيادة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يمثل الجدول أعلاه نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1 = 0.516$ و $B_0 = 1.497$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسات المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 1.497$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لأنماط القيادة الثلاثة.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = 0.516$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على أنماط القيادة في المؤسسات بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى ازدياد تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات المبحوثة بقيمة (0.516).

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig، حيث تبين نتائج الجدول أن قيمة اختبار $T = 9.790$ وقيمة $sig = 0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T = 10.236$ وقيمة $sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدره لهذا النموذج

$$\hat{y} = 1.497 + 0.516X \text{ كمايلي}$$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لانماط القيادة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، و عدم صحة الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لانماط القيادة على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة.

المطلب الثالث: مناقشة وتحليل النتائج

انطلاقا من نتائج الاحصائية واختبار الفرضيات توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- يوجد اثر متوسط لنمط القيادة الأوتوقراطية على البعد الأول استراتيجية القوة للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما يفسر بأن نمط القيادة الاوتوقراطي هو نمط معتمد ولكن بنسبة قليلة من طرف القادة داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا ما اكدته النتائج باحتلال النمط الاوتوقراطي للمرتبة الثانية، في ترتيب الأنماط القيادية داخل المؤسسات الجامعية الجزائرية، على عكس ما جاءت به دراسة بوتيقار هاجر، 2017، التي كشفت ان القيادة الأوتوقراطية هي النمط الأكثر اعتمادا داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية، وقد وافقت النتائج ايضا احتلال استراتيجية القوة للمرتبة الثانية من حيث الاستراتيجيات المعتمدة في حل الصراعات داخل المؤسسات الجامعية، وهذا يعود في نظر الباحثة إلى أن القيادة الاوتوقراطية تعتمد على استراتيجية القوة في حل الصراعات.

- يوجد اثر متوسط لنمط القيادة الأوتوقراطية على البعد الثاني استراتيجية الاسترضاء للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما يفسر بنظر الباحثة إلى أن القادة الأوتوقراطيين لا يعتمدون استراتيجية الاسترضاء في حل الصراعات داخل المؤسسات الجامعية الجزائرية، وهذا ما يؤكد احتلال استراتيجية الاسترضاء للمرتبة الثالثة من حيث ترتيب الاستراتيجيات المعتمدة في حل الصراعات بالمؤسسات محل الدراسة.

- يوجد اثر متوسط لنمط القيادة الأوتوقراطية على البعد الثالث استراتيجية التجنب للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما يفسر على أن القادة الاوتوقراطيين لا يعتمدون استراتيجية التجنب في ادارة الصراع، وهذا ما يؤكد احتلال استراتيجية التجنب للمرتبة الرابعة في ترتيب الاستراتيجيات المعتمدة في حل الصراعات داخل المؤسسات الجامعية، وهذا ما وافقته دراسة Ali Sabanci 2016، التي خلصت نتائجها إلى أن استراتيجية التجنب هي الاستراتيجية التي تأتي في المرتبة الأخيرة من ضمن الاستراتيجيات المعتمدة في حل الصراع من طرف المفتشين في المقاطعات محل الدراسة.

- يوجد اثر متوسط لنمط القيادة الأوتوقراطية على البعد الرابع استراتيجية التعاون للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما يفسر من وجهة نظر الباحثة أن نسبة كبيرة من المؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة لا يعتمد قادتتها على نمط القيادة الأوتوقراطي، وهذا ما يؤكد احتلال استراتيجية التعاون للمرتبة الأولى من حيث ترتيب الاستراتيجيات المعتمدة في حل الصراعات داخل المؤسسات محل الدراسة.

- يوجد اثر متوسط لنمط القيادة ا لديمقراطية على البعد الأول استراتيجية القوة للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما يفسر من وجهة نظر الباحثة أن القيادة الديمقراطية لا تعتمد بشكل كبير على استراتيجية القوة في ادارة الصراع، وهذا ما يؤكد احتلال نمط القيادة الديمقراطية للمرتبة الأولى من حيث ترتيب الأنماط القيادية المعتمدة داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، واحتلال استراتيجية القوة للمرتبة الثانية من حيث الاستراتيجيات المعتمدة في حل الصراعات داخل المؤسسات الجامعية.

- يوجد اثر قوي لنمط القيادة ا لديمقراطية على البعد الثاني استراتيجية الاسترضاء للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما يفسر بأن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط المعتمد بقوة في حل الصراعات داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وقد جاءت النتائج متوافقة مع دراسة قرماش وهيبة، 2015، والتي خلصت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط المعتمد في حل الصراعات داخل الهيئات الرياضية الجزائرية.

- يوجد اثر قوي لنمط القيادة الديمقراطية على البعد الثالث استراتيجية التجنب للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما يفسر بأن نمط القيادة الديمقراطية هو النمط القيادي الاكثر اعتمادا داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- يوجد اثر قوي لنمط القيادة الديمقراطية على البعد الرابع استراتيجية التعاون للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما يفسر دائما بأن نمط القيادة الديمقراطية هو النمط المعتمد من طرف القادة داخل المؤسسات الجامعية، وقد وافقت النتائج احتلال النمط الديمقراطي للمرتبة الأولى في ترتيب الأنماط القيادية داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، كما أن استراتيجية التعاون هي الاستراتيجية الأكثر اعتمادا من طرف القيادة الديمقراطية وداخل المؤسسات الجامعية ، وهذا ما اكدته النتائج ايضا باحتلال استراتيجية التعاون للمرتبة الأولى من حيث ترتيب الاستراتيجيات المعتمدة في حل الصراعات من طرف القادة داخل المؤسسات الجامعية، وتفسر هذه النتيجة في نظر الباحثة إلى ان القيادة الديمقراطية تعتمد بالدرجة الألى على استراتيجية التعاون في حل الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية.

- يوجد أثر ضعيف لنمط القيادة الفوضوية على البعد الاول استراتيجية القوة للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة حيث احتلت القيادة الفوضوية المرتبة الثالثة في ترتيب الأنماط القيادية المعتمدة داخل الجامعات الجزائرية.
- يوجد أثر ضعيف لنمط القيادة الفوضوية على البعد الثاني استراتيجية الاسترضاء للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما يفسر بأن القادة داخل المؤسسات الجامعية لا يعتمدون على نمط القيادة الفوضوية.
- يوجد أثر ضعيف لنمط القيادة الفوضوية على البعد الثالث استراتيجية التجنب للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما يفسر بأن القادة داخل المؤسسات الجامعية لا يعتمدون على نمط القيادة الفوضوية.
- يوجد أثر ضعيف لنمط القيادة الفوضوية على البعد الثالث استراتيجية التعاون للمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما يفسر بأن القادة داخل المؤسسات الجامعية لا يعتمدون على نمط القيادة الفوضوية.

خلاصة الفصل الثالث

تم في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية في عشر مؤسسات جامعية لاستكشاف تأثير أنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي. و تهدف الدراسة إلى تحويل النظريات إلى تطبيقات عملية والإجابة على أسئلة البحث المطروحة. تم تحقيق هذا من خلال التعرف على مختلف أنماط القيادة التي يمارسها قادة المؤسسات الجامعية وتحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً على إدارة الصراع التنظيمي. بعد تقديم النتائج واستناداً إلى إجابات المشاركين في الدراسة، تم التوصل إلى نتائج هامة تتعلق بالنمط القيادي السائد في المؤسسة وهو النمط الديمقراطي وفقاً لوجهة نظر العينة المشاركة في الدراسة. أظهرت الدراسة أيضاً أن استراتيجيتي التعاون والاسترضاء هما الاستراتيجيتان الأكثر اعتماداً في إدارة الصراع التنظيمي من قبل قادة المؤسسات الجامعية. بالمقابل، أظهرت استراتيجيتي القوة والتجنب تأثيراً سلبياً على إدارة الصراع التنظيمي، حيث لا يحققان المساواة بين الأطراف المتصارعة وحل الصراع بطريقة ترضي الجميع. تعكس هذه النتائج وعياً كبيراً لدى القادة الذين يقومون بتحسين اختياراتهم واستراتيجياتهم لإدارة الصراع.

خاتمة

خاتمة

من خلال التطرق إلى موضوع القيادة والنظرية الاقتصادية، تُظهر الدراسات والأبحاث المتنوعة أهمية القيادة. بعض هذه الدراسات ركزت على تحديد مفهوم القيادة بوضوح وصراحة، في حين حاولت أخرى توضيح الفرق بين القيادة والإدارة. لقد كان لمفهوم القيادة نطاق واسع في رؤية الباحثين في هذا المجال، وهذا أدى إلى ظهور العديد من النظريات التفسيرية للقيادة. على سبيل المثال، نظرية السمات تقوم على فكرة أن الأفراد الذين يتمتعون بصفات معينة يمكنهم أن يكونوا قادة بشكل طبيعي، كما يشمل ذلك نظرية الرجل العظيم والدراسات المتعلقة بها، والتي تؤكد أن الذكاء والهيمنة والمبادرة والشجاعة والثقة هي من أبرز الصفات التي تجعل الفرد قائدًا بلا شك.

وجد أيضًا النظرية السلوكية والدراسات المتعلقة بها، التي تركز على ربط سلوك القادة بأسلوبهم في القيادة. تُشير هذه النظرية إلى أن القادة يختارون أنماط قيادتهم بناءً على عدة متغيرات، مثل أخذ مشاعر المرؤوسين في الاعتبار أو التركيز على العمل بشكل أكبر من اهتمامهم بمشاعر المرؤوسين. أما بالنسبة للنظرية الموقفية، فقد تأتي كتعارض للنظريتين السابقتين. توضح هذه النظرية أن القادة يقومون بتغيير أنماط قيادتهم استنادًا إلى المواقف التي يواجهونها. وبالتالي، فإن القيادة لا تعتمد على شخصية القائد من حيث الخصائص الشخصية أو السلوك، بل تعتمد على طبيعة الموقف أو الظروف التي يواجهونها.

النظريات الحديثة في مجال القيادة قدمت مفهومًا جديدًا للقيادة. تؤكد هذه النظريات، والدراسات المشمولة فيها، أن المنظمات هي نظم مفتوحة وأن البشر هم كائنات معقدة. ونتيجة لذلك، يعتمد نمط القيادة على الدوافع المتغيرة من شخص إلى آخر، بالإضافة إلى تغيير أهداف المنظمة واستراتيجياتها. واستنادًا إلى هذه النظريات، تبين أن للقيادة أنماطًا متعددة تتنوع وفقًا لسلوكيات القادة وأساليبهم في إدارة المنظمات. يمكن تمثيل ذلك بوجود نمط القيادة الأوتوقراطي الذي يعتمد على اتخاذ القرارات المركزية، ونمط القيادة الديمقراطي الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، يوجد نمط القيادة الفوضوي الذي يتيح للمرؤوسين حرية التصرف واتخاذ القرارات الملائمة لهم. وفي هذه الأنماط جميعها، يظهر نمط القيادة الرسمية وغير الرسمية، حيث يمكن وجود قائد رسمي أوتوقراطي يستند إلى سلطته الرسمية المشتقة من منصبه، بينما يمكن أن يكون هناك قائد أوتوقراطي غير رسمي

الذي يمارس قيادته بدون وجود سلطة رسمية داخل التنظيم. ينطبق هذا أيضًا على القيادة الديمقراطية، حيث يمكن أن يكون هناك قائد ديمقراطي رسمي وغير رسمي. يجب أن نأخذ في الاعتبار أيضًا متغير الصراع التنظيمي وتأثيره على هذه الأنماط القيادية وتفاعلها داخل المنظمة.

في ضوء جميع هذه الأنماط القيادية المتنوعة داخل المنظمات، والصراعات المتواجدة فيها، يصبح من الضروري لهذه المنظمات أن تسعى للقيادة التي تمارس مهامها بطريقة تضمن تحقيق أهدافها والحفاظ على استقرارها وازدهارها. وعلى وجه الخصوص، تكمن أهمية القيادة في إدارة الصراعات التنظيمية بطريقة تضمن حل الصراعات الموجودة وحفظ حقوق جميع الأفراد المشاركين في هذه الصراعات.

وفقًا للنظريات المنظمة مثل النظرية الكلاسيكية، تعد المنظمات تشكيلات اجتماعية تجمع بين أفراد يتفاعلون معًا من أجل تحقيق أهداف مشتركة. ومن الواضح أنه في هذا السياق، تنتشأ صراعات بين أفراد المنظمة نفسها أو حتى بين المنظمات المختلفة. تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أيضًا على أهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم التي لا يمكن تجاهلها. وبالإضافة إلى ذلك، تنتشأ صراعات على مستوى الإدارة بمختلف مستوياتها العليا والوسطى والدنيا وبمختلف وظائفها الإدارية. إذا لم تتمكن القيادة من إدارة هذه الصراعات بفاعلية وتوجيهها بطريقة تجعلها صراعات بناءة تخدم المنظمة وتحقق أهدافها وأهداف أفرادها، قد يتعرض وجود المنظمة نفسها للخطر.

ويتم تحقيق هذا التوجيه من خلال اعتماد استراتيجيات محددة التي تم تطويرها من خلال العديد من الدراسات. تعد استراتيجيات "توماس وكيلمان" واستراتيجيات "بيليك وموتون" الأربعة من الاستراتيجيات المعروفة. تشمل هذه الاستراتيجيات استراتيجية القوة واستراتيجية الاسترضاء واستراتيجية التجنب واستراتيجية التعاون. تستخدم هذه الاستراتيجيات لإدارة الصراعات وتوجيهها بطريقة تساعد على تحقيق الهدف المطلوب.

توضح الدراسة التطبيقية التي أجريت في عشر جامعات جزائرية، وشملت عينة قصدية تمثل الإطارات الإدارية في تلك الجامعات، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. كما توضح الدراسة أن كل نمط قيادة يرتبط بنوع معين من استراتيجيات إدارة الصراع. على سبيل المثال، يرتكز نمط القيادة الأوتوقراطي على استخدام استراتيجية القوة لإدارة الصراع،

في حين يركز نمط القيادة الديمقراطي على استراتيجية التعاون في إدارة الصراع. وفيما يتعلق بنمط القيادة الفوضوي، فإنه ليس نمطاً معتمداً في المؤسسات الجامعية التي تمت دراستها.

بعد تحليل وتفسير فقرات المحاور واختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين، سنعرض الآن أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة.

1- نتائج الدراسة

1-1 النتائج النظرية

من خلال ماسبق يتبين أن:

- نمط القيادة الأوتوقراطية هو نمط معتمد ولكن بنسبة قليلة من طرف القادة داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا ما يساعد على تقليص تفاقم الصراعات التنظيمية.

- نمط القيادة الديمقراطية هو النمط الأكثر اعتماداً من طرف القادة داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وذا ما يسهم في تعزيز التعاون والتواصل الفعال بين أعضاء المنظمة، حيث يمكن للقادة ذوو الأنماط الديمقراطية توجيه الصراعات نحو حلول إيجابية والعمل مع الفرق المتنازعة لتحقيق أهداف المنظمة.

- نمط القيادة الفوضوي هو نمط غير معتمد من قبل القادة داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا ما يجنب إدارة الجامعات الوقوع في صعوبة إدارة الصراع التنظيمي. لأنه عندما يفتقر القادة إلى هيكل واضح للقيادة والاتجاه، فإن ذلك يؤثر على قدرتهم على إدارة الصراعات وتحويلها إلى فرص للتطور والتحسين.

- الأنماط القيادية تؤثر على أداء المنظمة في مجال إدارة الصراع. قد يؤدي استخدام أنماط القيادة الفعالة والموجهة نحو التحسين في إدارة الصراعات إلى تعزيز الكفاءة والكفاءة التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

- الأنماط القيادية تؤثر على التفاعل والتواصل بين أعضاء المنظمة. يمكن للقادة الذين يتبنون أنماط قيادية مفتوحة ومشاركة أن يسهموا في تعزيز التواصل الفعال وبناء علاقات قوية بين الأعضاء، مما يؤدي في النهاية إلى إدارة صراعات أكثر فاعلية وإيجابية.

- أن الأنماط القيادية تؤثر على ثقافة المنظمة وقيمها. يمكن أن يؤدي استخدام أنماط قيادية قائمة على القيم والمبادئ المشتركة إلى تعزيز ثقافة التعاون والاحترام المتبادل، وبالتالي إلى تقليل الصراعات التنظيمية وتحقيق بيئة عمل إيجابية.

أما فيما يخص استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات محل الدراسة، فقد بينت النتائج ما يلي:

- استراتيجية التعاون هي الاستراتيجية الأكثر اعتماداً لإدارة الصراعات التنظيمية من طرف القادة داخل المؤسسات محل الدراسة.

- ثم تليها استراتيجية القوة، المعتمدة من طرف القادة لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات محل الدراسة.

- وتأتي في المرتبة الثالثة استراتيجية الاسترضاء التي يعتمدها بعض القادة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- أما استراتيجية التجنب فتأتي في المرتبة الأخيرة، وهي استراتيجية غير معتمدة من طرف القادة في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

1-2 النتائج الميدانية

أفرز اختبار الفرضيات على مجموعة من النتائج تلخصت فيما يلي:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية واستراتيجية القوة لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية واستراتيجية الاسترضاء لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية واستراتيجية التجنب لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية واستراتيجية التعاون لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية وإستراتيجية القوة لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية وإستراتيجية الاسترضاء لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية واستراتيجية التجنب لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية واستراتيجية التعاون لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوية واستراتيجية القوة لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوية المعتمد واستراتيجية الاسترضاء لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوية المعتمد واستراتيجية التجنب لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوية واستراتيجية التعاون لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

أما فيما يخص الفرضية الرئيسية فقد أكدت الدراسة على انه:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة.

2- التوصيات

- بناء على النتائج التي تم استخلاصها نظريًا وميدانيًا، يظهر أن القادة في المؤسسات الجامعية المدروسة يتبنون نمط قيادي ديمقراطي واستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية. بناءً على ذلك، نود تقديم بعض التوصيات الجدية للمؤسسات الجامعية، وذلك استنادًا إلى النتائج الملموسة والقواعد النظرية. وفيما يلي أهم هذه التوصيات:
- توفير التدريب والتطوير: يجب أن تسعى المؤسسات الجامعية إلى تقديم برامج تدريبية تعزز مهارات القيادة الديمقراطية وإدارة الصراعات. يمكن تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية تهدف إلى تطوير قدرات القادة في التعامل مع الصراعات وتحفيز التعاون بين الأعضاء.
- تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة: يجب أن تركز المؤسسات الجامعية على تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة بين أعضاء المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة مناسبات تفاعلية وتعزيز التواصل الفعال بين القادة والموظفين.
- تشجيع الحوار وحل المشكلات: يجب أن يركز القادة في المؤسسات الجامعية على تشجيع الحوار وحل المشكلات بشكل فعال. يمكن تنظيم جلسات مناقشة وورش عمل للتعامل مع الصراعات المحتملة وإيجاد حلول مناسبة تحقق التوازن بين مختلف المصالح والاحتياجات.

- تعزيز الشفافية والعدالة: يجب أن تسعى المؤسسات الجامعية إلى تعزيز الشفافية والعدالة في إدارة الصراعات التنظيمية. ينبغي أن يكون لديهم أنظمة وإجراءات واضحة للتعامل مع الصراعات واتخاذ القرارات المنصفة والشفافة.
 - تعزيز التواصل الفعال: يجب أن تركز المؤسسات الجامعية على تعزيز التواصل الفعال بين القادة والموظفين وبين أعضاء الفرق والأقسام المختلفة. يمكن استخدام وسائل التواصل المتنوعة مثل الاجتماعات الدورية والبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية لتعزيز تبادل المعلومات وتحقيق فهم مشترك.
 - تطوير مهارات إدارة الصراعات: ينبغي أن تقدم المؤسسات الجامعية برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات إدارة الصراعات لدى القادة والموظفين. يمكن توفير ورش عمل وتدريبات عملية تساعد الأفراد على فهم أساسيات الصراع واستراتيجيات حله والتعامل معه بشكل فعال.
 - ضرورة تحول القادة الذين يعتمدون على نمط القيادة الأوتوقراطية، إلى نمط القيادة الديمقراطية الذي يساعد على إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات بالشكل الذي يضمن حصول كل الأطراف المتصارعة على حقوقها، وتجنب اضرار طرف على الآخر.
 - الاستفادة من التكنولوجيا: يمكن أن تستخدم المؤسسات الجامعية التكنولوجيا لتعزيز إدارة الصراعات وتحقيق التفاعل والتواصل الفعال. يمكن استخدام الأدوات التقنية مثل منصات الاتصال المرئي والتعاون عبر الإنترنت لتسهيل حل الصراعات وتعزيز التفاعل بين الأعضاء.
 - الإهتمام برفع مستوى الخدمات الإجتماعية التي تنمي علاقة إنتماء المرؤوس لمؤسسته وتخلق توافق بين أهدافه وأهداف مؤسسته، وهذا ما سيعود بالايجاب على تخفيف الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات لا محال.
 - هناك التباس وصعوبة في تحديد نمط القيادة السائد في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وهذا يدل على عدم فهم المرؤوسين لطبيعة النمط القيادي لقادتهم، لذلك يجب على القادة أن يوضحوا طبيعة النمط القيادي الذي يتبعونه من جهة واستراتيجية الصراع التنظيمي التس يتبعونها في حل الصراعات من جهة أخرى.
 - تقليص الفروقات بين القادة والمرؤوسين وخلق العلاقة الوطيدة وتعزيزها من أجل القضاء على الصراعات التنظيمية التي تؤثر سلبا على تطوير المؤسسات الجامعية وتحيدها على الطريق الذي أنشأت لاجله.
- توصيات هذه الدراسة قد تساهم في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الجامعية وتحقيق بيئة عمل صحية وإيجابية للجميع.

3- الآفاق المستقبلية للدراسة

تتظر الإفاق المستقبلية المحتملة للبحث حول "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطارات الإدارية" إلى عدة اتجاهات محتملة للدراسات المستقبلية. من بين الإفاق المحتملة:

- دراسة تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية: يمكن دراسة كيفية تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية الجزائرية على اختيار الأنماط القيادية وتطبيقها في إدارة الصراع التنظيمي. يمكن استكشاف تأثير القيم الثقافية الجزائرية والهيكل التنظيمي للجامعات على تفضيل نمط قيادي معين وتبني استراتيجية محددة لإدارة الصراع.

- دور التوجيه الاستراتيجي: يمكن دراسة كيفية تأثير التوجيه الاستراتيجي للجامعات الجزائرية على اختيار الأنماط القيادية وتطبيقها في إدارة الصراع التنظيمي. يمكن استكشاف كيف يمكن لاستراتيجية الجامعة وأهدافها توجيه اختيار القادة لنمط قيادي معين وتحديد استراتيجية للتعامل مع الصراعات التنظيمية.

- الآثار النفسية والمؤسسية للصراع التنظيمي: يمكن دراسة الآثار النفسية والمؤسسية للصراع التنظيمي وكيف يمكن للأنماط القيادية المختلفة أن تؤثر على هذه الآثار. يمكن استكشاف تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء العام للجامعات، وكيف يمكن للقادة المتبنين لأنماط قيادية محددة التأثير على هذه الآثار.

- دراسة التطبيق العملي والتدريب: يمكن دراسة كيفية تطبيق الأنماط القيادية واستراتيجيات إدارة الصراع في الجامعات الجزائرية وتقييم فعالية هذا التطبيق. يمكن استكشاف حاجة القادة للتدريب والتطوير المستمر لتنمية مهارات إدارة الصراع التنظيمي وتعزيز القدرات القيادية في هذا الصدد.

- التحول الرقمي والتكنولوجي: يمكن دراسة كيف يمكن للتحول الرقمي والتكنولوجي أن يؤثر على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية. يمكن استكشاف استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية في تسهيل حل الصراعات وتعزيز التواصل والتفاعل بين أعضاء المؤسسة.

هذه بعض الافاق المستقبلية التي يمكن دراستها لتعزيز فهمنا لتأثير الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية وتطوير الممارسات القائمة على أسس قوية ومبتكرة.

المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

1-1 الكتب

- 1- الحريري (محمد سرور)، إدارة الاعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 2- الرحاحلة (عبد الرزاق)، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- 3- الطائي (يوسف حجييم سلطان)، الذكاء الشعوري في المنظمات، دار الوراق للنشر، عمان، 2010.
- 4- الظاهر (نعيم ابراهيم)، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتاب الحديث للنشر، عمان، 2011.
- 5- العلاق (بشير)، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 6- العلاق (بشير)، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7- المغربي (كامل محمد)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 2010.
- 8- الفقي (إبراهيم)، كيف تصبح قائدا فعالا، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- 9- اشرف فهمي خوخة، آليات التخطيط والرقابة في المؤسسات الصحفية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2011،
- 10- جلاب (إحسان دهش)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011
- 11- جلدة (سامر)، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2008.
- 12- حسين (سلامة عبد العظيم)، تحديات القيادة لإدارة الفعالة، دار الفكر للنشر، عمان، 2005
- 13- حريم (حسين)، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 14- حسين (احمد الطراونة)، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 15- حسام (العربي)، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 16- درة (عبد الباري)، الأساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
- 17- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 18- سعاد نائف برونوطي، الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2008

- 19- سيد سالم عرفة، **إتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، دار الـراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012
- 20- طراونة (هاني خلف) ، **نظريات الادارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنشر، عمان، 2012.
- 21- عباس (أنس عبدالباسط)، **إدارة الاعمال وفق منظور معاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 22- عواد (فتحي أحمد ذياب)، **إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 23- عياصرة(معين محمود)، **القيادة والرقابة والاتصال الاداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 24- عواد (فتحي احمد ذياب)، **إدارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2013.
- 25- قنديل (علاء محمد سيد)، **القيادة الادارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر، عمان، 2010.
- 26- قوراية (أحمد)، **فن القيادة**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2007.
- 27- كنعان (نواف)، **القيادة الادارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 28- مبارك (مجدي عوض)، **الريادة في الأعمال**، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009.
- 29- محمد (عبد المقصود محمد) ، **القيادة الإدارية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 30- محمود (علاء عبد الغني)، **إدارة المنظمات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 31- محمد (عبد ابو سمرة)، **ادارة المشروعات**، دار الـراية للنشر والتوزيع ط1، الاردن، 2009
- 32- نجم(عبود نجم)، **القيادة في القرن الواحد والعشرين**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 33- نزيه (كبارة)، **المبادئ الاساسية في ادارة الاعمال**، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2010.
- 34- نور الدين بشير (تاويريت)، **الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق فهم مبادئ حل المشكلات التنظيمية**، عالم الكتب الحديث، ط1، الاردن، 2009.
- 35- ناصر(قاسمي)، **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2011،
- 36- نافذ (محمد بركات)، **التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss** ، دار التعليم المستمر الجامعة الاسلامية، 2012-2013.
- 37- وليد عبد الرحمان خالد(الفر)، **تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss** ، الندوة العالمية للشباب الجامعي، 2009.
- 38- هاشم(عادل عبد الرزاق)، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010

- 39- هاشم حمدي(رضا)، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراهية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 1-2 المجلات
- 40- العموري ميلود، نموذج رحيم في إدارة الصراع التنظيمي بين الواقع والتطبيق، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة المدينة، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد13، العدد1، 2021.
- 41- احلام ابراهيم ولى، دور الذكاء العاطفي في ادارة الصراع التنظيمي دراسة تحليلية لآراء رؤساء الاقسام في عينة من كليات الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54، 2021.
- 42- احمد عبد محمود، انعكاس التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية، Journal of university of Babylon، المجلد 26 العدد 6 ، 2018.
- 43- أكرم الياسري، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة أهل البيت، العدد الخامس.
- 44- أمل محمود على العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 69، 2008.
- 45- حيدر شاكر نوري، تقييم نمط القيادة الادارية في مصرف الرافدين فروع ديالي باستخدام نظرية الشبكة الادارية وفقا لآراء المرؤوسين، مجلة كلية التراث الجامعة، جامعة ديالي، العدد24.
- 46- رزيق حنان، الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2018.
- 47- سناء خضر يوسف، خفة الحركة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الحداثة الجامعة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد13، العدد1، 2021.
- 48- فايق جواد كاظم، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد98 المجلد23 ، 2016.
- 49- فاطمة بدر، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 50- عبد الله جميل أبو سلمى، الرقابة الإدارية في الوقت المناسب أثرها في تحسين جودة الأداء، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد16/2016.
- 51- قيس ابراهيم حسين، القيادة الاستراتيجية واثرها في دورة حياة المنظمة دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، العدد28، 2021.

- 52- مجبل رفيق مرجان، تأثير أنماط القيادة في حماية العاملين من التسريح الداخلي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية،المجلد 12، العدد 3.
- 53- مها مراد علي احمد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية على ضوء نظريات المنظمات، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد34، العدد11 الجزء02، مصر، 2018.
- 54- توابتية الطاهر، دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمدينة الشبيبة والرياضة بولاية أم البواقي، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، العدد 07، 2019، ص: 49.
- 55- هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية بإدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، العراق، 2007.
- 56- هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المنظمات، دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد04 العدد01، 2014.
- 1-3 الملتقيات والمؤتمرات**
- 57- غربي صبرينة، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي، مداخلة منشورة لملتقى دولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، 2013.
- 58- ليتيم ناجي، فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة اهم اساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مداخلة منشورة لملتقى وطني جامعة سكيكدة.
- 59- وعد حبش أحمد الحديدي، الصراع التنظيمي، مداخلة منشورة.
- 60- نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، الوضع الراهن والأفق المستقبلية، المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الجزائر، 26 و 27 و 28 ديسمبر 2021.

1-4 المواقع الالكترونية

61- معجم المعاني الجامع، معجم الكتروني، almaany.com

2- المراجع باللغة الاجنبية

1-2 الكتب

- 1- Bessie L. Marquis, **Leadership Roles and Management Functions in Nursing, Theory and Application**, Wolters Kluwer, 7 edition, USA, 2012.
- 2- Christer Ekelnd, **Transformational leadership VS Transactional Leadership,the Influence of Gender and Culture on leadership styles of**

- SMSs in China and Sweden**, Master international Business, Kristianstad, 2006.
- 3- Field, A, **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics** (4th ed.). Sage Publications, 2013.
- 4- Jonathan Charteris-black, **The communication of Leadership the design of leadership style**, Routledge taylor end francis group, 2007.
- 5- Joan Marques, **The Awakened Leader One Simple Leadership Style that Works Eery Time Everywhere**, Personhood Press, United States of America, 2007.
- 6- Jeffrey Liker, **14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer"**, The Toyota Way.
- 7- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E, **Multivariate Data Analysis** (8th ed.). Cengage Learning, 2019.
- 8- Hazem El-Khatib, **The Search for a New Balance between Continuity and Change"**, Japanese Management.
- 9- Ingo Winkler, **Contemporary Leadership Theories**, Physica-Verlag, Denmark, 2010.
- 10- Gary Yukl, **Leadership in Organizations** , PEARSON, New York, 8 edition, 2013.
- 11- Likert, R. (1932). **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology, 22(140).
- 12- Lussier Achua, **Leadership Theory, Application, and Skill Development**, South- Western, 4 edition, USA, 2010.
- 13- Margaret R. Lee, **Leading Virtual Project Teams**, Taylor and Francis group, USA, 2014.
- 14- Masaki Imai, **The Key to Japan's Competitive Success"**, Kaizen.
- 15- Patricia Pulliam Phillips, Jack J, **Value for Money**, WILEY, USA, 2019.
- 16- Peter G. Northouse, **Leadership Theory and Practice**, SAGA , 7 edition, london, 2016.
- 17- Robert M, **Manger VS Leader, untying the gordian knot**, Routledge Focus, london, 2018.

- 18- Robert B.Dilts, **Visionary leadership Skills, creating a world to which people want to belong**, Meta Publications, United States of america, 1996.
- 19- Reinhold Kohler, **Optimization of Leadership style**, Springer gabler, 2014.
- 20- Robert Pofir , **L’art de diriger management stratégie**, Tome1, DUNOD, Paris, 1995 .
- 21- Sydney Finkelstein, **Strategic Leadership Theory and Research on executives, top management teams, and boards**, university press, OXFORD, 2009.
- 22- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. **SUsing Multivariate Statistics** (7th Edition, Pearson,2019.
- 23- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S,**Using Multivariate Statistics** (6th ed.). Pearson Education, 2013.
- 24- Theodore Creighton, **Educational Administration : The Roles of Leadership and Management**, Connexions cnx org, Free-Ebooks.net, 2007.
- 25- William J. Rothwell, **Effective Succession Planing, Ensuring Leadership Continuity and building talent from within**, American Management Association, 3 edition,USA,2005.
- 26- Yukl, G,**Leadership in Organizations** (8th ed.), Pearson,2013.

2-2-2 المجلات باللغة الأجنبية

- 27- Adeniyi Damiloa.O, **Management Theories and its Application in Organisations**, British Academy of Management, negeria.
- 28- Ali Sabanci, **The corelation between interpersonal communication skills of inspection groups and their conflict managemement strategies**, European Journal of Education Studies, Vol04, N4, 2018
- 29- Ather, **Effect Knowledge Management Practices and Leadership Styles of Heads of Departments on University teachers Performance**, Bulletin of Education and Research , Vol43, N 159, 2021.
- 30- Atif Masood Chaudhry, **Organizational Conflict Management: a stnthesis of literature**, Journal of Business and Management Research , 2015
- 31- Calvin Morill,Cheryl King Thomas, **Organizational Conflict Management as Disputing Process the problem of Social Escalation**, Humen communication Research, Vol 18 N 03.

- 32- Chikere Cornell, **The systems Theory of Management in Modern day Organizations- A Study of aldgate congress resort limited port Harcourt**, International Journal of Scientific and research publications, 2015.
- 33- Cindy T.christen, **The dual-continuum approache : An extension of the contingency theory of strategic conflict management**, Publich relation review, ELSEVIER, 2021.
- 34- Cohen, J. **A coefficient of agreement for nominal scales. Educational and Psychological Measurement**, 1960, N 20, VOL(1).
- 35- Cronbach, L. J, **Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika**, 1951,N 16VOL 3.
- 36- Digvijaysinh Thakore, **Conflict and Conflict management, Journal of business and management**, VOL8,N 06.
- 37- Edward Lorenz, **Les Forme D'organisation Du Travail dans Les Pays De l'union européenne**, centre d'etude de l'emploi,2004.
- 38- Engdawork Birhanu Shanka, **Conflict Management and Resolution Strategies between teachers and school leaders in Primary schools of Wolaita Zone , Ethiopia**, Journal of Education and Practice , Vol8, n4, 2017.
- 39- Jukub Kolodziejczyk, **Leadership and Management in the definitions of School Heads**, Athens Journal of Education, Vol02,N 02,2015.
- 40- Ibtisem Aly Abou Hashish, **Nursing Students' Perception of Conflict Management Styles of their Nursing Educators**, Journal of Education and Practice, Vol 06, N 21, 2015.
- 41- Ivan Lobo, **Leadership and collective action: a case study from the Colombia pacific region**, International Journal of the Commons, Vol 10 n 02, 2016.
- 42- Isabu.M, **Causes and management of school related conflict**,African Educational Research Journal, Vol05, N02, 2017.
- 43- Gary Yukl, **A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior Integrating a Half Century of Behavior Research**, Journal of leadership and organizational Studies,Vol 9, N1, 2022.
- 44- GULNAR OZYILDIRM, **The Conflict Management Strategies Of School Administrators While Conflicting With Their Supervisors**, Eroupean Journal of Education Studies, Vol3, N8, 2017.

- 45- Kenan Spaho, **Organizational communication and Conflict Management**, Management, Vol18, N1, 2014.
- 46- Kuldeep Kumar, **Sustainable Collaboration : Managing Conflict and Cooperation in interorganizational systems**, Management information dystems research center, Vol20 N3, 2022.
- 47- McHugh, M. L, **Interrater reliability: the kappa statistic**. Biochemia Medica, , N 22VOL(3), 2012.
- 48- Necati Cobanoglu, **The Effects of Pupil Control Ideology of Teachers on their Conflict Management Strategies**, International Journal of Education Methodology, Vol 1, N1.
- 49- Paul S. Hempel, **Conflict management betwwen and within teams for trusting relationships and performance in china**, Journal of organizational behavior, Wiley, Vol30 N1, 2009.
- 50- Siraj ud Din, **An Inquiry into Conflict Management Strategies : stydy of Higher Education Institutions of Khuber Pakhtunkhwa**, Pakistan, Research Journal of Social Science end Management, Vol02,N05, 2012.
- 51- Tim Workman, **Leadership, Personal Transformation and management**, The international review of research in open and distance learning, Vol13,N04, 2012.
- 52- Utku Isik, **Relationship between School administrators in house communication and Conflict management strategies According to Physical education teachers perceptions**, Asia Journal of Education and Training , Vol 4, N 4, 2018.

2-3 الملتقيات والندوات باللغة الاجنبية

- 53- Claudiu Langa, **Strategies for Approaching Conflict Management in School Organization** ,The European Proceeding of Social and Behavioural Sciences, 2017.
- 54- Connie,J, **Understanding Organizational**, chapter 04, F.A david Company, Philadelphia,2007
- 55- Deborah R. Garrison..., **Management Theory**, chapter 02, F.A david Company, Philadelphia,2007.

4-2 المواقع الالكترونية

- 56- Univ-biskra.dz
- 57- Site web : takhassosat.com
- 58- Site web : for9a.com
- 59- Univ-tebessa.dz
- 60- Ste web : wikiwand.com
- 61- Site web : ar.m.wikipedia.org
- 62- Ste web : areq.net
- 63- Univ-soukahras.dz
- 64- Ste web : demtayouth.com
- 65-Univ-guelma.dz

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال المؤسسات

الملحق رقم: 01

إستمارة دراسة ميدانية لأطروحة الدكتوراه بعنوان:

أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات
الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطارات الإدارية

- دراسة حالة عينة من جامعات جزائرية-

إشراف الأستاذ:

د. الطاهر توابتية

إعداد الباحثة:

سهام بوعكاز

في إطار التحضير لإنجاز أطروحة الدكتوراه، في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة قصد الإجابة عن أسئلتها بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، مع العلم أن كل الإجابات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

■ الجنس:

ذكر

أنثى

■ العمر:

من 25 إلى 34 سنة

أقل من 25 سنة

أكبر من 44 سنة

من 35 إلى 44 سنة

■ المستوى التعليمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

■ المستوى الإداري:

ملحق إدارة رئيسي

ملحق إدارة

عون دارة رئيسي

متصرف رئيسي

متصرف محلل

متصرف

مستويات أخرى

■ عدد سنوات العمل بالمؤسسة:

من 6 إلى 9 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 14 سنة

من 10 إلى 14 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: أنماط القيادة في المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

الرقم	فقرات الاستبيان	بنود التقييم				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية): إخضاع كل الأمور في المؤسسة التي يديرها لسلطته.						
01	يبدو رئيسك دائما بشكل رسمي في مظهره وسلوكه					
02	رئيسك يرفض ملاحظات سلبية عن أسلوب قيادته.					
03	لا يسمح رئيسك بمخالفة الأوامر التي يصدرها.					
04	يعتبر رئيسك المناقشة في مسائل العمل أمر غير ضروري.					
05	يركز رئيسك على إنجاز العمل و يهمل العلاقات الإنسانية					
06	يعتمد رئيسك أسلوب العقوبات في تعديل سلوكيات المرؤوسين المقصرين في أداء وظائفهم					
07	تعتقد بأن رئيسك يعتمد على مركزية القرارات.					
القيادة الديمقراطية: أسلوب يقوم على احترام المرؤوسين والتشاور معهم والمشاركة في رسم الخطط واتخاذ القرارات						
08	يحفز رئيسك الموظفين على الإبداع والتطوير في المؤسسة					
09	رئيسك يفوض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل					
10	رئيسك يسمح للموظفين باتخاذ القرار المناسب حسب مستواهم الوظيفي.					
11	يشجع رئيسك الموظفين على المبادرة في طرح أفكار جديدة					
12	يشارك رئيسك المرؤوسين في حل المشاكل التي تواجههم في المؤسسة					
13	يستخدم رئيسك أساليب الثناء والمدح لتشجيع الموظفين					
14	يناقش رئيسك مع مرؤوسيه أسباب تقصيرهم في أداء بعض الأنشطة المسندة لهم.					
القيادة الفوضوية : أسلوب يقوم على ترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات دون تدخل القائد						
15	يعطي رئيسك الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم .					
16	لا تجد مشكلة في فرض رأيك على رئيسك.					
17	يميل رئيسك إلى التهرب من المسؤولية الإدارية.					
18	يميل رئيسك إلى اعتماد الرقابة الذاتية لكل مرؤوس من مرؤوسيه.					
19	يتهرب الرئيس من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات					
20	يتنازل لك رئيسك عن كامل الصلاحيات حتى في حضوره.					

المحور الثاني: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي: هي الادارة المعاصرة التي تشخص الصراع داخل المنظمة بهدف تحديد حجمه لكي يدار بشكل فعال وكفؤ يحقق مصلحة الفرد والمنظمة على حد سواء.

الرقم	فقرات الاستبيان	بنود التقييم				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

				بشدة	
استراتيجية القوة: هي استراتيجية تتصف بالذاتية واعتماد الأسلوب القسري.					
01	يعتمد رئيسك على صلاحياته الإدارية في التعامل مع أطراف الصراع داخل المنظمة.				
02	يجبرك رئيسك على الامتثال لأوامره لإنهاء الصراع القائم في إطار العمل.				
03	يتخذ رئيسك القرار الذي يتماشى مع مصالحه لإنهاء الصراع.				
04	لا يهتم رئيسك بمشاعر وحاجات أطراف الصراع.				
05	لا يناقش الحلول والخطط الموضوعة لإنهاء الصراع مع أي طرف من أطرافه.				
06	يمتلك القدرة الكافية فيما يتعلق بتشخيص أسباب الصراع وحلوله.				
استراتيجية الاسترضاء (التلطيف): استراتيجية تتسم بالوسطية بين الذاتية والتعاون .					
07	يشجع رئيسك الأطراف المتصارعة على مناقشة أسباب الصراع وحلوله.				
08	يحاول رئيسك العمل على إيجاد الحل الوسط لإرضاء جميع الأطراف.				
09	يفتح رئيسك مجال التفاوض بين أطراف الصراع داخل المنظمة.				
10	يتغاضى رئيسك على ممارسة سلطته أمام أطراف الصراع.				
11	يسعى رئيسك إلى إرضاء جميع أطراف الصراع..				
12	يسعى رئيسك إلى إقناع كل طرف من أطراف الصراع بالتنازل عن جزء من مطالبه لإنهاء الصراع.				
استراتيجية التجنب (الانسحاب): استراتيجية ترتبط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع .					
13	لا يعطي رئيسك أهمية للصراع.				
14	ينسحب رئيسك من إدارة الصراع عندما يكون الصراع حاداً.				
15	لا يسأل رئيسك عن مسببات الصراع.				
16	يعرض رئيسك الحلول الممكنة لإنهاء الصراع بحيادية تامة.				
17	يلتزم رئيسك الصمت أثناء المفاوضات بين أطراف الصراع.				
18	يتترك رئيسك العديد من المشكلات المتبقية من الصراع دون حل.				
استراتيجية التعاون: إستراتيجية مرتبطة بأسلوب حل المشكلات بإيجاد حلول خلاقية.					
19	يتيح رئيسك لأطراف الصراع و اقتراح الحلول لإنهائه				
20	يناقش رئيسك الحلول التي اقترحها مع أطراف الصراع.				
21	يتيح رئيسك الوقت الكافي لسماع جميع أطراف الصراع.				
22	يشرك رئيسك جميع أطراف الصراع عندما يريد اتخاذ قرار إنهاءه				
23	يركز رئيسك على النقاط التوافقية أكثر من نقاط الاختلاف.				
24	يعمل رئيسك على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع.				

الملحق رقم: 02

للموظفين العمرية الفئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 25 من أقل	20	5,0	5,0	5,0
سنة 34 الى 25 من	107	26,9	26,9	31,9
سنة 44 الى 35 من	213	53,5	53,5	85,4
سنة 44 من أكبر	58	14,6	14,6	100,0
Total	398	100,0	100,0	

للموظفين العلمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	106	26,6	26,6	26,6
جامعي	255	64,1	64,1	90,7
عليا دراسات	37	9,3	9,3	100,0
Total	398	100,0	100,0	

الموظفين رتبة (الاداري المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رئيسي إدارة عون	52	13,1	13,1	13,1
إدارة ملحق	37	9,3	9,3	22,4
رئيسي ادارة ملحق	48	12,1	12,1	34,4
متصرف	80	20,1	20,1	54,5
محلل متصرف	30	7,5	7,5	62,1
رئيسي متصرف	23	5,8	5,8	67,8
اخرى مستويات	128	32,2	32,2	100,0
Total	398	100,0	100,0	

بالمؤسسة العمل سنوات عدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 من أقل	72	18,1	18,1	18,1
سنوات 9 الى 6 من	94	23,6	23,6	41,7
سنة 14 الى 10 من	139	34,9	34,9	76,6

14 من اكثر	93	23,4	23,4	100,0
Total	398	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,533	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,693	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	44

نتائج الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,457 ^a	,209	,207	,414

a. Predictors: (Constant), القيادة أنماط

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,957	1	17,957	104,777	,000 ^b
	Residual	67,868	396	,171		
	Total	85,826	397			

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع ادارة استراتيجيات

b. Predictors: (Constant), القيادة أنماط

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,497	,153		9,790	,000
	القيادة أنماط	,516	,050	,457	10,236	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع ادارة استراتيجيات

نتائج الفرضية الاولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأوتوقراطية القيادة ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: القوة استراتيجية
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,390 ^a	,152	,150	,786

- a. Predictors: (Constant), الأوتوقراطية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,937	1	43,937	71,206	,000 ^b
	Residual	244,346	396	,617		
	Total	288,283	397			

- a. Dependent Variable: القوة استراتيجية
b. Predictors: (Constant), الأوتوقراطية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,865	,149		12,552	,000
	الأوتوقراطية القيادة	,400	,047	,390	8,438	,000

- a. Dependent Variable: القوة استراتيجية

نتائج الفرضية الثانية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأوتوقراطية القيادة ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الاسترضاء استراتيجي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,372 ^a	,139	,136	,996

a. Predictors: (Constant), الأوتوقراطية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63,178	1	63,178	63,739	,000 ^b
	Residual	392,511	396	,991		
	Total	455,688	397			

a. Dependent Variable: الاسترضاء استراتيجيية

b. Predictors: (Constant), الأوتوقراطية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,607	,188		24,466	,000
	الأوتوقراطية القيادة	-,480	,060	-,372	-7,984	,000

a. Dependent Variable: الاسترضاء استراتيجيية

نتائج الفرضية الثالثة**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأوتوقراطية القيادة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التجنب استراتيجيية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	,357 ^a	,127	,125	,784
---	-------------------	------	------	------

a. Predictors: (Constant), الأوتوقراطية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,471	1	35,471	57,776	,000 ^b
	Residual	243,123	396	,614		
	Total	278,594	397			

a. Dependent Variable: التجنب استراتيجية

b. Predictors: (Constant), الأوتوقراطية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,622	,148		10,944	,000
	الأوتوقراطية القيادة	,359	,047	,357	7,601	,000

a. Dependent Variable: التجنب استراتيجية

نتائج الفرضية الرابعة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأوتوقراطية القيادة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التعاون إستراتيجية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,383 ^a	,147	,144	1,101

a. Predictors: (Constant), الأوتوقراطية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,496	1	82,496	68,038	,000 ^b
	Residual	480,150	396	1,212		
	Total	562,646	397			

a. Dependent Variable: التعاون إستراتيجية

b. Predictors: (Constant), الأوتوقراطية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,911	,208		23,579	,000
	الأوتوقراطية القيادة	-,548	,066	-,383	-8,249	,000

a. Dependent Variable: التعاون إستراتيجية

نتائج الفرضية الخامسة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الديمقراطية القيادة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: القوة إستراتيجية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,421 ^a	,177	,175	,774

a. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,144	1	51,144	85,406	,000 ^b
	Residual	237,138	396	,599		
	Total	288,283	397			

- a. Dependent Variable: القوة استراتيجية
 b. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,134	,121		34,139	,000
	الديمقراطية القيادة	-,318	,034	-,421	-9,242	,000

- a. Dependent Variable: القوة استراتيجية

نتائج الفرضية السادسة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الديمقراطية القيادة ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الاسترضاء استراتيجية
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,729 ^a	,531	,530	,734

- a. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	242,103	1	242,103	448,873	,000 ^b
	Residual	213,585	396	,539		
	Total	455,688	397			

- a. Dependent Variable: الاسترضاء استراتيجية
 b. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,851	,115		7,406	,000
	الديمقراطية القيادة	,692	,033	,729	21,187	,000

a. Dependent Variable: الاسترضاء استراتيجيية

نتائج الفرضية السابعة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الديمقراطية القيادة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التجنب استراتيجيية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,516 ^a	,266	,264	,719

a. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74,072	1	74,072	143,419	,000 ^b
	Residual	204,523	396	,516		
	Total	278,594	397			

a. Dependent Variable: التجنب استراتيجيية

b. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,984	,112		35,426	,000

الديمقراطية القيادة	-,383	,032	-,516	-11,976	,000
---------------------	-------	------	-------	---------	------

a. Dependent Variable: التجنب استراتيجيية

نتائج الفرضية الثامنة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الديمقراطية القيادة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التعاون إستراتيجية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,790 ^a	,623	,622	,731

a. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	350,765	1	350,765	655,569	,000 ^b
	Residual	211,881	396	,535		
	Total	562,646	397			

a. Dependent Variable: التعاون إستراتيجية

b. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,478	,114		4,176	,000
	الديمقراطية القيادة	,832	,033	,790	25,604	,000

a. Dependent Variable: التعاون إستراتيجية

نتائج الفرضية التاسعة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	الفوضوية القيادة ^b	.	Enter
---	-------------------------------	---	-------

- a. Dependent Variable: القوة استراتيجية
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,030 ^a	,001	-,002	,853

- a. Predictors: (Constant), الفوضوية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,265	1	,265	,365	,546 ^b
	Residual	288,017	396	,727		
	Total	288,283	397			

- a. Dependent Variable: القوة استراتيجية
b. Predictors: (Constant), الفوضوية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,186	,190		16,740	,000
	الفوضوية القيادة	-,042	,070	-,030	-,604	,546

- a. Dependent Variable: القوة استراتيجية

نتائج الفرضية العاشرة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الفوضوية القيادة ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الاسترضاء استراتيجي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,141 ^a	,020	,017	1,062

a. Predictors: (Constant), الفوضوية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,019	1	9,019	7,996	,005 ^b
	Residual	446,669	396	1,128		
	Total	455,688	397			

a. Dependent Variable: الاسترضاء استراتيجيية

b. Predictors: (Constant), الفوضوية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,504	,237		10,568	,000
	الفوضوية القيادة	,245	,087	,141	2,828	,005

a. Dependent Variable: الاسترضاء استراتيجيية

نتائج الفرضية الحادية عشرة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الفوضوية القيادة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التجنب استراتيجيية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,116 ^a	,014	,011	,833

a. Predictors: (Constant), الفوضوية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,771	1	3,771	5,433	,020 ^b
	Residual	274,824	396	,694		
	Total	278,594	397			

a. Dependent Variable: التجنب استراتيجي

b. Predictors: (Constant), الفوضوية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,286	,186		12,296	,000
	الفوضوية القيادة	,158	,068	,116	2,331	,020

a. Dependent Variable: التجنب استراتيجي

نتائج الفرضية الثانية عشرة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الفوضوية القيادة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التعاون إستراتيجي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,070 ^a	,005	,002	1,189

a. Predictors: (Constant), الفوضوية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,751	1	2,751	1,946	,164 ^b
	Residual	559,895	396	1,414		

Total	562,646	397			
-------	---------	-----	--	--	--

- a. Dependent Variable: التعاون إستراتيجية
b. Predictors: (Constant), الفوضوية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,894	,265		10,905	,000
	الفوضوية القيادة	,135	,097	,070	1,395	,164

- a. Dependent Variable: التعاون إستراتيجية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أم البواقي في 2022/04/17

رقم : 2022/83

إلى السيد مدير جامعة

عنابة

الموضوع: في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمراد

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمراد للطالب (ة): سهام بوعكاز و المعنونة ب:

" أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطارات الإدارية- دراسة

حالة عينة من جامعات جزائرية "

تخصص: إدارة الأعمال

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموقرة تزويد الطالب (ة) المذكور(ة) أعلاه بالمعلومات التي لها علاقة بموضوع بحثه(ها)، و

الترخيص لها بإجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على مستوى مؤسساتكم، وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم

الداخلي للمؤسسة.

مع شكرنا الخالص لتعاونكم و تفهمكم.

نائب عميد الكلية المكلف بالدراسات

إلى السيد مدير جامعة

عميد الكلية
عبد الهادي صرامة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أم البواقي في 2022/04/17

رقم : 2022/83

إلى السيد مدير جامعة

قائمة

الموضوع: في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمراد

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمراد للطالب (ة): سهام بوعكاز و المعنونة ب:

" أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطار الإداري-دراسة

حالة عينة من جامعات جزائرية "

تخصص: إدارة الأعمال

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموقرة تزويد الطالب (ة) المذكور (ة) أعلاه بالمعلومات التي لها علاقة بموضوع بحثه (ها)، و

الترخيص لها بإجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على مستوى مؤسساتكم، وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم

الداخلي للمؤسسة.

مع شكرنا الخالص لتعاونكم وتفهمكم.

نائب عميد الكلية المكلف بالدراسات

العليا و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

عميد الكلية
عبد الوهيد صرارمة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أم البواقي في 2022/04/17

رقم : 2022/83

إلى السيد مدير جامعة
سوق أهراس

الموضوع: في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمراد

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمراد للطالب(ة): سهام بوعكاز و المعنونة ب:

" أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطار الإداري- دراسة

حالة عينة من جامعات جزائرية "

تخصص: إدارة الأعمال

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة تزويد الطالب(ة) المذكور(ة) أعلاه بالمعلومات التي لها علاقة بموضوع بحثه(ها)، و

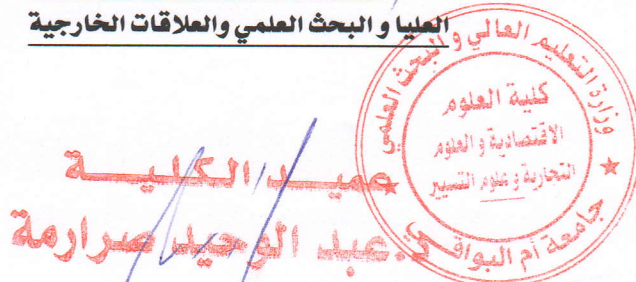
الترخيص لها بإجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على مستوى مؤسستكم، وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم

الداخلي للمؤسسة.

مع شكرنا الخالص لتعاونكم و تفهمكم.

نائب عميد الكلية المكلف بالدراسات

العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - أم البواقي-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أم البواقي في 2022/04/17

رقم : 2022/83

إلى السيد مدير جامعة

خنشلة

الموضوع: في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمراد

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمراد للطالب(ة): سهام بوعكاز و المعنونة ب:

" أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطارات الإدارية- دراسة

حالة عينة من جامعات جزائرية "

تخصص: إدارة الأعمال

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة تزويد الطالب(ة) المذكور(ة) أعلاه بالمعلومات التي لها علاقة بموضوع بحثه(ها)، و

الترخيص لها بإجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على مستوى مؤسساتكم، وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم

الداخلي للمؤسسة.

مع شكرنا الخالص لتعاونكم و تفهمكم.

نائب عميد الكلية المكلف بالدراسات

العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

عميد الكلية
عبد الوهيد صرارمة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أم البواقي في 2022/04/17

رقم : 2022/83

إلى السيد مدير جامعة

قسنطينة 2

الموضوع: في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمراد

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمراد للطالب (ة): سهام بوعكاز والمعونة ب:

" أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطارات الإدارية- دراسة

حالة عينة من جامعات جزائرية "

تخصص: إدارة الأعمال

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموقرة تزويد الطالب (ة) المذكور (ة) أعلاه بالمعلومات التي لها علاقة بموضوع بحثه (ها)، و

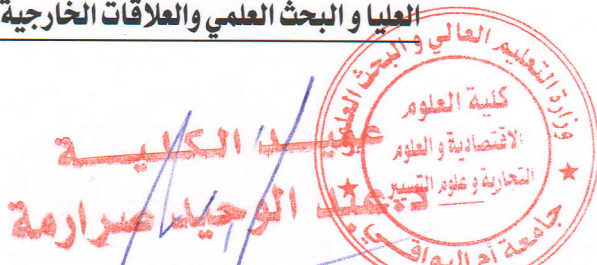
الترخيص لها بإجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على مستوى مؤسستكم، وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم

الداخلي للمؤسسة.

مع شكرنا الخالص لتعاونكم وتفهمكم.

نائب عميد الكلية المكلف بالدراسات

العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أم البواقي في 2022/04/17

رقم : 2022/83

إلى السيد مدير جامعة

بسكرة

الموضوع: في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمراد

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمراد للطالب(ة): سهام بوعكاز والمعنونة ب:

" أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطار الإداري- دراسة

حالة عينة من جامعات جزائرية "

تخصص: إدارة الأعمال

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة تزويد الطالب(ة) المذكور(ة) أعلاه بالمعلومات التي لها علاقة بموضوع بحثه(ها)، و

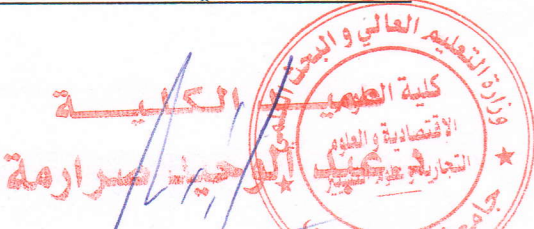
الترخيص لها بإجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على مستوى مؤسستكم، وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم

الداخلي للمؤسسة.

مع شكرنا الخالص لتعاونكم وتفهمكم.

1/ نائب عميد الكلية المكلف بالدراسات

العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أم البواقي في 2022/04/17

رقم : 2022/83

إلى السيد مدير جامعة

الواوي

الموضوع: في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمد

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لمد للطالب(ة): سهام بوعكاز و المعنونة ب:

" أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطار الإداري- دراسة

حالة عينة من جامعات جزائرية "

تخصص: إدارة الأعمال

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة تزويد الطالب(ة) المذكور(ة) أعلاه بالمعلومات التي لها علاقة بموضوع بحثه(ها)، و

الترخيص لها بإجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على مستوى مؤسساتكم، وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم

الداخلي للمؤسسة.

مع شكرنا الخالص لتعاونكم وتفهمكم.

نائب عميد الكلية المكلف بالدراسات

العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

عميد الكلية
عبد الوهيد عسارمة
جامعة أم البواقي





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أم البواقي في 2022/04/17

رقم : 2022/83

إلى السيد مدير جامعة
أم البواقي

الموضوع: في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لـ م د

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه لـ م د للطالب (ة): سهام بوعكاز و المعنونة ب:

" أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من الإطار الإداري- دراسة

حالة عينة من جامعات جزائرية "

تخصص: إدارة الأعمال

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة تزويد الطالب (ة) المذكور(ة) أعلاه بالمعلومات التي لها علاقة بموضوع بحثه(ها)، و

الترخيص لها بإجراء دراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على مستوى مؤسساتكم، وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم

الداخلي للمؤسسة.

مع شكرنا الخالص لتعاونكم و تفهمكم.

نائب عميد الكلية المكلف بالدراسات

العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال المؤسسات

الملحق رقم:

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان :

لي عظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطبقي هذا والمتمثل طلب التوقيع للتأكيد على أنه تم تحكيم الاستبيان الخاص بالأطروحة من طرفكم.

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص	التوقيع
يحي دريس	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	
بوطورة كمال	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع	
بنور رايح	أستاذ التعليم العالي	علوم اقتصادية	
مزيوة بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع	

السنة الجامعية:

2023/2022