



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: ادارة الموارد البشرية

بعنوان



القيادة الادارية وأثرها على ادارة الصراع التنظيمي

إشراف الأستاذ :

- سعيدي توفيق

من إعداد الطالب :

- قوادرية حسين

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا		وضاحي الميلود
مشرفا مقرر		سعيدي توفيق
عضوا مناقشا		بلجيلالي محمد
عضوا مدعوا		عريوات انتصار

السنة الجامعية

2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

إلى روح أمي الغالية رحمها الله برحمته الواسعة وجعلها
مع الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم في المقام المحمود

إلى أبي العزيز أكرمك الله بالفردوس الأعلى

إلى قرة العين ونقاء النفس الزوجة الكريمة وأبنائي الأعزاء

إلى كل العائلة إخوتي وأخواتي

إلى وطني العزيز: الجزائر

إلى كل معلم وأستاذ ودكتور وكل من علمني حرفا

واخذ بيدي في دروب العلم والمعرفة

إليهم جميعا اهدي ثمرة جهدي، ونتائج بحثي المتواضع

حسين

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والذي وفقني
لهذا وما كنت لأوفق فيه لولا أن وفقني الله الذي
أنعم علينا بالصبر والقوة لإنجاز وإتمام هذا العمل
أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى الأستاذ
بلجيلالي محمد الأخ والصديق الذي لم يبخل علينا بالنصح
والإرشاد في كل ما يخص المسار الدراسي والمذكرة وأتقدم
بالشكر إلى الأستاذ المشرف سعيدي توفيق الذي سهل علينا
انجاز هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتشجيعه
المتواصل، كما نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل ولجنة
المناقشة الذين شرفونا بحضورهم لمناقشة وتقييم هذه المذكرة
كما نشكر كل أساتذة الكلية على مجهوداتهم وعلى ما منحوه
لنا طيلة التكوين والدراسة وكل عمال وإداريي .

جامعة ابن خلدون بتيارت

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر ومكونات القيادة الإدارية	27
02	المدخل الرئيسية لدراسة القيادة	32
03	اهتمامات القائد حسب نظرية الشبكة الإدارية	37

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الفرق ما بين القائد والمدير	31
02	الاهتمام بالأهداف والاهتمام بالعاملين	36
03	المدخل النظرية المفسرة للصراع	51
04	خصائص القائد والسلوك المتبع والنمط القيادي	67

فهرس المحتويات

	الاهداء
	الشكر والتقدير
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
موضوع الدراسة	
05	إشكالية البحث
06	فرضيات الدراسة
06	أسباب اختيار الموضوع
07	أهداف الدراسة
07	أهمية الدراسة
08	تحديد المفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة
09	منهجية الدراسة
10	صعوبات الدراسة
10	الدراسات السابقة
الفصل الأول: القيادة الإدارية	
17	تمهيد:
18	المبحث الأول: التطور التاريخي للقيادة الإدارية.
18	المطلب الأول: القيادة الإدارية في الفكر القديم.
21	المطلب الثاني: القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية.
24	المطلب الثالث: القيادة في ظل النظريات الحديثة.
25	المبحث الثاني: مفهوم القيادة الإدارية.
25	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية.
26	المطلب الثاني: مكونات القيادة الإدارية.
27	المطلب الثالث: التمييز بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معه.
32	المبحث الثالث: نظريات ، أنواع القيادة الإدارية و أركانها .
32	المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية.
41	المطلب الثاني: أركان القيادة الإدارية.

42	المطلب الثالث: أنواع القيادة الإدارية.
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الصراع التنظيمي	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: مفهوم ونظريات وأسباب الصراع التنظيمي
46	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
49	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
51	المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي
53	المبحث الثاني: مراحل الصراع التنظيمي نتائجه وأساليب إدارته
53	المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي
55	المطلب الثاني: نتائج الصراع التنظيمي
57	المطلب الثالث: طرق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي
59	خاتمة
الفصل الثالث: الأنماط ، خطوات واستراتيجيات القيادة الادارية في ادارة الصراع التنظيمي	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية
62	المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك
68	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية حسب التنظيم
70	المبحث الثاني: خطوات واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
70	المطلب الأول: خطوات إدارة الصراع التنظيمي
71	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
75	خاتمة
77	الخاتمة
78	اقتراحات وتوصيات الدراسة
79	قائمة المصادر والمراجع
الملخص	

مقدمة

مقدمة:

تواجه المنظمة مجموعة من التحديات و التي تتعلق بضرورة تطوير الاداء الوظيفي و تحسين الفعالية التنظيمية ولا يتحقق ذلك الا بتوظيف كل مواردها مجتمعة ،ولا يمكن للمنظمة ان تعمل بنجاح وان تحقق اهدافها بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الافراد و الجماعات المختلفة عبر المستويات و الوحدات التنظيمية المختلفة بتبادل المعلومات و التعاون و التنسيق و التشاور و غيرها و بزيادة عدد الاشخاص الذين يتم التواصل معهم تزيد معها آراء أكثر اختلافا هذا ما يؤدي الى توترات وانخفاض القدرة على العمل و يسمى هذا بالصراع ، فالصراع ليس حالة مؤقتة و لن يختفي بانخفاض الضغط في العمل و يعتبر من التحديات التي تواجهها المنظمة اليوم في تنظيمها.

فالصراع التنظيمي هو امر طبيعي حتمي لا بد ان يظهر في اي منظمة لذا أصبح من الواجب على ادارة المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية وسمية تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات والتعرف على اسبابه ومصادره سعيا للتوصل الى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية، غالبا ما تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الخلفيات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمة اضافة الى الاختلافات في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ومدركاتهم.

ان للقيادة في اي مؤسسة دور في تخفيف الصراع التنظيمي من خلال قدرة القائد في المؤسسة على التأثير في المرؤوسين، و على اهدافهم و جعلها تتطابق مع اهداف المؤسسة، و قدرته على ايجاد حالة من الالتزام و الانتماء و الولاء للمؤسسة بأساليب مختلفة وقد ركزت الدراسات الحديثة التي قام بها المختصون في الادارة و علماء الاجتماع حول تحديد افضل اسلوب او نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه ليحقق الاهداف المنشودة بكفاءة و فاعلية، وقد توصلت هذه الدراسات الى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة يتعذر حصرها، ومن اهم التصنيفات تلك التي قدمها باس و افوليو وهي ثلاث انماط :نمط القيادة التبادلي وفيه يسعى القائد الى تعزيز استجابة المرؤوسين لأوامره عبر نظام "المكافأة والعقاب" اي قيام القائد بصرف المكافآت للنتائج الايجابية في المقابل المعاقبة في حالة النتائج السلبية.

ونمط القيادة التحويلي وفيه تعمل الادارة على توسيع اهتمامات المرؤوسين والنظر الى ما هو ابعد من اهتماماتهم الذاتية من اجل مصلحة المنظمة، مما يؤدي الى تشجيع العاملين نحو تحقيق الابداع وفي الاخير النمط القيادي المتساهل ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث ان هذا النوع من القيادة

لا تحكمه القوانين او سياسات محددة او اجراءات ويتميز بعدم تدخل القائد في مجريات الامور ويترك للمرؤوسين حرية أكبر واستقلالية في اداء المهام.

من خلال ما تم ذكره كان اختيارنا لموضوع "القيادة الادارية و اثرها على ادارة الصراع التنظيمي" و الذي تناولناه من خلال خطة البحث التي شملت مقدمة و موضوع الدراسة و ثلاثة فصول وخاتمة ، حيث تطرقنا في الفصل الاول الى موضوع الدراسة و قد اختص بذكر الاشكالية و الاشارة الى جملة من التساؤلات و قمنا بصياغة الفرضيات ، ثم اسباب اختيار الموضوع اضافة الى اهمية الدراسة و اهداف الدراسة و تحديد مصطلحات وبعض الدراسات السابقة و التعقيب عليها ، اما الفصل الأول فقد تطرقنا الى القيادة الادارية اما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الصراع التنظيمي، بالنسبة للفصل الثالث فقد تحدثنا عن العلاقة بين كل من القيادة الادارية و الصراع التنظيمي وانتهت الدراسة بخاتمة.

موضوع الدراسة

- ❖ إشكالية البحث
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أسباب اختيار الموضوع
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ تحديد المفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة
- ❖ صعوبات الدراسة
- ❖ منهجية الدراسة
- ❖ صعوبات البحث
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ الدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر الإطار النظري من الأساسيات التي يركز ويستند عليها أي بحث علمي أو اجتماعي، حيث قمنا في هذا الفصل باستعراض أسباب اختيارنا لهذا الموضوع وقمنا بتحديد الأهداف والأهمية من هذه الدراسة وحتى نزيل الغموض عن هذا الموضوع قمنا بتحديد مفاهيم الدراسة لإعطاء البحث قيمة علمية ثم قمنا باستعراض الدراسات السابقة لهذا يعتبر الإطار النظري جوهر البحث العلمي لكونه يقدم تصور مبدئي واضح عن موضوع الدراسة وما يريد الباحث الوصول اليه.

إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة الإدارية قمة الهرم التنظيمي، وكذلك باعتبارها محدد رئيسيا لفعالية المنظمة، فنجد أن القيادة الناجحة التي تتبع طرق عقلانية ورشيدة في التسيير تساهم بشكل او آخر في تحقيق السير الحسن للعمليات التنظيمية ولو نسبيا فالقيادة الادرية عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائدا إداريا تتوافر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب عند الضرورة.

ويختلف المديرون في سلوكهم القيادي و لكل واحد منهم طريقة تعامل مختلفة فمنهم البيروقراطي والديموقراطي والمتسلط والفوضوي، فحسب نظريات القيادة فإنه يوجد مديرون متفهمون لطبيعة العمل فيعملون على توفير جو عمل مريح لمؤوسيتهم وهناك مديرون على عكس النوع الأول يسببون المشاكل ولا يقومون بحلها حتى أنهم أصبحوا مصدر إزعاج لمؤوسيتهم فينتهج الموظفون طرق عدة للتعامل معهم والتأثير عليهم باختلاف أنواعهم. إن القائد في تفاعله مع جماعته عليه أن يكون موضوعيا عادلا بعيدا عن المحاباة وقادرا على التحكم بانفعالاته، ومتفهما لشخصية مؤوسيته حتى يستطيع كسب ثقة جماعته واحترامهم، والقائد يكون دوره فعالا ان تصرف كعامل موحد للجماعة ومحفز ومرجع لها فوظيفته المساعدة على النمو والابداع للجماعة وضمان جو من الحرية والطمأنينة فيها وقد تعددت أدوار القيادة الإدارية في الوقت الراهن بسبب كبر المنشآت وتقسيم العمل ما أدى الى نوع من الانسداد في العملية الإدارية وظهور الصراع بين العمال وكذلك بين المصالح المختلفة وبين الإدارة والعمال.

وتعد ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من أهم معوقات العمل لدى المديرين، فإذا لم يتم استخدام الاستراتيجية المناسبة لإدارتها، فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها، بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة، حيث يشير التقرير الذي أصدرته الجمعية الأمريكية للإدارة الى أنه منذ أكثر من 20 سنة كان المديرون ونوابهم يقضون حوالي 25% من أوقاتهم في معالجة الصراعات التنظيمية¹

وأصبح من واجب القيادة الاعتراف بالصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة طبيعية ولا بد من وجوده في أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها، والتعرف على أسبابه سعيا للتوصل الى الطريقة المناسبة للتعامل معه، لاسيما وأن الصراعات بين العاملين تحدث في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ومدركاتهم، كما

1 رجي مصطفى وغنيم محمد عثمان: أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء، عمان، ط1، 2004، ص 65

يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية وهذا يتطلب من القيادة امتلاك المهارات السلوكية من أجل احتواء الصراع وحسن ادارته بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل إيجابي، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تساهم القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

ماهي أنماط القيادة الإدارية لحل الصراع التنظيمي؟

ماهي خطوات القيادة الإدارية المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي؟

هل هنالك استراتيجية محددة تعتمد عليها القيادة للحد من مستويات الصراع التنظيمي؟

2- فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات وهي مرحلة من المراحل المهمة والجوهرية في أي بحث علمي وتستمد هذه الأهمية من الفوائد التي تحققها للباحث والبحث العلمي على سواء¹، لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

للقيادة الإدارية دور فعال في إدارة الصراع التنظيمي والتقليل منه، تنفرع منها مجموعة من الفرضيات :

- تستخدم القيادة الإدارية مختلف الأنماط في إدارة الصراع التنظيمي.

- يتبع القائد عدة خطوات واستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي

- تعتبر استراتيجية التعاون الأكثر استخداما لحل الصراع التنظيمي

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

ان اختيار موضوع الدراسة لا يأتي صدفة، بل يعود الى مبررات وأسباب عديدة قد تكون هذه الأسباب ذاتية أو موضوعية، فيركز الباحث اهتمامه على هذا الموضوع انطلاقا من احساسه بالمشكلة والرغبة في الوصول الى نتائج حل أو التقليل من هذه الأخيرة وتنقسم هذه الأسباب الى:

الأسباب الذاتية:

ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصصي

توفر المادة العلمية في متغيرات الموضوع مما يساعد على إتمام الدراسة

على الرغم من توفر الدراسات حول هذا الموضوع الا أن الظاهرة تستدعي المزيد من التعمق لأهميتها

¹ رنجي مصطفى وغنيم محمد عثمان: أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء، عمان، ط1، 2004، ص 65

افادة الباحثين الذين لديهم رغبة للتوسع في هذا الموضوع

الأسباب الموضوعية:

الكشف عن الدور الأساسي الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي
الصراع التنظيمي المتزايد داخل المنظمة دفع الكثير من الباحثين للتركيز على موضوع القيادة الإدارية، وكذا
موضوع الصراع التنظيمي للحد منه.

محاولة الامام بكل جوانب هذا الموضوع لإيجاد حلول مستقبلية

رابعاً: أهداف الدراسة:

يسعى أي باحث الى إعداد موضوعاً يريد الكتابة فيه، حيث لا بد أن يجيب على سؤال (لماذا)، كما يعتبر
تحديد أهداف البحث بداية العملية البحثية أو الدراسة، كما يعد أمراً ضرورياً جداً فبعد تحديد الباحث
لأهدافه لا بد ان يعمل جاهداً لتحقيقها¹، ويعتبر تحديد أهداف البحث بصورة دقيقة من الأمور الحيوية
والضرورية من الناحية العلمية لذلك يراعي الباحث الدقة في صياغتها وتكون محددة بموضوعية، وتتجلى
أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي.
- التعرف على النظريات المرتبطة بموضوع القيادة التي تناولها العلماء في هذا الشأن.
- التعرف على الأنماط المناسبة والأساليب لإدارة الصراع التنظيمي.
- التعرف على الإستراتيجيات التي تتبعها القيادة لإدارة الصراع التنظيمي.

خامساً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية أي دراسة علمية من خلال معرفة الظاهرة التي يتم² دراستها وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن
تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها وتبرز أهمية هذه الدراسة الموسومة بالقيادة الإدارية وأثرها على إدارة
الصراع التنظيمي في محاولة اسهام القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، مما يساعد على خلق بيئة عمل
خالية من الصراعات مما يؤدي الى توفير بيئة عمل مناسبة داخل المنظمة تساعد في خلق ولاء المرؤوسين
للقوانين السائدة بتضافر الجهود وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

1 نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار الأهلية، عمان، ط1، 2006، ص 105

2 محمد شفيق: البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2005، ص 49

سادسا: مفاهيم الدراسة

القيادة الإدارية : حسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام، والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد¹، اما حسب كاروس فالقيادة عمل قائد الجيش ويقال قاد الجيش بهدف رأسه وتدبر أمره²

ويعرف أيضا لغة: قاد، يقود أو قيادة فهو القائد والمفعول مقود، قاد الدابة أو الشخص مشى أمامها بمقودها، قاد أعمى، قاده الى مكتبه يعني أوصله أدى به واليه، وقاد السيارة ونحوها أي ساقها، تولى توجيهها³
اصطلاحا: يعرفها بشير عباس بأنها: "عملية التأثير في الآخرين لكي يعملوا باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة"⁴
يضيف أحمد زكي بدوي في تعريف آخر بأنها: "القدرة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة ما نحو الهدف بطريقة تضمن الطاعة والثقة والإحترام وتعاون جميع الأطراف"⁵

أما القيادة الإدارية: فلقد عرفها فريد راغب النجار على أنها: "المقدرة بنوعية الأداء الفعال للقيادة على تحديد الأهداف التي تلي رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع ان تصل⁶

الصراع: يعرفه ليكرت: بأنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة مما يؤدي الى ظهور العداء⁷
وعرفه محمد عاطف غيث بأنه: "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والمواد النادرة، حيث لا يهدف الأضداد الى تحقيق أهدافهم او القضاء عليهم"⁸

1 ابن منظور، لسان العرب، ط1، المجلد 12، بيروت، دار صادر، 2001، ص 315

2 خليل الجر، لاروس: المعجم العربي الحديث، ط1، باريس، مكتبة لاروس، 1987، ص 96

3 أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد 3، عالم الكتاب، القاهرة، 2008، ص 1868

4 بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية (الانجليزي، عربي)، دار الجامعية، ط1، 2004، ص 278

5 أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (الانجليزي، عربي)، مكتبة لبنان، ط1، ص 442

6 أحمد قورية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 31

7 بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، ط2، الجزائر، ص 193

8 محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع: مصر، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 82

الصراع التنظيمي:

يعرفه ناصر قاسيمي بأنه: "سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة، أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير من خلال استعمال عدة وسائل منها التخويف بحيث لا يمكن الوصول الى الهدف إلا من خلال هزيمة أحد الطرفين أو تحطيمه وإزالته نهائياً"¹ وعرفه كوسر على أنه: "تعارض القيم والاتجاهات، وكذلك الصراع حول الموارد المتاحة المحدودة، وإدراك هذا التعارض يؤدي بالفرد الى الاعتقاد ان الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتمامه، وبالتالي استخدام أساليب إدارية للتخلص منه"²

إدارة الصراع التنظيمي:

لقد عرفها أحمد رمضان على أنها: "معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الافراد والتنظيمات الإدارية الى صراعات بناءة بدلا من ان تكون هدامة ولهذا فان إدارة الصراع تظهر دائما على انها مهارة أساسية للإداريين حيث ان الصراع في التنظيمات امر محتوم، كما أنه مفيد أحيانا"³

سابعاً: منهجية الدراسة

تختلف المناهج العلمية باختلاف المواضيع، فلكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه والمنهج أيا كان نوعه هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول الى نتيجة معينة⁴ وتماشيا مع طبيعة الموضوع الذي نحن في صدد دراسته، فان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة التنظيمية السلوكية المراد دراستها.

المنهج الوصفي:

وهو تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية او سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع المعلومات والبيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها

-
- 1 ناصر قاسيمي: سييسولوجيا المنظمات دراسات نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2014، ص 13
 - 2 أمال زرفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيمي، 2014، ص 18
 - 3 راتب الجعفري: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال، جامعة الخليل، 2013، ص 10
 - 4 عمار بوحوش، محمد محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 102

وتحليلها من أجل الوصول الى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا¹

ثامنا : صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة هو ضيق الوقت بالإضافة الى الظروف الشخصية.

تاسعا : الدراسات السابقة

باعتبار ان البحث العلمي سلسلة من الاجزاء فالباحث لابد ان يستعين فيها بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من نفس الباحث فهو امر ضروري للوقوف على ما توصل اليه الباحثون من نتائج ومن ثم القيام بالتخطيط لدراسته التي يجب ان تأتي مستمدة الى ما سبقها من دراسات .

كما تعتبر عملية مراجعة ومسح للدراسات السابقة التي يقوم بها الباحث بغرض الاطلاع على ما تم كتابته في مجال بحثه فهي تساعده في جمع العديد من الافكار و الآراء حول ما هو متوفر من معلومات يمكن ان تؤدي الى فهم افضل لمشكلة الدراسة ، وبالنسبة للدراسة الحالية هناك العديد من الدراسات التي تطرقت الى موضوع القيادة الادارية وادارة الصراع التنظيمي وتم تناوله من زوايا مختلفة وهذا ما سنحاول ابرازه من خلال بعض الدراسات

الدراسة الاولى:

دراسة بعنوان – القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي- (دراسة ميدانية بمقر الادارة المحلية لولاية المسيلة لطالب " بن معتوق حمزة ، اشراف الدكتورة "حميدي سامية" كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة " محمد خيضر" – بسكرة – مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل (2014 – 2015).

حيث تمحورت اشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي : كيف تساهم القيادة الادارية في احتواء الصراع التنظيمي ؟

1 عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، عمان، دار المناهج، للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص

- التساؤلات الفرعية :

- * ماهي الاساليب المناسبة لحل الصراع التنظيمي داخل المنظمة ؟
 - * ماهي الخطوات التي يقوم بها القائد من اجل احتواء الصراع التنظيمي ؟
 - * ماهو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي ؟
- وتمثلت الفرضية العامة في مايلي : تساهم القيادة الادارية بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي و التقليل منه.

تتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية :

- * يعتبر اسلوب التعاون من اكثر الاساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي.
- * يستخدم القائد أهم الخطوات الادارية و القانونية التي من شأنها أن تساهم في إحتواء الصراع التنظيمي.

* يعد النمط الديمقراطي هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي.

- أهداف الدراسة:

- * محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الادارية في إحتواء الصراع التنظيمي.
- * التعرف على الاساليب والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي.
- * دراسة أهم الخطوات والطرق التي يقوم بها الباحث من أجل إحتواء الصراع التنظيمي.
- * معرفة الأنماط القيادية السائدة داخل المنظمة وتأثيرها على مستويات الصراع.
- * التعرف على مستويات الصراع داخل المنظمة.

- المنهج المستخدم:

إستعمل الباحث في هذه الدراسة : " المنهج الوصفي التحليلي " لوصف الظاهرة وتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها.

- عينة الدراسة:

أما بالنسبة لعينة الدراسة فاستخدم العينة الطبقية حيث قام بتقدير حجم العينة الكلي ب: 374، ثم إختار نسبة 20 بالمائة من مجموع الموظفين.

– الأدوات المستخدمة:

من بين الأدوات التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة: الإستبيان، المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق.

– نتائج الدراسة:

- أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي و التقليل منه.
- أن أسلوب التسوية و الحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي وأن الأساليب الأخرى، أسلوب التنافس، التعاون التجنب، تستخدم احيانا فقط وبدرجات متفاوتة.
- أن القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية و الإدارية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي.

تعقيب:

تسعى الدراسة الى معرفة النمط القيادي المناسب للتخفيف من الصراع في حين ان دراستنا تسعى لإلقاء الضوء على الأنماط المختلفة التي تستعين بها القيادة للتحكم في الصراع التنظيمي.

الدراسة الثانية :

دراسة بعنوان – القيادة الإدارية وعلاقتها بالصراع التنظيمي – دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز – بعين

بسام- للباحثين، إيمان حجار مرهون ، احمد جميل ، جامعة البويرة

الجزائر ، مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، تاريخ النشر 2021/06/30

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي : ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي ؟

– الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بالقيادة الإدارية وماهي أهميتها ؟
- مامفهوم الصراع التنظيمي ، وماهي مختلف نتائجه ؟
- ماهي العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام؟
- الفرضيات :

- تعد القيادة الإدارية الأداة المحركة للأفراد وتوجيههم نحو تحقيق النتائج بأكبر فعالية.
- يعد الصراع التنظيمي احد العوامل المؤثرة على انخفاض الإنتاجية و الأداء في المنظمات.
- هناك علاقة بين القيادة الادارية والصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام .

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم متغيرات الدراسة و المتمثلة في المتغير المستقل و الذي يمثل القيادة الإدارية أما المتغير التابع فيمثل الصراع التنظيمي.
- معرفة مختلف الأساليب القيادية المتبعة من طرف القائد وماهي مختلف العوامل المؤثرة على إختياره لأسلوب دون الأخر.
- معرفة مختلف أنواع الصراع التنظيمي ومختلف مستوياته و مختلف النتائج المترتبة عنه.
- معرفة علاقة القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي من الناحية النظرية.
- الخروج بجملة من النتائج من الناحية النظرية وفي الأخير الخروج بجملة من التوصيات.

المنهج المستخدم:

إستعمل الباحث في هذه الدراسة " المنهج الوصفي التحليلي " لوصف الظاهرة و تحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها.

عينة الدراسة:

تم استخدام 60 عامل و باعتبارهم رؤساء المصالح حيث يمثلون نسبة 6.7 % من مجتمع الدراسة أما بالنسبة للمرؤوسين فهم يمثلون النسبة المتبقية.

الأدوات المستخدمة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة، الاستبيان و المقابلة.

نتائج الدراسة:

- الأسلوب القيادي السائد في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بعين بسام هو الأسلوب الديمقراطي ولكن ليس بنسبة عالية أي أن بعض الإجابات كانت تميل الى النمط الديكتاتوري.
- المدير في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز يحتفظ لنفسه بجميع السلطات و الصلاحيات.
- هناك شفافية في عملية الاتصال في مؤسسة سونلغاز وعليه كلما كان هناك واقع جيد للإتصال في المؤسسة كلما قل الصراع التنظيمي، على عكس وجود اتصالات رسمية وقائد دكتاتوري مما يعرقل سير الأمور و الأعمال وبالتالي زيادة الصراعات في المؤسسة.
- في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بعين بسام تقل الصراعات لوجود نظام عمل واضح المعالم حيث لا تخلو المؤسسة من الصراع ولاكن لا يؤثر على مسار العمل بصفة كبيرة لسهولة التحكم فيه

تعقيب:

تسعى هذه الدراسة لمعرفة النمط القيادي السائد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وقد خلصت الى سيادة النمط الديمقراطي.

الدراسة الثالثة:

للأخضر صياحي، 2011، بعنوان: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

التساؤل الرئيسي: التعرف لمدى تأثير النمط القيادي داخل المنظمة على عملية التغيير وذلك من خلال التساؤل التالي:

- هل هناك علاقة بين نمط القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟
ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماهي الأسباب الكامنة وأراء مقاومة المرؤوسين لعملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية؟

- ماهو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير في المؤسسة الاقتصادية؟

- ماهو النمط القيادي المطلوب لعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة؟

وقام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات للإجابة عن التساؤلات المطروحة:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين نمط القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية: فهي كالتالي

- التعرف على أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية وكذا الإحاطة بالظروف و الأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة من طرف جميع أعضاء المنظمة يحد من مقاومة التغيير.

- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين المرؤوسين للمساهمة في ادارة التغيير و القيادة القادرة على الاتصال والتواصل بين المشاركين في خطة التغيير.

- يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في ادارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة و اعتمد الباحث في جمع المادة العلمية على أداة الإستمارة و المقابلة وطبقها على عينة عشوائية من مجتمع

البحث قدرت ب 31 عاملا، كما إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- أن مشاركة المرؤوسين في اعداد وتنفيذ خطط التغيير يزيد من الفاعلية في التنفيذ و الوصول الى النتائج المرجوة .

- سلامة قنوات الإتصال و ضمان التواصل بين القادة و المرؤوسين يساعد في الوصول الى نتائج إيجابية و ضمان تعاون جميع أعضاء المنظمة.

- تدرك القيادة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أن التغيير أصبح ضرورة لتطورها، لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب التقليدية.

التعقيب على الدراسة:

جاءت دراسة الأخصر صياحي للتعرف على نمط القيادة الملائم وعلاقته بالتغيير التنظيمي ويتضح من خلال الدراسة أن التغيير في المؤسسة الصناعية ضروري ومهم ولكن القيادات العليا لا تطبقه كما يجب، وأن القيادة التحويلية تساعد على احداث التغيير، كما سعت الدراسة لتوضيح أسباب مقاومة التغيير من قبل المرؤوسين.

الفصل الاول:

القيادة الإدارية

❖ تمهيد:

❖ المبحث الأول: التطور التاريخي للقيادة الإدارية.

❖ المطلب الأول: القيادة الإدارية في الفكر القديم.

❖ المطلب الثاني: القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية.

❖ المطلب الثالث: القيادة في ظل النظريات الحديثة.

❖ المبحث الثاني: مفهوم القيادة الإدارية.

❖ المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية.

❖ المطلب الثاني: مكونات القيادة الإدارية.

❖ المطلب الثالث: التمييز بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معه.

❖ المبحث الثالث: نظريات ، أنواع القيادة الإدارية و أركانها .

❖ المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية.

❖ المطلب الثاني: أركان القيادة الإدارية.

❖ المطلب الثالث: أنواع القيادة الإدارية.

❖ خلاصة الفصل:

تمهيد:

تعتبر القيادة العامل الجوهري والركيزة الأساسية لنجاح أي عملية داخل المؤسسة فكلما كانت القيادة فعالة أدت إلى تحقيق أهداف المنظمة فهي من أهم الوظائف الإدارية التي نالت إهتماما كبير داخل المنظمة وكذلك علماء الإدارة و المهتمين بإدارة الموارد البشرية ونظرا لأهميتها اتفق الباحثين على أنها بمثابة القوة الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أساسيات القيادة بداية من التطور التاريخي للقيادة الإدارية في الفكر القديم.

بالإضافة إلى مفهوم القيادة ومكوناتها والتميز بينها وبين المفاهيم المتداخلة معها وفي الأخير سنتطرق إلى نظريات ووظائف وأنواع القيادة الإدارية.

المبحث الأول: التطور التاريخي للقيادة الإدارية.

المطلب الأول: القيادة الإدارية في الفكر القديم.

الفرع الأول: عند الحضارة المصرية.

لقد شهدت الفترة ما بين (2485-2900 ق. م) تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة في ذلك الوقت، فقد كان يضم حكومة مركزة على رأسها الملك الملقب بفرعون والذي تتركز في يده كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم للجهاز الحكومية، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالحزنة ومخازن التموين، والزراعة والأشغال العامة¹، وكانت القيادة في هذه الفترة وراثية ومقتصرة على أبناء وأفراد أسرة الملك.

ولقد أكد ماكس فيبر أن ما ميز هذه الفترة هو أن الحكماء والملوك في مصر القديمة كانوا يعتبرون مصرًا ملكًا لهم²، ولكن هنا لا ينفي أن الحضارة المصرية القديمة كانت قادرة على تحقيق الرفاهية والرخاء الاجتماعي والازدهار الاقتصادي، وهذا لإعطائها أهمية كبيرة للقيادة الإدارية فكان الملك يأمر والتابعين يطبقون، أي أن مصر القديمة اتبعت الأسلوب الأبوي في القيادة وكما عملت على تدريب كبار الموظفين وتوسيع مدرجاتهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما قامت بتقديم نظام حوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين.

2. عند الحضارة الصينية:

كان الجهاز الحكومي لهذه الحضارة يتكون من الحاكم يساعده تسعة مستشارين يشرفون على تسعة إدارات تتولى تنفيذ خطة مرسومة تهدف إلى توفير الغذاء والعلم للمواطنين، أكثر ما يميز هذه الحضارة هي أنها أكدت على أهمية الامتحانات من أجل شغل المناصب مما جعلها تتقدم بصورة سريعة مقارنة بالحضارات الأخرى. لقد

1- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2007، ص 26.

2- المرجع نفسه، ص 27.

شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، بحيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول، متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين¹.

ولقد أسهم كونفوشيوس (Cofucius) في مجال القيادة الإدارية إسهاما كبيرا، وذلك لما ذكره في بعض نصوصه خاصة في تصويره لبعض السمات التي يجب توافرها في الشخص المؤهل إلى العمل القيادي فهو يقول: الرجل المتعلم الملم بكل الخطوات السليمة التي توصله إلى مستوى التمييز السليم جدير بأن تتوافر له النظرة العميقة، فإذا ما اكتسب هذه النظرة العميقة أمكنه بأن يصبح معلما، وإن استطاع أن يصبح معلما أصبح مؤهلا لوظائف حكومية عالية ومتى أصبح مؤهلا لوظائف حكومية عالية أصبح حاكما²، وعلى عكس ما جاء في الحضارة المصرية فقد أكد كونفوشيوس على أهمية القدوة الحسنة، فقد يأخذ بآراء التابعين ومشاورتهم عند اتخاذ القرارات.

3. عند الحضارة اليونانية:

لم يتجلى النمط الإداري السائد في عصر الحضارة اليونانية بوضوح، بحيث كانت الدولة اليونانية مقسمة إلى دويلات صغيرة، أما جهازها الإداري فيتم اختياره عم طريق الانتخاب الشعبي المباشر، وقد أشار الفلاسفة الإغريق بديمقراطية الإدارة في مدنها وأجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ نظام حكم، لأنه يعني القوة العاشمة غير المشروعة وأن هذا الحكم يظل بغيضا وقد وصف بركليس Percles (429-490 ق. م). الجهاز القيادي في عهده ديمقراطي قائلًا إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة.

بالرغم من المبادئ القيادية العامة التي عرفتها هذه الحضارة إلا ما يؤذن عليها هو عدم اشتراط المؤهلات العلمية، بقدر حرصها على تجاوب هذه الإدارة مع الشعب، لذلك جعلوا قوام الإدارات العليا مجموعة من الرؤساء الهواة ينتجون بصفة دورية وليس رؤساء مؤهلين ولديهم خبرة³.

1- المرجع نفسه، ص 31.

2- محمد الحديدي، الإدارة العلمية، مجلة العربي، العدد 447، الكويت، 1996، ص 95.

3- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

4. عند الحضارة الرومانية:

لقد مرت هذه الحضارة بعهدين، فالأول أطلق عليه الجمهورية (500 ق. م إلى 14م) ولقد شهدت الحضارة في هذه الحقبة التاريخية الكثير من التطورات، كما عرفت هذه الفترة دعم الأسر الأرستقراطية للحاكم في سلطانه على الأفراد، بمعنى أن المجلس في هذه الفترة كان يضم مائة من الأرستقراطيين يقومون بإسداء النصح والإرشاد له، وأصبحت المناصب الإدارية العليا محتكرة من قبل الطبقة الأرستقراطية، وكانت المؤهلات المطلوبة للإنتماء إلى هذه الطبقة هي الثروة والأصل النبيل.

5. عند الإمبراطورية الرومانية:

(87 ق. م إلى 306م) فقد أصبح شغل الوظائف العليا قاصرا على الرجال الذين لديهم القدرات الذهنية والعلمية العالية¹، فقد كانت الإدارة تخضع لمبدأ التسلسل الإداري حيث يشرف الوزراء على الرؤساء الإداريين الذين يشرفون بدورهم على مساعدين ومشرفين وقد كان التوظيف لا يخضع إلى المحسوبية ومدى قرب الشخص الذي يريد الوظيفة إلى الإمبراطور، كان هناك مبدأ الخبرة والكفاءة فهو من يحدد الشخص الذي سيأخذ المنصب أو الوظيفة².

6- القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي:

لقد اتجه الفكر العربي الإسلامي اتجاهها ديمقراطيا عندما نصت الآيات القرآنية الكريمة على اتباع طريقة التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات، فقد أقرها الله عز وجل وفرضها لكي تكون العمود الفقري للحكم والقيادة مصداقا لقوله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم" (سورة الشورى: الآية: 38)³ أو في أمره تعالى إلى رسوله عليه الصلاة والسلام بقوله: "وشاورهم في الأمر" (آل عمران: الآية: 159)⁴.

فكان رسول الله عليه الصلاة والسلام يمارس الشورى بنفسه، كما أن الإسلام قد عني بقضية الإمام أو السلطان أو الأمير أو الحاكم، أو الرئيس أو القائد ووجوب الطاعة لهم ووجوب اختيارهم من قبل الجماعة،

¹ - الأخصر صباحي: نط القيادة الإدارية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011، ص 16.

² - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوري الإداري، دار هومة، الجزائر، 2000، ص 37.

³ - سورة الشورى، الآية 38.

⁴ - سورة آل عمران: الآية 159.

وذلك مصداقاً لقوله تعالى : "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم" (سورة النساء، الآية: 59)¹.

ومن هذه المرجعية الربانية ومن صميم القرآن فإن أهل السنة وجمهور الطوائف قد اجتمعوا على أن تنصيب الإمام الحاكم أو الرئيس أو القائد هو أمر واجب على المسلمين شرعاً².

أما في عهد الراشدين:

فقد عرفت القيادة في خلافة عمر بن الخطاب مبادئ قيادية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية ومن أهم المبادئ التي طبقها عمر مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، ومبادئ المكافأة وتقدير الجهود... إلخ.

أما في عهد الأمويين:

عرفت الإدارة مبدأ تفويض السلطة كما تشدد الأمويين في توافر سمتين هامتين في من يتولى المناصب القيادية هما: الأمانة والمقدرة.

أما في العهد العباسي:

عرفت هذه الفترة منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم ومن أهم المبادئ التي عرفتتها هذه الفترة تلك التي تضمنتها رسائل الخلفاء والولاة، والتي تمثل أحدث الأساليب في فن الإشراف³.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية.

لقد كانت بداية هذه النظريات من القرن التاسع عشر وامتدت إلى غاية أواخر الثلاثينيات وعرف في هذه الفترة أن العامل عبارة عن آلة للقيام بالأعمال فقط وسيطرة الآلة عليه بسبب الثورة الصناعية، ومن بين هذه النظريات نجد:

¹ - سورة النساء، الآية 59.

² - عبد الشافي، محمد أبو فضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي في الفكر الإنساني، القاهرة، ط1، 1996، ص 141.

³ - فاروق مجدلاوي: الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار الروائع مجدلاوي، ط1، عمان، 2003، ص 53.

1. نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور (Frederick Taylor) (1868-1917) أن الإدارة العلمية من خلال نظريته في الإدارة والتي كان يهدف من خلالها إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وخفض تكلفة الوحدة الواحدة، وقد أصدر كتاباً بعنوان: مبادئ الإدارة العلمية عام 1911، ضمنه أفكاره وآرائه وأساليب وفنون الإدارة، كما أشار من خلاله إلى أهمية الحوافز المادية الإنتاجية وهي ما أسماها بالمغريات والمشجعات¹.

كما أسهم تايلور من خلال أبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات لهامام المدير، فقد رأى أن من الواجب أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على مرؤوسيه ويديرهم على أساس علمي وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه²، ورغم ما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها في الإنتاج.

إن هذه النظرية كما يتضح من خلال إسهاماتها أنها تقوم على مجموعة من المبادئ الرئيسية الإلتزام بخطوط السلطة الرسمية، الإلتزام بوحدة الرئاسة ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز أنصار هذه النظرية نجد: هنري فايول، جوليك، أرويك، إن الأفكار التي جاء بها "هنري فايول" أثارت ثورة وتركت أثراً مميّزاً في الفكر الإداري سواء في فرنسا أو غيرها، لأن ما يميز أفكاره عن غيرها هو المزاجية بين ما هو نظري من أفكار ودراسات وما جسده على أرض الواقع من خلال نجاحه في القيام بالمجهودات الملقاة على عاتقه في الشركة الفرنسية التي كان عاملاً بها، كما استطاع أن يحمل الوظائف الإدارية في خمسة وظائف رئيسية وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة³ ومن بين إسهاماته تقديم الصفات الفذة التي يجب توفرها في القائد أو المدير وهي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الإطلاع والثقافة العامة المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.

¹ - زكي محمود هاشم: الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1988، ص 10.

² - نور الدين بورس، دور أنماط القيادة في تنمية الثقافة لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 43.

³ - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 1999، ص ص 70، 71.

أما الكاتب الأمريكي جوليك فقد استطاع من خلال تطويره لمفهوم القيادة الإدارية أن يجعلها في كلمة واحدة **Pidcorb** والتي تتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية المكونة لمهمة المدير وهذه المهام هي: التخطيط، والتنظيم وشؤون الموظفين التوجيه، التنسيق، النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق، النشاط المالي، لأن قيام المدير بكل هذه الوظائف يجعل منه قائد إداري¹.

أما إسهامات ليندول أرويك في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة الإدارية، حيث رأى من مقومات التفويض الناجح شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لأن عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلبا على روحه المعنوية².

3. النظرية الديمقراطية:

من مؤسسها "ماكس فيبر" فقد بين من خلال كتاباته ثلاثة أنواع من السلطة وهي السلطة البطولية يتمتع القائد من خلالها بمجموعة من الصفات (فوق الآخرين) والتي تجعله يسيطر عليهم، إضافة إلى السلطة التقليدية والتي تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد، هذه السلطة تستند إلى الدور الذي يقوم به الشخص لا من الشخص نفسه وإن السلطة القانونية هي التي تحتم على الناس احترام القانون لاعتقادهم أنه عادل³ فماكس فيبر يرى بأن لكل نموذج من هذه السلطات هناك نمط قيادي يتناسب معها، وعلاقة الترابط بين القائد ومرؤوسيه تجعل التنظيمات محافظة على استمرارها وبقائها وتحقيق أهدافها.

¹ - المرجع نفسه، ص 64.

² - نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 45.

³ - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 65.

المطلب الثالث: القيادة في ظل النظريات الحديثة.

بدأت هذه النظريات بالظهور من بداية الثلاثينيات من القرن الماضي وامتدت حتى الخمسينات فجاءت كردة فعل على الانتقادات المقدمة للنظريات الكلاسيكية ومن بين هذه النظريات نجد:

1. نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها ألتون مايو G. E. Mayo (1880-1949م) نقطة انطلاق لحركة العلاقات الإنسانية وما يأخذ من هذه النظرية أنها ركزت على العنصر البشري وما يؤخذ على هذه النظرية إعطائها أهمية زائدة للتنظيم الرسمي وإغفالها للتنظيم غير الرسمي¹.

هذه النظرية تؤكد أن القيادة الناجحة هي التي تسعى إلى تحقيق التناسق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وأن دور القائد هو تحقيق أهداف المنظمة مع الاهتمام بالعنصر البشري (المروسين).

2. نظرية التنظيم الاجتماعي:

لقد حدد باك E. bakke أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه الموارد البشرية، والمادية والطبيعية، والأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة من الروابط التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه ويرى "باك" أن القيادة يمكنها تحقيق هذا الانصهار عن طريق تسيير الإندماج بين أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيهه، وهذا يتطلب من القيادة جهداً مضاعفاً للتوفيق بين متطلبات الفرد وأهداف التنظيم.

كما أسهم أرجريس Arggris في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم والذي يرى أنه يتكون من مكونين رئيسيين هما الفرد والتنظيم الرسمي ويرى أن السبيل الوحيد إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية يكون باستخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد العاملين في التنظيم ومشاكلهم والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد وبهذا تعمل القيادة على توفير الاطمئنان في العمل وبالتالي زيادة قدراته في العمل².

¹ - المرجع نفسه، ص ص 75، 76.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 79.

المبحث الثاني: مفهوم القيادة الإدارية.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية.

الكثيرون هم الذين تطرقوا لمفهوم القيادة الإدارية من علماء وقادة ظهوروا في التاريخ وكل هذه التعاريف لم تكن بمثابة موضوع قابل للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

سنقوم في هذا المطلب بتحديد مفهوم القيادة الإدارية، إلا أننا ارتأينا قبل ذلك إلى ضرورة تحديد مفهوم كل من القائد والمدير كل منهما على حدى لنصل في الأخير إلى تحديد مفهوم القائد الإداري، ومن ثمة القيادة الإدارية.

القائد: هو ذلك الشخص الذي يملك قدرة التأثير الشخصي على عدد من الأفراد، مما يجعله قادرا على توجيه سلوكهم، أما المدير فهو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف معينة ومحددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين¹ من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها.

من خلال هذين التعريفين يمكن استنتاج أن القيادة الإدارية هي مزيج بين خصائص كلا المصطلحين، فالقائد الإداري هو قائد ومدير في آن واحد يملك القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، وذلك من خلال استخدام السلطة المخولة له بحكم المنصب الذي يشغله، بحيث يقوم القائد الإداري باستغلال نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة وفيما يلي سنقوم بعرض بعض التعاريف التي قدمت حول القيادة الإدارية وهي:

عرفت القيادة الإدارية على أنها ذلك "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق هدف معين".

¹ - أكرور سهام، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية، المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث "ل م د"، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص: إدارة الموارد البشرية، 2019، ص 08.

ولقد عرف محمد رفعت عبد الوهاب القيادة الإدارية بأنها "القدرة لدى الرئيس الإداري المسؤول على التأثير في الأفراد وأعضاء التنظيم وتحقيق ولائهم للتنظيم ولأهدافه، بناء على الاقتناع الاختياري، وليس بناء على ما يملكه الرئيس من سلطة رسمية".

كما عرفها يوسف جغلولي على أنها "شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني تقوم على علاقات وروابط اجتماعية مشتركة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، وذلك لحل المشكلات التي تواجههم".

كما عرفها كل من فاروق فلية ومحمد عبد المجيد على أنها: "العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للأسلوب الذي يحدده".

كما عرفها كونتز وأودنيل على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وجعلهم يشاركون بفعالية بكامل طاقتهم في أداء النشاط التعاوني"¹.

واعتبرها كوهان على أنها: "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد لهم، فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص" وعليه يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة أن القيادة الإدارية هي:

"عملية تأثير القائد أو المدير على مرؤوسيه، باستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، مما يضمن ولائهم له ويساهم في بلوغ وإنجاز أهدافهم وأهداف المنظمة".

المطلب الثاني: مكونات القيادة الإدارية.

كما نستنتج من التعريفات السابقة أن عناصر القيادة الإدارية تستوجب وجود عناصر وشروط أساسية، وهي كالآتي:

القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

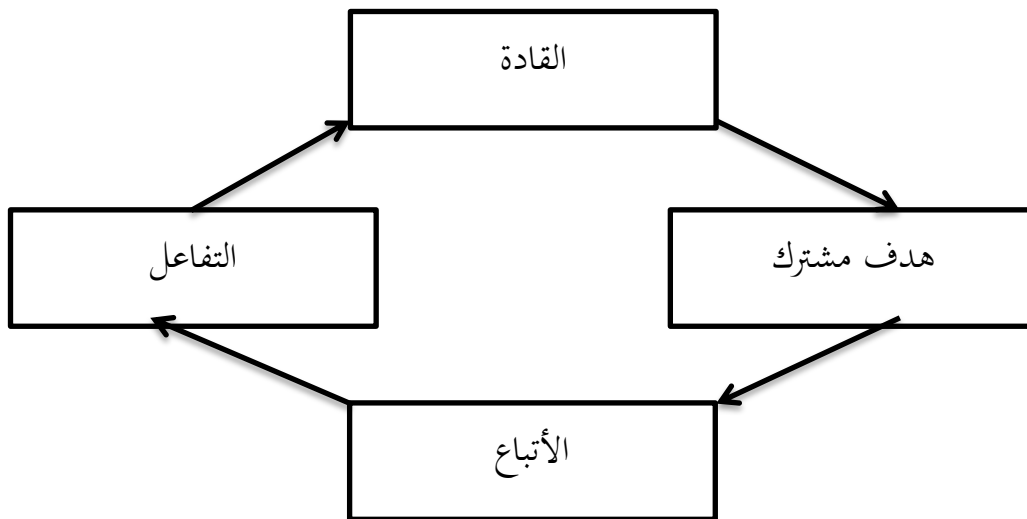
¹ - المرجع نفسه ، ص 10.

المرؤوسين: ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية.

الهدف: ويعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.

الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.¹

والشكل التالي يوضح عناصر ومكونات القيادة الإدارية: الشكل رقم (01):



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن، 2010،

ص 15.

المطلب الثالث: التمييز بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معه.

هناك خلط بين مفهوم القيادة والعديد من المفاهيم المتداخلة معه كالرئاسة، الزعامة، الإدارة والإشراف وهذا الخلط ناتج عن مصدر واحد وهو ممارسة السلطة على الأفراد، وعلى هذا الأساس ارتأينا ضرورة تحديد الفروقات بينهم لإعطاء صورة واضحة للقارئ كي لا تتشوش أفكاره ومن هنا سنقوم بعرض أهم ما كتب في الأدبيات الإدارية والسياسية.

¹ - جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس للنشر، ط2، مصر، 1998، ص 313.

1. القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة بأنها: "السلطة الملهمة" "Charismatique" التي تقوم على الإيمان بالمقدسات أو بقوى خارقة للطبيعة، أو مثالية لشخص أو زعيم، والزعيم هو الشخص الملهم الذي أتى أفعالا خارقة ويتمتع بصفة من الصفات الشخصية تجعله منفصلا ومتميزا عن الأفراد الآخرين، كما تجعله ينال معاملة خاصة باعتباره موهوبا بقوى أو صفات فوق الطبيعية أو فوق الإنسانية، أو موهوبا بقوى أو صفات استثنائية.

وتعبر الزعامة عن حالة من الحب والعاطفة التي تجمع بين الجماعة وأحد أعضائها، وتصبح الجماعة أسيرة لشخصيته الكاريزمية التي تؤثر في الآخرين، فهي نابعة من الجماعة تؤثر وتتأثر بها، ولقد اعتبرها محمد الصيرفي على أنها شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك.

فالزعامة برأينا ترتبط بحالة وجدانية نابعة عن شعور الجماعة بالإلهام والتأثير الروحاني بسمات استثنائية أو أفعال خارقة للعادة اتجاه شخص معين، مما يجعله زعيما على الجماعة، وهو نفس الشعور الذي نكنه نحن كشعب عربي مسلم تجاه زعيمنا وحبينا "المصطفى محمد" صلى الله عليه وسلم، وباقي الرسل عليهم السلام.

فمنذ القدم كان الناس يختارون زعمائهم لقيادتهم متأثرين بشخصياتهم الكاريزمية وبقدرتهم الخارقة على التأثير فيهم وتوجيههم، وهذا ما نجده في نظام القبائل وفي الحروب قديما، أما حاليا فنجد في الدول القوية والمتطورة، التي يكون فيها القائد زعيما يملك شعبية قوية وسط أتباعه، بحيث يكون قادرا على توحيد قدرات وجهود أتباعه وتوجيهها لتحقيق التنمية والتطور في مختلف المجالات والميادين.

2. القيادة والرئاسة:

يعرف ظاهر كلالدة الرئاسة بأنها: "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر والمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا سياسيا في التنظيم الرسمي، ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطة رسمية تجاههم".

ويتضح لنا من خلال التعريف السابق أن كلا من القيادة والرئاسة يشتركان في صفات معينة تتعلق بالأفراد، فكل من القائد والرئيس يتمتعان بسلطة على أعضاء الجماعة إلا أن شكل هذه السلطة يختلف من القيادة للرئاسة.¹

ولقد لخص جيب (Gibb) النقاط الأساسية التي تستوجب ضرورة التفرقة بين القيادة والرئاسة، وهي تتمثل فيما يلي:

أ. يتم أخذ منصب الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة، بينما تستمد سلطة الرئيس من قوى خارج الجماعة تشكل في شكل لوائح نظم المؤسسة التي تعمل في إطارها وتعمل تلك الجماعة بتوجيهها، وتعليماتها خوفاً من الجزاء وليس إعجاباً بشخصية أو رغبة في أداء العمل.

ب. يحدد الرئيس الأهداف حسب اهتمامه وليس على حسب اهتمامات الجماعة.

ت. توجد فجوة اجتماعية بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للإحتفاظ بهذه الفجوة تساعده على إحكام السيطرة عليهم.

فالقيادة تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً، وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد أعضاء الجماعة والجماعة التي تحدد هدفها وليس القائد، والتفاعل الديناميكي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة، وسلطة القائد يخلعها عليه تلقائياً أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له.

أما الرئاسة فتقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة ويختار الرئيس الهدف ولا تحدد الجماعة نفسها ويوجد تباعد اجتماعي بين الرئيس والجماعة، بحيث يحاول الرئيس السيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق مصالحه وتستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة، وهكذا لا يمكن أن نسمي المرؤوسين بدقة أتباع، والرئيس الناجح هو الذي يقرب في سلوكه مع الجماعة من القائد أي أنه يجمع بين صفات القيادة.

3. القيادة والإدارة:

يرى ماكورميك (Maccormik) أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست العام والخاص، والكل بالجزء، ولكنه يكمن في طبيعة كل منها فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى

¹ - أكرور سهام، مرجع سبق ذكره، ص 13.

السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، أي الجوانب الفنية والتنظيمية في حين أن القيادة تعني بالخصوص الشخصية أي الإنسانية، فالقيادة تركز على العلاقات الإنسانية والاهتمام بأعضاء الفريق كبشر وتهتم بالمستقبل والتخطيط طويل المدى وبحل المشكلات المزمنة، بينما الإدارة تركز على الإنجاز والالتزام باللوائح والنظم، وتهتم بالإنجاز في الوقت الحاضر والتخطيط قصير المدى وبحل المشكلات العارضة¹.

كما يمكن إبراز الفرق بينهما في النقاط التالية:

أ. الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

ب. تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف والرقابة.

ت. تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وحشد المهتم.

ث. القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

ج. تهتم القيادة بالكليات (اختيار العمل الصحيح)، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل).

ح. يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

أما بالنسبة للمدير فهو حسب "محمد الصيرفي": ذلك الشخص الذي يحقق النتائج من خلال الآخرين (المرؤوسين)، ولكنه في نفس الوقت هو نفسه مرؤوس لآخر وله زملاء وهو ملتزم بمتطلبات عمل ويعمل في مناخ خاص بمنظمة معينة وإن كان متصلاً بالمناخ العام للدولة².

¹ - المرجع نفسه ، ص 15.

² - محمد الصيرفي، المدير القائد، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2009، ص 127.

الجدول التالي يبين الفرق ما بين القائد والمدير:

الجدول رقم (01):

المدير	القائد
<ul style="list-style-type: none"> - يسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة. - يدير المنشأة وفق عناصر الإنتاج المتوفر. - الاهتمام بالموارد لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. - التنسيق بين مختلف النشاطات وتحقيق النجاح للمنشأة وتنفيذ المهام الملقاة على عاتقه. - يحافظ على الأفراد العاملين في المنشأة ويحقق رغباتهم وأهدافهم. - توفير كل سبل الراحة للأفراد لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يسعى إلى التنظيم وتحديد الأهداف والأدوار وإثبات دوره القيادي في إدارة المنشأة. - يحافظ على التنظيم ويكون مسؤولاً عن التغيير ونمو المنشأة وتحقيق الأهداف المتفق عليها مع الجماعة. - يؤثر على الأفراد وسلوكهم من خلال شخصيته ومهاراته وقدراته القيادية التي تدفع بالمنشأة إلى تحقيق الأهداف. - يسعى إلى اقتناص الفرص وتحقيق الذات وتلبية الرغبات للأفراد والمنشأة.

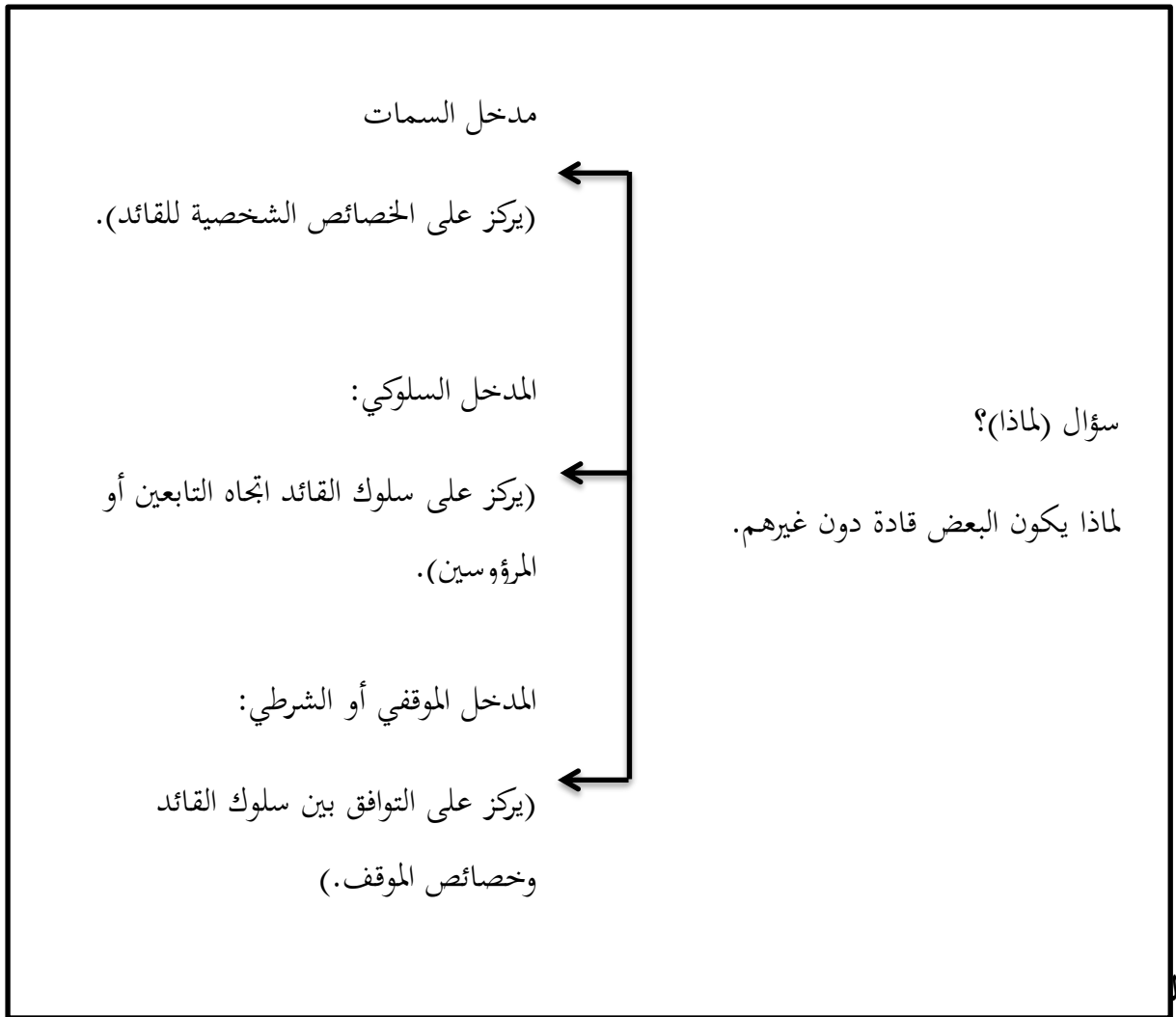
المصدر: فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، الأردن، عمان، دار أسامة، 2010، ص

المبحث الثالث: نظريات ، أنواع القيادة الإدارية و أركانها .

المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية.

1. أهم المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية:

شكل رقم (02): يوضح المداخل الرئيسية لدراسة القيادة.



الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 252.

I. مدخل السمات وأهم نظرياته:

• نظرية الرجل العظيم (The Great Men Theory):

يبنى دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة مفادها أن القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القادة يولدون وقد وهبوا للقيادة، كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه¹.

من أبرز رواد هذه النظرية كارليير (Carlyer) الذي أكد أن القائد يتمتع بمواهب خاصة وسمات تجعله يختلف عن باقي البشر، فضلا عن إيميرسن (Emerson 1903)، وتيرمن (Terman) كالتن وودز (Battowoods 1983)، انتهاءً بجنيكر (Jennings) الذي قام عام 1960 بمسح وتحليل شامل لهذه النظرية من خلال تجديدها بتقديم نموذج الأمير، نموذج البطل ونموذج الرجل المتميز.

• نظرية السمات:

نتيجة الجدل الكبير الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية تفترض إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة، واعتمدت السمات معيارا لتمييز القادة الناجحين عن غير الناجحين، وقد أسفرت نتائج الدراسات التي أجريت حول هذه النظرية إلى وجود مجموعة من السمات القيادية وهي:

- السمات الجسمية (كالطول، العرض، الصحة).

- السمات المعرفية (قدرات ثقافية).

- السمات الاجتماعية (القدرة على التعامل، كسب محبة الآخرين وثقتهم).

- السمات الانفعالية (كالنضج الانفعالي، ضبط النفس).

- السمات الشكلية (حسن المظهر، الذوق العام)

ومن رواد هذه النظرية ستوجيل (Stogdill 1974) الذي توصل من خلال هذه الدراسة لمعرفة السمات التي تجعل من الإنسان قائدا ناجحا وهي²:

¹ - شمش الشريفة، فطيمة سلولة، القيادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية بمقر الولاية - جيجل - مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2019، ص 56.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 303.

- **المقدرة:** وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، العدالة.
 - **مهارة الإنجاز:** وتتضمن الثقافة والتعلم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
 - **تحمل المسؤولية:** وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة والرغبة في التفوق والطموح.
 - **روح المشاركة:** وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة.
 - **المكانة الاجتماعية:** وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركز اجتماعي ومالي ... وهذه السمة لها أهميتها في الواقع العلمي، كما يقول ستوجديل في الدول المتقدمة والنامية على السواء.
 - **القدرة على تفهم الموقف:** وهذا يتطلب مستوى ذهني جيد ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة التي يقودها مهما كانت الظروف كما يقول براون (Brawn) من خلال دراسة ميدانية للقيادة الإدارية، إلى مجموعة من السمات التي يجب توفرها في القائد حتى يتلاءم مع منصبه وهي أن يكون أكبر سنا، أنسب صحة، أحسن مظهرا، أصوب حكما، أنفذ بصيرة وأوسع معرفة وأقوى ثقة بالنفس أما برنارد (Bernard) فقد توصل إلى خمس سمات للقائد هي بحسب أهميتها:
 - الحيوية والقدرة على التحمل.
 - الحرم.
 - القدرة على الإقناع.
 - القدرة على تحمل المسؤولية.
 - القدرة العقلية.
- حاولت هذه النظرية البحث في سمات وصفات القائد الفعال، ويرى من جاء بإسهامات هذه النظرية ضرورة وجود صفات وسمات وخصائص معينة تتوفر في القائد تميزه عن غيره ويصبح من له تلك الصفات والسمات والخصائص قائدا، فالصفات الاجتماعية تشير إلى الإخلاص والتعاون وحب الآخرين، في حين الصفات

السيكولوجية تتصف بالذكاء والعزم والثقة بالنفس، والصفات الفيزيولوجية من مظهر لائق وقامة مقبولة حيوية ومنسجمة¹.

II. المدخل السلوكي ونظرياته:

دراسة جامعة أوهايو :

قام مجموعة من الباحثين المختصين في علم النفس والاجتماع والاقتصاد في جامعة أوهايو بعد الحرب العالمية الثانية بدراسة ما يقوم به القائد من خلال استجابات المرؤوسين على السؤال: ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد؟ وتوصل الباحثين إلى التمييز بين مجموعتين من الوظائف وأعمال القادة:

- المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل initiating Structure.
- المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم Considération.

وباختصار فإن هذين البعدين للقيادة هما:

- الاهتمام بالأهداف والعمل.

- الاعتراف بحاجات الأفراد وعلاقتهم.

هذان البعدان منفصلان ومتميزان فكل منهما ملامح رئيسية وهي:

¹ - شمش الشريفة، فطيمة سلولة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

جدول رقم (02): يمثل الاهتمام بالأهداف والاهتمام بالعاملين.

تنظيم العمل، الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم
<p>- يدير العمل من جديد.</p> <p>- يعبر على ضرورة إتباع الأفراد للقواعد وطرق محددة وغطية في العمل.</p> <p>- يعبر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بواسطة أفراد.</p> <p>يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى النجاح.</p> <p>- يتدخل في تحديد متطلبات العمل من يؤدي وكيف يؤدي.</p>	<p>- يظهر إمتنانه لمن يؤدي عمله بصفة جيدة.</p> <p>يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.</p> <p>يتعامل مع مرؤوسيه كأفراد.</p> <p>- يسهل التعامل معه، محب للناس، ومحبوب منهم.</p>

المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار

الحامد، عمان، ط3، 2009، ص 205.

دراسة ميتشيغان:

وتقدمها رينسس ليكارت (Rensis Likert) الذي ركز على دراسة سلوكيات القيادة من خلال التركيز على سلوكيات القادة على سلوك القائد المهتم بالعمل أو المهنة وسلوك القائد المتمركز حول الاهتمام بالأفراد، وأطلقوا على هذا النوع الأول المهتم بالإنتاج (Production Centered Behavior) والثاني المهتم بالموظف (Em- ployée- Centrered Behavior) يستخدم القادة المهتمون بالإنتاج نوعاً من الإشراف على مرؤوسيههم ويطلق عليه اسم الإشراف الوثيق أو اللصيق (Closesu- Perosison) مركزين على الإجراءات والخطوات المستخدمة من قبل الموظفين أما القادة المهتمون بالموظف فقد حاولوا إيجاد بيئة تتسم بالدعم والمؤازرة من جانبهم من خلال استخدام مزيد من تفويض السلطة.

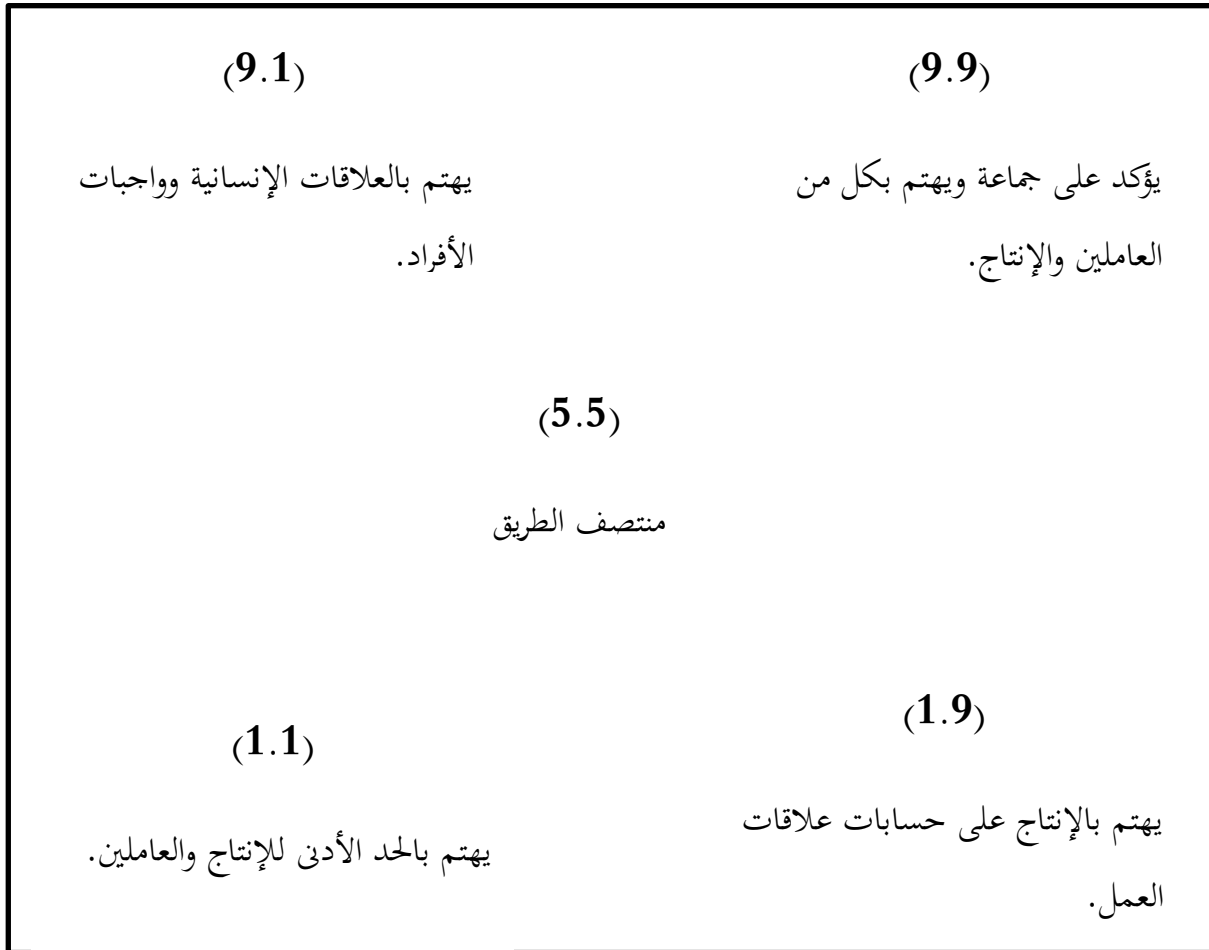
الشبكة الإدارية:

نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون أحد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة للمديرين، وقد اعتمدوا في هذه الدراسة على نتائج دراسات جامعة (ميتشجان وأوهايو) بالرغم من اختلاف أسلوب البحث، إلا أن هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية.

وانطلاقاً من هذه النتائج قام كل من بلاك وموتون بوضع هذين البعدين على الشبكة بهدف التعرف على الأنماط القيادية المختلفة.

فالبعد الأفقي بالاهتمام بالإنتاج والبعد الرأسي الاهتمام بالمرؤوسين وتقع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس تدرجي من تسعة درجات¹.

شكل توضيحي رقم (03): اهتمامات القائد حسب نظرية الشبكة الإدارية.



المصدر: Blacke and Mouton, op-cit, p10

¹ - شمشم الشريفة، فطيمة سلولة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

النظرية : x و y لدوقلاس ماجريجور (Douglas Magreoor) :

النظرية X:

من أهم أفكارها ما يلي:

ترى هذه النظرية أن العاملين في منظمة ما يوجد لديهم ميل طبيعي لكرهية أعمالهم ويلجؤون دائما لبعض الأساليب الخفية للتخريب لتجنب أدائهم، نظرا لأن المرؤوسين يكرهون العمل فإن أغلب الناس يجب إجبارهم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقوبة، إن أغلب الناس في المنظمات يحبون أن يعملوا تحت امره رئيس وذلك لتجنب المسؤوليات الوظيفية والعاملين يطمحوا أكثر ما يطمحون إلى وجود الضمان في عملهم.

النظرية Y:

تفترض هذه النظرية ما يلي:

أن الأفراد في المنظمة لا يوجد لديهم كراهية موروثه داخل العمل والأفراد لا يميلون الى تجنب المسؤولية اذا ما وضعوا تحت ظروف عمل مناسبة وأن الأفراد لا يميلون لأن تفرض عليهم رقابة شديدة وتهديدهم بالعقوبة وبأنهم يرغبون في توفير الاطمئنان في عملهم ولكنهم في ذلك الوقت يسعون إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

● النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على إفتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته و تحقيق تطلعاته بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها، بل على عوامل وظروف تتعلق بالموقف الذي يكون فيه، وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب وأن القائد الذي يصلح لأن يشغل منصبا قياديا في موقف قد لا يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير، وتعطي هذه النظرية مفهوما وظيفيا للقيادة، إذ أنها ترى السمات المطلوبة للقائد هي سمات نسبية ترتبط بالموقف القيادي المعين وليست سمات مطلقة، لذا فإن الأمر يستجوب تحليل الموقف القيادي المعين وليست سمات مطلقة لذا فإن الأمر يستجوب تحقيق الموقف والوظائف للكشف عن الصفات الواجب توافرها في القادة.

● النظرية التفاعلية:

تدعو هذه النظرية إلى فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، محاولة التوفيق بينهما من خلال النظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي وهذه النظرية تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين نظرية السمات والنظرية الموقفية ونقطة الارتكاز هي التفاعل بالذات هي لا تركز على التفاعل والاستجابة بين كلا الجانبين فصفات القائد تكون عديمة القيمة في القيادة إن لم تستجب وتتفاعل مع عناصر الموقف، والوقف نفسه لا يمكن قيادته ما لم توجد عناصر تفاعلا مع صفات القائد.

● النظرية البيروقراطية:

أسس هذه النظرية ماكس فيبر وتعني هذه الكلمة حكم الشعب والمقصود بها إدارة العمل عن طريق الوظائف الرسمية، كما تحددها الكفاءة والعقلانية، يتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة لا يتم ذلك إلا من خلال التسيير العقلاني في تحقيق تلك الأهداف ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية¹:

-التسلسل الهرمي للوظائف.

-التنفيذ الحرفي للوائح والقوانين.

-تعيين العاملين على أساس الكفاءة.

-التدوين الكتابي لكل الأعمال.

-سيادة علاقات العمل فقط بين العاملين.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية أو بالأحرى المبادئ التي تقوم عليها مبادئ مثالية يصعب تطبيقها على الأرض الواقع.

¹ - فراح وسام، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسونلغاز -ولاية أم البواقي-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016، ص 51.

● نظرية العلاقات الإنسانية:

يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف حيث يسعى القائد إلى تحقيق التوافق بين حاجات الأفراد و حاجات المنظمة، هذه النظرية تأمن بأن السلطة موروثه في القائد التربوي فهي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، لا يقصد أصحاب النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لكن الهدف يكمن في معرفة ومراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين ومحاولة فهمها وتحقيق البعض منها في إطار ما تسمح به قدرة المؤسسة.

● نظرية ليكرث:

لقد صنف ليكرث أساليب القيادة إلى أربعة أساليب وهي:

- الأسلوب التسلطي الاستغلالي: ويتصف بالمركزية العالية وعدم ثقة الرئيس بالمرؤوسين وعدم مشاركتهم في صنع القرار.
 - الأسلوب الأوتوقراطي أو الخير: الرئيس يثق بالعاملين ثقة المخدوم بخادمه ولا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشته العمل.
 - أسلوب المشاركة: يثق القائد بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور ويشعر المرؤوسين بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل.
 - الأسلوب الديمقراطي: يثق القائد بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور ويشعر المرؤوسين بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل.
- * النظرية الوظيفية:

يمكن تحديد هذه الوظائف الأساسية للقائد على النحو التالي:

- التخطيط: وذلك لتحقيق الهدف القريب والبعيد.
- وضع السياسات: القائد هو المسؤول الأول عن وضع السياسة التي تدير عليها الجماعة.
- كيفية تحقيق الأهداف أو تحديد الوسائل التي تمكن الجماعة من تحقيقها:

عن طريق ما يلي:

➤ **الإيديولوجيا:** يكون القائد مصدرا للأفكار والمعتقدات وقيم الجماعة خاصة في الجماعة الدينية السياسية.

➤ **الخبرة:** يجب أن تتوفر للقيادة الخبرة اللازمة.

➤ **الإدارة والتنفيذ:** على القائد إدارة شؤون الجماعة وتحريك التفاعل الاجتماعي بين أعضائها وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة.

➤ **الحكم والوساطة:** القائد غالبا هو الحاكم في الجماعة وفقا لنوع القيادة الممارسة أي قد يستعين بمن يمثل الجماعة وكذلك هو الوسيط بين أفرادها فيما قد يظهر من خلافات أو صراعات.

➤ **ضبط سلوك الجماعة:** ليس من الضروري أن يقوم القائد نفسه بالاتصال مباشرة عن طريق ما يصدره من تعليمات أو عن طريق غيره من القائد الذي يليه رتبة¹.

المطلب الثاني: أركان القيادة الإدارية.

تقوم القيادة الإدارية على ثلاثة أركان أساسية:

1. **الرؤية:** ويقصد بها الحالة المرجو الوصول إليها مستقبلا وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيقها.

2. **الأتباع المخلصين :** لكل قائد أتباعه المخلصين الذين يلتفون حوله ويؤمنون بأفكاره ويسعون معا لتحقيق الأهداف الموضوعية.

3. **التشجيع والتحفيز:** يعتبر هذا العنصر أساس القيادة، فهو يتعلق بمعنويات الأتباع وإذا تحقق ذلك فسوف ينطلقون ذاتيا لأداء أعمالهم وبالتالي الوصول الى مستوى عالي من الأداء و الإنتاجية، ولقد ورد بشأن التحفيز عدة نظريات على غرار نظرية "ماسلو" للحاجات الإنسانية وكذلك نظرية "كوفي" والتي تنادي بضرورة تحقيق التوازن بين الحاجات الأربعة (الروح، الجسد، العقل، العاطفة)².

¹ - فرح وسام، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² - خالد خربوش، أساليب القيادة الإدارية ودورها في التقليل من الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2015، ص ص 29، 30.

المطلب الثالث: أنواع القيادة الإدارية.

1. **القائد المخطط:** يتخذ القائد موقف التخطيط فعليه تقرير الطرق والأساليب التي تتبعها الجماعة وذلك بغرض تحقيق حاجات وأهداف الجماعة وهذا ما يتطلب تحديد الخطوات الضرورية على المدى البعيد، فيكون عليه رسم السياسة العامة الخاصة بوحده ووفقا للوسائل المادية والبشرية الموجودة.
2. **القائد المنفذ:** وهو الذي ينظم نشاط جماعته كذلك يقوم بمراقبة إنجازات الجماعة التي يقودها.
3. **القائد صانع لسياسات الجماعة:** يقوم القائد بتحديد أهداف وسياسة الجماعة ففي جماعة المؤسسة الصناعية فإن القائد يكون هو الشخص المخول لوضع الخطة الإنتاجية وأسلوب تنفيذها.
4. **القائد المراقب:** يعتبر من أهم وظائف القادة الإداريين إذ عن طريق الرقابة يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات التي تؤدي لتحقيق أهداف التنظيم والكشف عن ما قد يعيق التنظيم من أخطاء والقضاء عليه وعن ما يكون له تأثير في تنفيذ الأهداف، إذ تعتبر الرقابة أداة تقويم وإصلاح.
5. **القائد الخبير:** حيث يتميز بكونه مصدرا مهما من مصادر المعرفة والإلهام للجماعة لهذا من الممكن أن نجد فردا له خبرات فنية وإدارية تتصل بحاجات الجماعة وبالتالي يصبح قائدا.
6. **القائد كمثل خارجي للجماعة:** القائد يمثل الجماعة التي ينتمي إليها في العلاقات الخارجية وهو المتحدث الرسمي باسم الجماعة، إذ عليه أن يتعامل مع أفراد الجماعات الأخرى.
7. **دور القائد في تسوية الخلافات:** باعتبار القائد يعلوا الجميع فإنه ينظر من الأعلى إلى الأسفل ويقوم بتسوية الجميع فعليه أن يتخذ موقف الحياد والتوفيق بين الجماعات المختلفة دون انحياز¹.

¹ - حاج قاسمي جميلة، عميالي حياة، دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر (دراسة حالة شركة جيوفيزياء بحاسي مسعود)، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة، وإدارة محلية، 2016، ص ص 12، 13.

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا لهذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه ويمكن القول بأن القيادة هي وظيفة هامة وحيوية في التأثير على الآخرين وفي سلوكياتهم وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتفوقها وضمان إستمرارها، ومن أجل ذلك يجب على القيادات الإدارية الاهتمام بالصراعات والخلافات التي تحدث في المؤسسة والعمل على إدارتها والتخفيف منها وصولاً إلى الحد الأمثل لها.

الفصل الثاني :

الصراع التنظيمي

❖ تمهيد

❖ المبحث الأول: مفهوم ونظريات وأسباب الصراع التنظيمي

❖ المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

❖ المطلب الثاني: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

❖ المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي

❖ المبحث الثاني: مراحل الصراع التنظيمي نتائجه وأساليب إدارته

❖ المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي

❖ المطلب الثاني: نتائج الصراع التنظيمي

❖ المطلب الثالث: طرق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

❖ خاتمة

تمهيد

إن الصراع التنظيمي أمر حتمي في مسائل التنظيمات حيث يعد من المشكلات الرئيسية التي تواجه أي مسؤول على المنظمة في أعمالهم اليومية والتي تمثل ثلث أوقاتهم أثناء العمل في إدارة الصراعات التنظيمية، وعليه فإنه تتوقف كفاءة وفعالية المسؤول الإداري في مدى قدرته على السيطرة لهذه الصراعات مع الاستفادة من النواحي الإيجابية لها، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة الإدارية، وفق الصراع التنظيمي الذي يتعامل معه وبها يحقق أهداف المنظمة بفعالية حيث سنحاول التطرق إلى: مفهوم الصراع التنظيمي، نظريات وأسباب الصراع هذا بالنسبة للمبحث الأول أما المبحث الثاني فسننتقل إلى مراحل الصراع التنظيمي ونتائجه وطرق وأساليب إدارته.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي

حظي موضوع الصراع التنظيمي باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، انطلاقاً من إيمانهم بأن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمر بها الأفراد، وللتباين في اتجاهاتهم وقيمهم وتعارض الأهداف والأدوار والصلاحيات فيما بينهم.

وقد عكست المدارس الادارية تباينا واضحا بشأن الصراع ودوره في سلوك الافراد والمنظمات، اذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الإمكان ونظر اليه السلوكيون على انه أمر غير مرغوب فيه، اما اليوم فقد اختلفت النظرة الى الصراع بشكل كبير، حيث ينظر اليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه، بل إنه أمر مرغوب فيه لذلك فان الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، من خلال المحافظة على حالة التوازن من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالي من الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الافراد والجماعات في المجتمعات البشرية وهو أحد الافرازات الناتجة عن التغييرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الأصعدة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها، ويمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير، والذي إذا ما تم إدارته بكفاءة وفعالية فانه يؤدي الى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة قوامها التميز والتطور والابداع.

- مفهوم الصراع:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، فمنهم من يرى أنه “سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم”

- بينما يرى Robbins أنه العملية التي تبدأ حيث يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول.¹
- ويعرف ليكرت الصراع بأنه “المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع”
- وقد عرفه مارش وسامون بأنه “اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل”
- ويرى مصطفى أن الصراع “عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الافراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة هؤلاء الأفراد أو معاييرهم أو قيمهم”.
- ويرى scheimerhom بأنه يمكن النظر الى الصراع على انه “عدم اتفاق بين الافراد على الأمور المادية والعاطفية، وتتضمن الصراعات المادية عدم اتفاق الأطراف على أمور عديدة كالأهداف وتخصيص الموارد، وتوزيع المكافأة وتطبيق السياسات والإجراءات والمهام المناطة بالأفراد، أما الصراعات العاطفية فتتجم عن المشاعر أو الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والإمتعاض وتناقضات الشخصية.
- اتفق القريوتي مع الطويل في أنه “يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، اقتصادية، اجتماعية، بل ان الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكون الانسان يؤدي عدة أدوار في أن واحد من ناحية أخرى”²

¹ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، جامعة الازهر-غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، تخصص إدارة الاعمال 2017، ص 13

² حامد واخرون، العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة، دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الجزيرة، السودان 2016، ص 315

وهناك من ينظر الى الصراع على أنه أمر ضروري لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما تعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معين ولذلك فإنه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة وهي تسعى إلى تحقيق أهدافها¹

من خلال العرض السابق للتعريفات التي تناولت الصراع، نرى أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية في حياة الافراد أو المنظمات على حد سواء، وأنه أحد الافرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الافراد كالتعاون والمنافسة، كما أنها ترى أن التباين الذي تنطوي عليه التعريفات السابقة ما هو إلا تباين شكلي وأنه لم يلاحظ أي تباين بشأن مضمونها، حيث اتفقت التعريفات جميعا على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فردين أو تنظيمين أهدافهما ومصالحهما متعارضة وفيما يلي عدد من السمات المشتركة التي انطوت عليها تلك التعريفات:

1. أن الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية تحدث بين الافراد والجماعات والمنظمات.
 2. ينشأ الصراع عندما تتعارض الأهداف والأفكار والمصالح والقيم والمعتقدات
 3. أن الصراع يمكن أن يكون فرديا أو جماعيا.
 4. يرتبط الصراع ارتباطا وثيقا بالمشاعر المؤلمة كالغضب أو الإحباط، أو عدم الثقة والكراهة
 5. الصراع يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية
 6. أن للصراع آثار سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية مواجهة الصراع والتعامل معه
 7. تظل نتائج الصراع غير معلومة لحين انتهاء الصراع.
- وبناء على ما سبق يعرف الصراع بأنه: "سلوك انساني يحدث داخل الفرد أو بينه وبين الأفراد والجماعات الأخرى نتيجة للتباين في وجهات النظر وتعارضها حول أهداف ومعتقدات وقيم ومصالح معينة تؤثر بالسلب أو الايجاب على أحد الأطراف أو كليهما"²

¹ الشماع واخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 295

² ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: مرجع سبق ذكره ، ص 14

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

عادة أي موضوع نتطرق اليه للتعرف على مفهومه نجد تعريفات متعددة حيث تختلف وجهات النظر مثل ما هو الحال بالنسبة للصراع واختلاف تحديد مفهومه عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري كذلك هو الحال بالنسبة لتعدد

نظريات الصراع التنظيمي وفيما يلي نعرض النظريات الخاصة بالصراع.

النظرية الكلاسيكية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الافراد في ساعات العمل وعن النتائج وعدم قدرة الإدارة على اشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف¹ فهي تنظر الى الصراع على أنه شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب وهكذا نرى أن النظريات الكلاسيكية ترى أن الصراع التنظيمي شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله الى أدنى حد ممكن أو ازالته من خلال المبادئ والقواعد المحددة والواضحة وتقوم هذه

النظرية على الافتراضات التالية:2

- ❖ يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- ❖ يحدث الصراع عادة بين أشخاص معينين.
- ❖ يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- ❖ ان حدث الصراع فالحل هو التجاهل.

حيث يؤدي الصراع حسب أصحاب هذه النظرية الى إعاقه السير الحسن للمؤسسة وبالتالي يجب تعريض الفئات المسببة للصراع للعقاب، واعتماد استراتيجية التهديد والتخويف فيجب تقليص حجم الفئة المسببة للصراع من خلال التخويف أو حتى القضاء عليها نهائيا بالطرد.

النظرية السلوكية:

ترى هذه النظرية أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة طبيعية تصاحب العمل الإنساني داخل أي منظمة، فسلمت بوجوده في حدود معينة، وذهب علماء هذا الاتجاه الى تبرير وجود الصراع بطريقة منطقية عقلانية، باعتبار ان

¹فراح وسام، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية تفريغ الكهرباء والغاز سونلغاز، ولاية أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016 ص73

² أسماء خميس مرجع سبق ذكره ، ص 30

كل النظم توجد فيها إمكانية الصراع، فالصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً وقد يشكل قوة إيجابية داخل المنظمة، فقد أشار "كاتز" إلى أن للصراعات الجماعية وظائف إيجابية¹ وأفكار هذه النظرية مستمدة من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت هذه النظرية أن للصراع فوائد إيجابية تعود بالإيجاب على التنظيم بصفة عامة وعلى أطراف الصراع بصفة خاصة، حيث ركزوا على أهمية تسوية الصراعات والحكم فيها بطريقة منطقية، وهذا يساعد أطراف الصراع في الوصول إلى أهدافهم عن طريق تقديم بعض التنازلات، وعندما يحقق هؤلاء الأطراف أهدافهم فإن ولاءهم للمنظمة يزيد ما يعود بالإيجاب عليها.

النظرية التفاعلية:

يرى الفكر الإداري أن الصراع شيء طبيعي، بل هو ظاهرة صحية، وبدرجة ما هو ظاهرة مطلوبة حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة، كما أنه دليل على حيوية المنظمة من خلال ما تقدمه هذه النظرية فإنه يجب في بعض الأحيان إستشارة الصراع بشكل معين ولكن يجب أن تتم هذه العملية تحت المراقبة والتقصي، فلا يجب أن يزيد الصراع عن المستوى المطلوب، فيصبح ضاراً ولا يكون منخفضاً كثيراً، فلا يؤثر ذلك إلا إيجاباً ولا سلباً على المنظمة، بل يجب أن يكون متوسط الشدة والقوة وبالتالي يؤدي إلى طرح الأفراد لأفكارهم وتطلعاتهم في الإطار المعقول بدون حدة أو خوف من ابداء الرأي وهذا يؤدي إلى وجود ابداع داخل المنظمة.

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:2

- الصراع حالة لا يمكن تجنبها.

- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.

- إدارة الصراع ممكنة.

- يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئاً عادياً بل ضرورياً.

وبالتالي فإن للصراع حسب هذه النظرية آثار إيجابية كثيرة، فهو يؤدي إلى انعاش المنظمة التي تعاني من الرتابة ويخلق الإبداع ما يؤدي إلى التطوير والتغيير نحو الأفضل ومن خلال ما تم التقدم به نلاحظ وجود نقلة نوعية

¹ دزاير هريو، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس

الاجتماعي، جامعة قسنطينة2، الجزائر 2017، ص 78

² الأحسن حمزة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند المشرفين في الإدارة الوسطى في بعض المتغيرات الفردية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2011، ص22

في نظرة العلماء للصراع، فقد تم اعتبار الصراع عند التقليديين ظاهرة سلبية لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تؤدي الى نتائج إيجابية، بل أن كل ما يخلفه هو الدمار والتناقض، ولكن نجد أن ذلك تغير في كل من النظرة السلوكية والتفاعلية فنجد ان النظرة السلوكية تؤكد أن الصراع ظاهرة إيجابية تؤدي الى نتائج إيجابية داخل التنظيم إن وجد، ولكن النظرية التفاعلية فقد ذهبت الى أبعد من ذلك وأكدت على ضرورة استثارة الصراع والتشجيع عليه في بعض الأحيان ولمزيد من التوضيح لما سبق عرضه من آراء وأفكار في الجدول التالي:

جدول رقم(03) يوضح المداخل النظرية المفسرة للصراع¹

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

المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي

يمكن تقسيم أسباب الصراع الى مجموعتين أساسيتين هما: عوامل ترجع الى هيكل المنظمة أو وظائفها، وعوامل ترجع الى العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة، ويمكن أن توضح على الشكل التالي:2

¹ عبد الوهاب محمد علي: دور القائد في حل النزاع في المنظمة، المجلة الدولية للعلوم الادارية الامارات العربية، العدد 4، 1998، ص 209

² رهام سليم حداد، العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من مديري الشركات منظمات الاعمال في دمشق، الجامعة الافتراضية السورية 2020، ص ص 29-30

أ- أسباب تنظيمية:

1- التنافس على الموارد المحدودة:

لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأماكن والأموال والمعدات والافراد، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره.

2- غموض المسؤولية:

كأن يكون هناك عدم دقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة وكأن يتهرب المكلف من هذا النشاط وهنا يتولد الصراع أو النزاع.

3- عدم وضوح السلطة:

ويرتبط هذا السبب بغموض المسؤولية حيث أن عدم التأكد أو عدم تحديد صاحب السلطة في مجال عمل معين يقع كثيرا، ويعني ذلك أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة، إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع.

ب- أسباب متعلقة بالعلاقات الشخصية بين العاملين:

1- التفسيرات الخاطئة:

هي الأخطاء التي تقع في تفسيرها لأسباب سلوك الآخرين، فعندما يجد الأفراد أنهم لم يحصلوا على اهتمامهم فإنهم يحاولون تحديد أسباب الفشل فإذا أكد بحثهم أن السبب يقع جراء تدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى هو الذي أدى إلى فشلهم فإن بذور الصراع تنبت حتى ولو لم يكن لهؤلاء الآخرون أي دور في الحقيقة.

2- الاتصالات الخاطئة:

تعني أن الافراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم عن دون قصد.

3- الواقعية الساذجة:

يعود الى الاعتقاد بأن وجهة نظرنا موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بنظرياتهم، حيث يميل الافراد الى تضخيم الفروق بين وجهات النظر المختلفة، والى تضخيم تضارب الإهتمامات.

المبحث الثاني: مراحل الصراع التنظيمي، نتائجه وأساليب ادارته

تمر دورة حياة الصراع بمراحل تنشأ وتتطور من خلالها فهو لا يظهر دفعة واحدة بل يمر على عدة خطوات، إلا أن الباحثين لم يتوصلوا الى اتفاق جامع ومحدد حول هذه المراحل وطبيعتها ومدة كل منها، ومن بين النماذج الاوسع انتشارا أو قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب "بوندي PONDY L" حيث يرى أن الصراع يمر بخمس مراحل.

المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي: مراحل الصراع حسب " بوندي PONDY L "

1- مرحلة الصراع الخفي(الضمني):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع أي يكون هناك مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف الاعتمادية بين الافراد والجماعات حيث يساهم هذا المصدر في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن مدفون ومكبوت ويشار الى هذه المرحلة عند بعض الباحثين بمرحلة التوقع مثل مؤسسة تريد إدخال بعض العتاد والتجهيزات الجديدة، هذا سوف يؤدي الى خفض العدد ويغير من طبيعة الاعمال عند خروج هذه المعلومة فتوقع ظهور اختلاف في الآراء واردة¹

وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل:

الاعتماد المتبادل في العمل والسياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد والاختلاف حول الأهداف، وصعوبات الإتصال، والقيم لأفراد التنظيم²

2- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك وملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، هنا يدرك أحد الأطراف التهديد لتحديد أهدافه، أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه.

وذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما.³

¹ سارة زويتي، الصراع التنظيمي، مصادر، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7 -ديسمبر 2014، ص 89

² زرفاوي أمال، مرجع سبق ذكره، ص 87

³ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 330

3- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور بشكل واضح حيث تتولد فيها أشكال من الانفعال لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع مثل القلق، التوتر، الغضب... إلخ وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً، حيث يصبح كل طرف يشارك في الصراع لتحقيق أهدافه ولو على حساب الأهداف العامة للتنظيم، ومعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي. 1

4- مرحلة الصراع المكشوف(العلني):

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عنه سلوكياً، بحيث يسعى كل طرف وبصورة متعمدة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون معه، أو مع الانسحاب أو أي وسيلة دفاعية أخرى.

5- مرحلة ما بعد الصراع:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف سيؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات وتشجيع التفاهم والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة، أما إذا تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين (نتيجة خاسر، رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً.

وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر مما كان عليه الوضع سابقاً.

يبقى اختلاف الباحثين حول اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، لكن يكون التفاهم في بعض النقاط المشتركة منها:

-الصراع لا ينشأ من عدم

-الصراع ينطلق من مصادر ومسببات تتجلى في السلوك أو خلفية الصراع السابق.

-الجانب الانفعالي لأطراف الصراع

¹ صفاء جميل الجعافرة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من

وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2013، ص 1665

وفي الأخير يمكن القول إن عدم وصول أي تنظيم لمرحلة الصراع المكشوف هذا لا يعني بالضرورة أنه لا يوجد

صراع 1

المطلب الثاني: نتائج الصراع التنظيمي

لا شك أن الصراع يولد آثارا لها شأنها على العاملين وأدائهم ومن ثم على المنظمة ككل وكما أن هناك آثار ضارة للصراع هناك آثار مفيدة فهو ليس أمر حتمي فحسب، بل أمر صحي ومرغوب فيه في بعض الحالات بدرجة محددة ومدروسة حيث تكون مقبولة، وغالبا ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع على الأداء المهني والإنتاجية وعدم تغيب العاملين وحسب طبيعة الصراع وبحسن إدارته، إن عملية وصف الصراع بالسلبية أو الإيجابية تنبع من وجهة نظر المؤسسة له.

1- الآثار السلبية:

إن النظرة الأولية للصراع هي نظرة سلبية وذلك تبعا للآثار الناتجة عنه بادئ الأمر ومن بينها:

- ضعف التواصل بين أطراف الصراع وزيادة الشحن النفسي والتوتر العصبي.
- استنزاف طاقات طرفي الصراع الذهنية والبدنية.
- انخفاض مستوى الثقة بين أطراف الصراع و انخفاض الأداء.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الدافعية وترك العمل وضعف الانتاج. 2
- يؤدي الصراع الى الإضرار بمصلحة الطرف الاخر، وقد يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الأخر.
- يولد الصراع آثار سيكولوجية سيئة لدى العاملين.
- يؤدي الإخراط في الصراعات الى إضاعة الجهد والوقت.
- تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات.
- تركيز الافراد والجماعات على الإهتمامات الشخصية.
- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- انتشار الإشاعات والمعلومات الخاطئة، لإيقاع الضرر بالطرف الأخر.

¹ سارة زويبي، مرجع سبق ذكره، ص 90

² عثمان محمود الخضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2005، ص 167

- ضعف الانتماء للمنظمة.
 - نقص الإبداع والإبتكار.
 - إخفاء الحقائق.
 - ظهور سلوكيات عدوانية، التحطيم، السرقة.¹
- وتكون النتيجة النهائية من كل هذا آثار سلبية تكبد المنظمة تكاليف مرتفعة، الفشل في تحقيق أهدافها، وأهداف عمالها، ومن ثم تنهاوى على نفسها، وهذا لا يدعونا للتخلي عن الصراع أو القضاء عليه، بل هو مهم وضروري في المنظمات بالقدر المعين والمدروس، ويتطلب الأمر وجود أخصائيين في مجال إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس العمل والتنظيم للتعامل مع هذه الظاهرة والاستفادة منها قدر الإمكان، فالصراع في ظاهره أمر سلبي تماما لكن إن توفرت الإدارة الجيدة والمنهجية له، كانت النتائج إيجابية على المنظمة والأفراد والبيئة الخارجية.

1- الآثار الإيجابية:

- اكتشاف الخلل في النظام والأفراد.
- عملية محفزة على التغيير والتجديد في المنظمة، ويغذي البيئة بطرق تقييم الذات.
- سعي بعض الافراد الى إثبات ذاتهم من خلال مرحلة الصراع، لنفي تعميم كونهم المتسبب به.²
- يزيد من الدافعية في أداء واجبهم، ويزيد من مستوى الطاقة لأعضاء الجماعة.
- تنشيط عملية الابتكار والاختراع، وتفتح فرص الاتصال الحر، والتعبير عن الآراء وتقديم الاقتراحات والاستشارات.
- الحصول على نوعية قرارات ذات مستوى عالي ناجم عن عملية انتقاء حيوية.
- الصراع الخفيف يبعث الهمة والحماس لدى الجماعة.
- العمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل.³
- الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد اخفائها.

¹ واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية، ط1، دار حامد، عمان 2006، ص58

² عثمان محمود الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 167

³ خيضر كاظم محمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار صفاء، عمان، 2009، ص 326

- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الاخر بشكل كامل.
- الصراع يدعم الولاء¹.
- يساعد الصراع على اشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرق جديدة للاتصال²
- يساعد الصراع على اختيار البديل الأفضل للمنظمة الإدارية وكذلك للأفراد العاملين
- نستفيد من حل الصراعات القائمة في تكوين مجموعة من المعلومات، نستطيع الرجوع إليها مستقبلا.³
- من خلال كل ما سبق نلاحظ أن الصراع التنظيمي يساهم بشكل إيجابي في تطوير المنظمة والمنتجين إليها، ويبعث فيهم طاقة إيجابية نحو الإبداع والتغيير وتحسين الأداء، ويمكن الوصول إلى هذا وغيره من الزخم الإيجابي لنتائج الصراع ان تمت إدارته بالطريقة الصحيحة والمناسبة لطبيعة الصراع وأطرافه، أما إن أسيء التعامل معه، ما كان وراءه إلا جملة من النتائج السلبية طبعاً، والتي يعود أثرها بالدرجة الأولى على العمال والمنظمة.

المطلب الثالث: طرق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

أ- معالجة الصراع الفردي:

- إشباع حاجات الفرد للقضاء على التوتر، وتفهم دوافع الفرد ومعالجة أسباب توتره
- تحديد الواجبات والمسؤوليات وفق القدرات والامكانيات وإيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد، وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود.
- بناء الفرد وإبراز أهميته للمنظمة وأهدافها والتقليل من أهمية التناقضات والاختلافات طالما أن الجميع يهدف إلى مصلحة مشتركة.

ب- التعامل مع الصراع الجماعي:

- تدعيم العلاقات الاجتماعية والولاء وبث روح التضحية، والتقليل من أهمية الصراع.
- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الإدارة والموظفين.

¹ محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، 2003 ، ص 322

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات و ضغوط العمل ، ط1، دار حامد، عمان 2008، ص 46

³ واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية، ط1، دار حامد، عمان 2006، ص 56

- تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بالتجاهل، والتفاوض وإقناع الأطراف المتنازعة بالتنازلات

ج- حل الصراع التنظيمي:

- بناء الثقة وإزالة التوتر وتحقيق حدة الصراع

- توسيع نطاق الاشراف أي الخضوع لرئيس واحد لتنسيق علاقات العمل ووضع الضوابط

- تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وعدم المبالغة في منح الصلاحيات

- التركيز على جانب العلاقات الانسانية¹

• أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

- تشخيص أسباب الصراع ومعرفة مصادره.

- اللجوء للمستويات العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة

- تهدئة الموقف واستخدام المعلومات والايضاحات.

- التوافق والتنازلات، وإدخال طرف ثالث محايد.

- الاقناع، أي أن يقنع أحد الأطراف الطرف الآخر بوجهة نظره.

- الإجراءات واللوائح، أي لجوء الإدارة إلى استعمال الإجراءات واللوائح لمعالجة المشكلة.

- المواجهة، أي يتم اجتماع بين طرفي النزاع بحضور الإدارة وتعطي المواجهة الفرصة للفهم الأحسن من خلال

طرح وجهات النظر المختلفة بين الفرقاء.

- الفصل بين المتنافسين ويمكن أن يؤدي تحقيق حدة المواجهة مثال ذلك نقل إحدى الإدارات من المبنى الذي

كانت فيه إلى مبنى آخر تابع للمنظمة ذاتها.

- التجاهل، أي تجاهل الخلافات، ولكن ذلك يعطي الخلافات فرصة لكي تنمو وتكبر.

- الترقيات، وقد تتم بهدف فض الاشتباك بين طرفي النزاع، وقد يكون الهدف منها الابتعاد عن الموقع لحل

الخلاف، وهذا معناه تغليف الحل في صورة الترقية.

- التنقلات الدورية وهذه تساعد على تحقيق الاحتكاكات بين الأفراد داخل المنظمة.²

¹ شيخاوي عبد القادر، بن سالم إبراهيم، دور إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة مديرية السياحة والصناعات التقليدية بالمدينة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر جامعة يحي فارس المدينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، 2021، ص 32

² المرجع نفسه، ص 33

خاتمة:

تبرز أهمية هذا الفصل في كونه يتناول موضوعا يشكل أهمية قصوى في أدبيات السلوك الإداري، حيث يدرس ظاهرة إنسانية طبيعية حتمية الحدوث بين الأفراد والجماعات العاملين في المنظمات والذين يتفاعلون مع بعضهم البعض أثناء سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة، وقد أثبتت الدراسات أن المديرين يقضون أكثر من 25% من وقتهم في التعامل مع الصراع التنظيمي والتعرف على أسباب هذا الصراع ومن ثم التعرف على أساليب احتوائه واستثماره.

الفصل الثالث :

الأنماط ، خطوات واستراتيجيات القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي

❖ تمهيد

❖ المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية

❖ المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك

❖ المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية حسب التنظيم

❖ المبحث الثاني: خطوات واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

❖ المطلب الأول: خطوات إدارة الصراع التنظيمي

❖ المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

❖ خاتمة

تمهيد:

يسعى كل تنظيم الى إدارة الصراع والتحكم فيه وذلك بتشخيص الصراع ومعلوم ان الصراعات تختلف حسب نوعها بين الافراد، اذ أنها تنشأ في البداية عن توترات واختلافات بسيطة ومحدودة النطاق ومن ثمة يبدأ هذا الخلاف بالانتشار، وذلك بمرور الزمن وتصل الى درجة يكون من الصعب معالجتها، ان لم تدرك من البداية وتعالج، فانعدام الصراع لا يعني بالضرورة عدم وجود مشاكل وأوجه اختلاف ورضا بل العكس فقد تكون هناك مشاكل عديدة ولكنها مكبوتة ومدفونة ولذا يجب على الإدارة اكتشاف هذه المشاكل ومعالجتها قبل تفاقمها، وعليه من خلال هذا الفصل سنسعى الى إلقاء الضوء على دور القيادة الإدارية في معالجة الصراع التنظيمي وذلك من خلال ابراز الأنماط الإدارية التي تنتهجها القيادة للحد من الصراع وتوجيهه لخدمة المنظمة بالإضافة الى الخطوات والاستراتيجيات المختلفة .

المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية

ان النمط القيادي هو ذلك السلوك الذي يتبعه القائد في تصرفاته أثناء قيامه بواجبه القيادي مع مرؤوسيه والذي يتيح له فرصة كسب تعاونهم ودعمهم للقرارات الصادرة وبالتالي ضمان تطبيقها وتحسين أدائهم وضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية وهناك العديد من نماذج أنماط القيادة وأساليبها التي تتحدد بفعل عوامل مختلفة تتصل اما بفلسفة القياديين أنفسهم وخبراتهم والمواقف التي يتعرضون اليها أثناء تأديتهم لمناصبهم القيادية، أو بطبيعة التنظيم أو الهيكل التنظيمي الذي يخول لهم السلطة في التسيير من جهة أخرى ويمكن تقسيمها الى معيارين هما:

أولاً: الأنماط القيادية حسب السلوك: (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة)

ثانياً: الأنماط القيادية حسب التنظيم: (القيادة الرسمية وغير الرسمية)

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك

أولاً: القيادة الاوتوقراطية (الأرغامية) **Autocratique**

ان كلمة اوتوقراطي هي كلمة يونانية الأصل ومعناها الفرد الواحد، حيث تعني خضوع الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة ووفقاً لهذا النمط تتركز السلطة في يد القائد الإداري، ويتخذ قرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة¹ ويتصف القائد الاوتوقراطي بالاعتزاز بالنفس والفخر والكبرياء، وعدم الاعتراف بالأخطاء والقسوة ولا يبالي بأحاسيس من حوله فيجبرهم على تنفيذ أوامره لأنه لا يثق بهم ويرى من حقه ان يطيعوه وقد يتصف بالصراحة ويعرف ما الذي يريد، ويحافظ على أسرار العمل²

ولقد شاع هذا النمط في بداية القرن 20 م، وهي الفترة التي ظهرت فيها النظرية الكلاسيكية التي تعتبر الإدارة أنها تنظيم يهدف الى تحقيق الإنتاج، ولذلك ركزت على الإهتمام بالإرتقاء به، ولوكان على حساب الافراد العاملين، كما نظرت للإنسان على أنه كسول بطبيعته، ولديه كره للعمل، ولا يرغب في تحمل المسؤولية وان خير وسيلة لدفعه نحو العمل هو اتباع أسلوب العقاب والتهديد بالجزاء، والتي تتطلب وجود قيادة اوتوقراطية لإجباره وارغامه على العمل³

¹ نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص 153

² محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2010، ص 160

³ أكرور سهام، مرجع سبق ذكره، ص 80

فالقائد الاوتوقراطي يقوم باستغلال السلطات الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بالأعمال وفقا لرغبته وأهوائه ولا يهتم لأراءهم وافكارهم، وعادة ما يستخدم أساليب التهديد والعقاب لتحقيق ذلك ويؤدي هذا النوع من القيادة الى انتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفا من العقاب ولكن في المدى القصير فقط، ويظل تماسك الجماعة مرهونا بوجود هذا القائد، إلا أنه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا والتذمر، وبالتالي تنخفض الروح المعنوية للمرؤوسين¹

ومن خلال كل ما سبق يتضح لنا أن القيادة الاوتوقراطية تتجه نحو المركزية في التسيير فالسلطة مطلقة وهي حكر على القائد فقط، فبموجب هذه السلطة يستطيع القائد التحكم في تصرفات الاخرين، بحيث يتوجب على المرؤوسين طاعته والامتثال لأوامره دون أي نقاش أو جدال، وهذه الطاعة العمياء غالبا ما تؤدي الى شعور المرؤوسين بالإحباط والكره والحقد وخفض الروح المعنوية لديهم، كما تساهم في تعطيل قدرتهم على الابتكار والابداع، مما يؤدي الى انتشار الروح السلبية وعدم الاستقرار وعدم الرضا وفقدان الولاء والاكتفاء بالعمل وأداء الواجبات خوفا لا حبا في القيادة، وكل هذه العوامل تؤدي لاحالة الى خلق جو من المشاحنات والصراعات السلبية التي حتما ستنعكس سلبا على مردود الفرد في أداء عمله وبالتالي تراجع المنظمة²

أشكال وصور القيادة الاوتوقراطية:

تتخذ القيادة الاوتوقراطية أشكالا وصور متعددة تتمثل فيما يلي:

القيادة الأوتوقراطية المتسلطة (التحكيمية): وهنا يقوم القائد بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويعطي التعليمات والاوامر الصارمة للمرؤوسين الذين يكونون ملزمين بتنفيذها كما يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وتقوية صلاحياته ليكون كل شيء تحت سيطرته اذ لا يقوم بتفويض السلطات ولا يسمح لمرؤوسيه بحرية التصرف دون موافقته وذلك نابع من عدم ثقته بهم والإحتياط من المؤامرات وعدم الأمانة.³

¹ أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الرشيد (مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في دول العالم النامية) قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 09 أفريل، 2007، ص28

² أكور سهام، مرجع سبق ذكره، ص 81

³ سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الاعمال والمالية، جامعة المدية الجزائر، 2014، ص 30

القيادة الاوتوقراطية الخيرة: فالقائد الخير يحاول استخدام الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، اذ يستخدم الثناء والاطراء حتى يضمن ولاء المرؤوسين وكسب رضاهم من أجل دفعهم لتنفيذ قرارات وضمن انجاز أفضل الاعمال والمهام الموكلة لهم¹

فالقائد الاوتوقراطي الخير يقوم باتخاذ القرارات بنفسه ويجبر موظفيه على أداء هذه المهام ولكن بعيدا من أسلوب التهديد والعقوبات، بل يلجأ الى طرق أكثر ودية تجعل المرؤوسين ينفذون طلباته وأوامره بصدر رحب. القيادة الاوتوقراطية اللبقة(المتعاملة): يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الاوتوقراطي استبداد وأقربها الى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون اشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الاقناع لديهم بما يريد ويعتمد هذا القائد على أسلوب المؤتمرات الاجبارية وهي عبارة عن محاولة موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد ان يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آراءهم على محمل الجد مهما كانت فعالة. 2

ثانيا: القيادة الديمقراطية (التشاركية)

تعتبر الديمقراطية اليونانية البادرة الأولى للديموقراطية الحديثة التي نادى بها الفلاسفة بعد عصر النهضة الأوروبية للوقوف ضد الملكية المطلقة وتطبيق مبدأ تقييد السلطة وسيادتها في يد الحاكم³ ولقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، ويستند هذا الأسلوب على ثلاث ركائز وهي العلاقات الإنسانية المشاركة و تفويض السلطة، فالقادة في هذا الأسلوب يقترحون ولا يأمرن ويعتمدون على إرضاء الأتباع، ويفضلون عمليات صنع القرارات المشتركة وهذا يساهم كثيرا في ترسيخ الفكرة لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم من القرارات الصادرة⁴

¹ المرجع نفسه ص 30

² المرجع نفسه ص 31

³ سعيد بوالشعير، القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة، الجزء الثاني، ط10، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2009، ص 51

⁴ تيففا جيبير ميدين، التحديات الإدارية الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر، بيروت، 2005، ص 33

فهذا النمط يستند الى العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة والثقة بين المرؤوسين والاستفادة من آراءهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية أفاق التعاون بين العاملين.¹

يرتكز هذا النمط على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي:

إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

تبرز أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للقيادة الإدارية بشكل عام من خلال كون القيادة في جوهرها عملية شخصية ديناميكية، فهي عملية شخصية لأن القائد يقود عن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متلائماً مع الخطط والاهداف المسطرة وذلك من خلال تفهمه لمشاعرهم واحتياجاتهم ومشاكلهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية وهي من ناحية أخرى عملية ديناميكية لكونها علاقة متميزة ومتطورة تخضع للتغيير والتبديل والتطور من خلال تأثير القائد فيهم وتأثره بنفس الوقت بهم

المشاركة: ان التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية جديدة، قد أدى الى تعقد الدور الذي يقوم به القائد وجعل من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد وفرض ذلك على من يتولى القيادة مثل هذه المنظمات أن يتعاون مع مرؤوسيه ويشركهم في اتخاذ قراراته، وذلك من خلال الالتقاء بهم لمناقشة المشكلات التي تواجه المنظمة، اذ يركز القائد على أهمية الوصول للحلول المناسبة و المرضية لجميع الأطراف داخل المنظمة اذ يتم اشراكهم في عملية وضع الحلول واتخاذ القرارات من خلال الاجتماعات أو عن طريق الاقتراع²

تفويض السلطة: لقد أدى تطور الاعمال الإدارية وتعقدها الى تزايد الأعباء على عاتق القائد الإداري والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المنظمة، ذلك ان زيادة حجم المنظمات وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها أدى الى تزايد مسؤوليات القائد الإداري مما دفعهم لسحب الواجبات اليومية غير الهامة وتفويضها لمرؤوسيه ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات الاستراتيجية والهامة في المنظمة³

¹ حران العربي وزوقط بولرباح: أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الابداع الإداري في المنظمات مجلة العلوم الاجتماعية العدد 22،

جانفي 2017، ص 223

² تيفسفا جبير ميدين، مرجع سبق ذكره، ص 34

³ سعاد ميدون: مرجع سبق ذكره، ص 33

القيادة الحرة أو المنطلقة: من خلال هذا النوع من القيادة يقوم المدير بإعطاء الجماعات المعلومات والاحتياجات ويسمح للأفراد أو الجماعة باتخاذ قراراتهم في نطاق رقابة ضئيلة وقليل من القيود بواسطة القائد، أي انه يترك لمرؤوسيه حرية التصرف في ضوء هذا الهدف الذي حدد لهم دون أن يؤثر عليهم إلا في حدود ضيقة جدا وفي ظل ظروف معينة وهذا الأسلوب يمكن أن يحقق نتائج ناجحة أكثر من غيره، ففي ظل الظروف المناسبة فان استخدام هذه الطريقة يمكن من تقديم الفرص للمرؤوسين لإشباع حاجات الشعور بتحقيق الذات إلا أن هذا يتطلب وضع آليات سليمة لتحقيق التنسيق ومنع التعارض والتضارب في الآراء والاتجاهات¹

المواقف التي تتطلب نمط القيادة الحرة (عدم التدخل): يكون هذا النمط فعال بطريقة أفضل عندما يتوافر لدى مجموعة من المرؤوسين درجة عالية من النضج الإداري ويتحملون المسؤولية بجدارة عالية، ولديهم المهارة والخبرة الضرورية للقيام بأعمالهم علاوة على أنهم يظهرون حماس للقيام بالعمل، كما أنهم يظهرون الصفات التالية:

- الإلتزام التام بالإنتاجية وتحقيق الأهداف

- توافر جو رائع من العلاقات الإنسانية²

القيادة الفوضوية أو المتسيبة (free reim)

يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف في مجال العمل ويفوضهم صلاحيات واسعة، فتكثر الازدواجية والإهمال، ويضيع الوقت سدى، وتكون التعليمات فضفاضة قد تتردد في القرارات³ ولقد ربط أحمد فياض في كتابه مبادئ الإدارة بين خصائص الشخص (قيادية وتبعية) والسلوك المتبع (ذاتي وجماعي) في تحديد نوع أو نمط القيادة كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص 154

² بشير العلاق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، دار اليازوري، الأردن، 2009، 223

³ محمود أحمد فياض: مرجع سبق ذكره، ص 161

الجدول رقم (04): يوضح خصائص القائد والسلوك المتبع والنمط القيادي

النمط القيادي	السلوك	الخواص
قيادة ديموقراطية	جماعي	قيادية
قيادة مستبدة عالية	ذاتي	قيادية
قيادة فوضوية	جماعي	تبعية
قيادة مستبدة جائرة	ذاتي	تبعية

المصدر: محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2010، ص161

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية حسب التنظيم

القيادة الرسمية (formal leader):

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية اتجاه جماعة من الافراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمرؤوسين، وتلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة، ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة سواء كان مدير القسم أو لشعب أو لوحدة، أو ملاحظ للعمل وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

القيادة غير الرسمية (Informal leader):

إن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الافراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو للتعبير عن مصالح الجماعة، ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (إنتاجية، تسويقية، بشرية، مالية أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية.¹

إذا فهناك حالات كثيرة نلاحظ فيها ظهور فرد من بين الافراد في الجماعة يمارس القيادة والتأثير على أفراد الجماعة ويرجعون اليه للتوجه والإرشاد وغيرها²، وهذا الفرد يمارس قيادة غير رسمية وهو قائد غير رسمي، إذ أنه يستطيع التأثير على الأفراد من خلال قوة الشخصية والاحترام والمكانة والخبرة وغيرها كما أن هناك تصنيف آخر لأساليب يؤثر فيه عاملان رئيسيان وهما:

- الإهتمام بالأشخاص

- الإهتمام بالإنتاج

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 224

² حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، ط1، 1998، ص 267

وبناء على هذا هناك خمسة أنماط من القيادة وهي: 1

القيادة الهزلية: وهي التي لا تهتم بالأشخاص ولا بالإنتاج، والمدير في هذا النمط من القيادة هو من النوع الذي لا يفعل شيئاً فهو يريد أن يترك وشأنه، سياسة الإبتعاد عن المشاكل.

قيادة المهمات: اهتمامها الرئيسي هو الإنتاج والمدير في هذا النمط قليل الإهتمام بالأشخاص ويدفعهم للإنتاج المطلوب بأي ثمن، وهو مدير مستبد، عنيف في تفكيره، شديد المراس والبطش.

قيادة النادي: الأشخاص أهم شيء... شعارها الإهتمام بالأشخاص والعلاقات الحميمة بين المدير والأشخاص أما العمل فيهتم بنفسه.

قيادة طريق الوسط: المدير هنا يمارس قدرا من الضغط على العاملين للحصول على إنتاج متوسط وفي نفس الوقت يهتم بمشاعر موظفيه ومشاكلهم ويحاول ارضاءهم، المدير لا يضع نصب عينيه أهدافا مثالية لا بالنسبة للإنتاج ولا لعلاقات العمل يبحث دائما عن حل وسط.

قيادة الفريق: قوامها الحد الأقصى من الاهتمام بالأشخاص والحد الأقصى من الاهتمام بالإنتاج عن طريق مشاركة الأشخاص واندماجهم في العمل والإهتمام بأحوالهم وأفكارهم والنهج الذي يتبعه هو نهج العمل الجماعي أو إدارة الفريق.

¹ محمود خضر: الإدارة علم وتطبيق، دار الكندري، الأردن، ط1، 2015، ص 26

المبحث الثاني: خطوات واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الصراعات هي جزء يومي من حياتنا، ونواجهها كل يوم، حيث لا يمكن تجنب الصراع ولا ينبغي تركه بدون حل لفترة طويلة أيضا، فلا بد من اتباع خطوات لإدارة الصراع وللوصول الى الحلول المجدية في الوقت المناسب.

المطلب الأول: خطوات إدارة الصراع التنظيمي.

لقد قدم بعض الباحثين نموذجا يتكون من أربعة خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية نوجزها على النحو التالي:1

1- التشخيص: تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية الصراع التنظيمي حيث انها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدته، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع لا الأعراض الناتجة عنه وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة

2- التدخل: يأتي التدخل في الصراع من خلال اتباع اسلوبين هما:

أ- العمليات الإنسانية: حيث تشمل على التدخل السلوكي بتفعيل الإتصال واتخاذ القرارات، والقيادة الفاعلة والعمل على تغيير في ثقافة المنظمة، وتعلم كيفية إدارة الصراع.

ب- البنية التقنية: وتعود الى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات، والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، كل ذلك للوصول الى الكفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة والعاملين الى تحقيقها.

3- مواجهة الصراع: في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل والوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد يكون هذا الصراع متباينا في مقدار شدته من المتدنية الى المتوسطة أو العالية وقد لا يكون ظاهرا للعيان، وفي حالة تدني مستوى الصراع تعمل على استشارته للزيادة من درجة شدته، أو العمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على الحد المعتدل منه، ولا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي الذي يؤثر سلبا على المنظمة والعاملين.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2008، ص 114

التعلم والفاعلية: حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع والذي يتطلب وجود قائد اداري بعقلية منفتحة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها والقادر على التأثير في المرؤوسين، والمثير للإبداع ولا بد أن يتبع كل خطوة من خطوات إدارة الصراع التغذية العكسية الراجعة بهدف تقييمها.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

أصبحت القدرة على معالجة وإدارة الصراعات عامل ومنهج حيوي وتلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراعات وتكييفها لخدمة المنظمة، وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع وقد تعددت واختلقت وسائل واستراتيجيات إدارة الصراع بين النظريات التقليدية والنظريات الحديثة لإيجاد قاعدة مشتركة بين القوة واستخدام العقل في توجيه الصراع وتقليل حدته سواء أكان ذلك على مستوى الجماعة أو على مستوى الأفراد إن الإدارة الفعالة و المتميزة تتحمل مسؤولية تحجيم الصراعات الى مستويات معقولة والعمل قدر الإمكان على تصفية الأجواء بين أفراد القوى العاملة، وفي نفس الوقت لا تستطيع هذه الإدارة أن تتجاهل الصراعات المتنامية في المنظمة، فهي تتدخل بكل الوسائل الممكنة لتوجيهها واستغلالها.

أولا النظرية التقليدية:

استراتيجية استخدام القوة:

تقوم هذه الإستراتيجية بحسم الصراع وانهاء المواقف المتعلقة به من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع وبشكل مباشر لمعالجته ويكون بتوجيه الأمر لأطراف الصراع وإلا فإن السلطة تمارس صلاحيتها بتوجيه العقاب للغير وتستخدم القوة والسلطة وصلاحياتها بحيث يبتز الطرف أو الفريق الأخر لتحقيق أهدافه ومكاسبه.

استراتيجية التلطيف:

وتلجأ الإدارة هنا الى مواساة أطراف الصراع وذلك لتسكينه أو التلطيف من حدته عن طريق استخدام لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين طرفي الصراع.¹

¹ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص 23

استراتيجية التجنب:

في ضوء هذه الاستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة في تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر وإنما ينسحب حيث يقوم بكتب الصراع وهذه الاستراتيجية لا تؤدي الى نتائج إيجابية مستقبلا لأنه في هذه الحالة قد يذفن كل طرف الصراع لكنه لا مجال إلا ان يطفو الى السطح كلما هيئت له الظروف وتوفرت له الأسباب، لكن في حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبني على أساس يساهم في حل الصراع، فان هذه الاستراتيجية طبعاً ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع.¹

ثانياً: النظرية الحديثة

1- استراتيجية التسوية:

تعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي حيث يطلق عليها أيضاً استراتيجية التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة ويقصد بها إيجاد حل يرضي جزئياً الطرفين بحيث تتضمن هذه الاستراتيجية، قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة ويعتبر القرار الذي يتم التوصل اليه ليس مثالي² لأطراف الصراع وتسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية أحد الطرفين يربح والآخر يخسر أي أن كلي الطرفين يخسران من جانب ويكسبان من الجانب الآخر.

2- استراتيجية تدخل طرف ثالث أو جهة:

تعني تدخل جهة ثالثة ليست طرفاً في أصل النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة ويمكن ان يكون الطرف الثالث مديراً أو أحد زملاء العمل القادرين على حل النزاعات ومن أ صحاب السمعة الجيدة.

3- استراتيجية الانضمام:

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

¹ غربي محمد، بدراني رشيد: دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع داخل المنظمة، دراسة ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيسمسيلت، المركز الجامعي الونشريس تيسمسيلت، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، 2017، ص

4- استراتيجية العملية الديمقراطية:

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

5- استراتيجية المواجهة:

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

عرض وجهات النظر:

وتتم بشكل متبادل بين أطراف الصراع لتسنع الفرصة للطرفين بالتعرف على وجهة نظر الطرف الآخر لتقريب وجهات النظر ولزيادة التفاهم¹

التركيز على الهدف الاستراتيجي:

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

اجتماعات المواجهة:

وتتم المواجهة بين أطراف الصراع من خلال عقد اجتماع رسمي ليتسنى عرض وجهات نظر هذه الأطراف لبحث أسباب الصراع ومن ثم التوصل الى حلول لها.

6- استراتيجية تبادل الوظائف:

تنفذ عن طريق تبادل الوظائف بإشغال كل طرف من الصراع لموقف الطرف الآخر المتصارع معه حيث ان وجوده في الموقع الجديد يمكن أن يفهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على اطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع.

¹ غربي محمد، بدراني رشيد: مرجع سبق ذكره، ص 61

7- إستراتيجية التعاون:

محاولة تأمين الطرف مصالحه ومصالح الطرف الآخر ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة الصراع عندما يكون الموضوع حل الصراع مهم جدا بالنسبة لكل طرف.

8- استراتيجية توسيع الأهداف:

تعني إضافة أهداف جديدة أو تنوع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلا من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي الى الصراع.

خاتمة:

تجدر الإشارة من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل الى أن بعض المديرين والمسؤولين لا يلجأ الى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فان كان قويا يأخذ بأسلوب التكيف وان كان أصوليا أخذ بأسلوب التوفيق وان كان واقعيا أخذ بأسلوب التعاون، إلا أن طبيعة الصراع ونوعه والقضية المتنازع حولها وطبيعة الموقف وطبيعة الأشخاص المتصارعين هي عوامل مهمة، كل منها يحدد بدقة كيفية اختيار الأسلوب أو الاستراتيجية في التعامل مع الصراع القائم، وأغلب الحلول التي قدمها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة المهارات الإنسانية واستخدام المنطق والعقلانية والقدرة على التأثير وفتح مجال الحوار والنقاش بين الأطراف المتنازعة للتوصل الى حلول تحقق الرضا لجميع هذه الأطراف.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا هذه حاولنا أن نسلط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال التطرق لكل متغير على حدى ثم ربط العلاقة بين المتغيرات وذلك للإجابة على الفرضيات، حيث أنه هنالك العديد من النماذج و الإستراتيجيات التي يمكن إستخدامها مع ظاهرة الصراع التنظيمي إذ لا توجد إستراتيجية محددة يمكن استخدامها بكثرة أو الإعتماد عليها في كل الأحوال، وهذه إجابة على فرضيتنا التي تم طرحها، ويرجع هذا الى أن فاعلية أي استراتيجية دون غيرها مرتبطة بعدة متغيرات يجدر الإلتباه إليها في عملية السيطرة على الصراع ، فهناك موضوع الصراع أو مجاله، وكذلك أطراف الصراع وما يحملونه من فروق فردية وشخصيات متباينة، كما أن للبيئة التي ينشأ فيها الصراع تأثير على الاستراتيجية التي يتم اختيارها.

فعملية اختيار النموذج أو الأسلوب الجيد لإدارة الصراع يجب أن يتناسب مع كل موقف ومع الظروف و البيئة المحيطة به، ولهذا يجب على الإدارة اجراء الدراسة العلمية والتحليل الدقيق والمسح التنظيمي الجيد للمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية وذلك بهدف التعرف على مصادر هذه الصراعات ومستوياتها، ومن ثم استخدام الاستراتيجية الأنسب التي تتلاءم مع هذا الصراع.

والإستخدام الأمثل لإستراتيجيات إدارة الصراع يتطلب وجود قيادة متميزة قادرة على تسوية الصراعات والخلافات بالشكل المناسب واثبات ما إذا كان لهذه الأنماط القيادية تأثيرا على عملية إدارة الصراع يتم من خلال قياس مدى استجابة المرؤوسين أو مقاومتهم لهذه الإستراتيجيات.

اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- من خلال ما تم التطرق اليه في هذا البحث قمنا بتصوير مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى أداء عمل القيادة وضمان فعاليته في إدارة الصراع و التي نلخصها فيما يأتي :
- لابد من اختيار النمط القيادي المناسب للتعامل مع المرؤوسين يستند الى خطوات محددة نوجزها فيما يلي:
- التعرف على المرؤوسين واختبار قدراتهم في مجال اتخاذ القرارات.
 - تزويد المرؤوسين بتوجيهات واضحة ومتابعة أليات التنفيذ وتقويمه.
 - اتاحة الفرصة لبناء علاقات عمل وعلاقات اجتماعية مع المرؤوسين.
 - ضرورة تعزيز خصائص نمط القيادة الديمقراطية، وذلك من خلال افساح المجال للمرؤوسين واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
 - ضرورة تحلي القيادات بالمهارات والأساليب التي تخول لهم القدرة على التحكم في الصراعات وإدارتها بالشكل المناسب.

قائمة المصادر والمراجع :

قائمة المعاجم والقواميس :

1. ابن منظور، لسان العرب، ط1، المجلد 12، بيروت، دار صادر، 2001.
2. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (الإنجليزي، عربي)، مكتبة لبنان، ط1.
3. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، المجلد 3، عالم الكتاب، القاهرة، 2008.
4. بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية (الإنجليزي، عربي)، دار الجامعة، ط1، 2004.
5. خليل الجر، لاروس: المعجم العربي الحديث، ط1، باريس، مكتبة لاروس، 1987.
6. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع: مصر، دار المعرفة الجامعية، 2005.

قائمة المراجع :

1. أحمد قورية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
2. بشير العلاق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، دار اليازوري، الأردن، 2009.
3. بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، ط2، الجزائر.
4. تيسفا جبير ميدين، التحديات الإدارية الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر، بيروت، 2005.
5. جازية زعت: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس للنشر، ط2، مصر، 1998.
6. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوري الإداري، دار هومة، الجزائر، 2000.
7. حران العربي وزوقط بولرباح: أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الابداع الإداري في المنظمات مجلة العلوم الاجتماعية العدد 22، جانفي 2017.
8. حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، ط1، 1998.
9. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
10. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاضم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط3، 2007.
11. خضير كاظم محمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار صفاء، عمان، 2009.

12. ربحي مصطفى وغنيم محمد عثمان: أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء، عمان، ط1، 2004.
13. زكي محمود هاشم: الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1988.
14. سعيد بوالشعير، القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة، الجزء الثاني، ط10، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2009.
15. الشماع واخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
16. عبد الشافي، محمد أبو فضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي في الفكر الإنساني، القاهرة، ط1، 1996.
17. عثمان محمود الخضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2005.
18. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 1999.
19. عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، عمان، دار المناهج، للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
20. عمار بوحوش، محمد محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
21. فاروق مجدلاوي: الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار الروائع مجدلاوي، ط1، عمان، 2003.
22. محمد الصيرفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2008.
23. محمد الصيرفي، المدير القائد، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2009.
24. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
25. محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، 2003 .
26. محمد شفيق: البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2005.
27. محمود خضر: الإدارة علم وتطبيق، دار الكندري، الأردن، ط1، 2015.
28. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات و ضغوط العمل ، ط1، دار حامد، عمان 2008.
29. ناصر قاسيمي: سيسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2014 .

30. نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار الأهلية، عمان، ط1، 2006،
31. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2007.
32. واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية، ط1، دار حامد، عمان 2006،
33. واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية، ط1، دار حامد، عمان 2006،

قائمة المذكرات :

1. الأحسن حمزة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند المشرفين في الإدارة الوسطى في بعض المتغيرات الفردية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2011.
2. الأخضر صياحي: نمط القيادة الإدارية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011.
3. أكرور سهام، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية، المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث "ل م د"، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص: إدارة الموارد البشرية، 2019.
4. أمال زرفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بيسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيمي، 2014.
5. حاج قاسمي جميلة، عميالي حياة، دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر (دراسة حالة شركة جيوفيزياء بحاسي مسعود)، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة، وإدارة محلية، 2016.
6. حامد واخرون، العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة، دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الجزيرة، السودان 2016.
7. خالد خربوش، أساليب القيادة الإدارية ودورها في التقليل من الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2015.
8. دزاير هريو، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2017.

9. راتب الجعفري: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الاعمال، جامعة الخليل، 2013.
10. سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الاعمال والمالية، جامعة المدية الجزائر، 2014.
11. شمش الشريفة، فطيمة سلولة، القيادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية بمقر الولاية - جيجل - مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2019).
12. شيخاوي عبد القادر، بن سالم إبراهيم، دور إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة مديرية السياحة والصناعات التقليدية بالمدية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر جامعة يحي فارس المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، 2021.
13. غربي محمد، بدراني رشيد: دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع داخل المنظمة، دراسة ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيسمسيلت، المركز الجامعي الونشريس تيسمسيلت، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، 2017.
14. فراح وسام، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسونلغاز - ولاية أم البواقي -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016.
15. فراح وسام، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية تفرغ الكهرباء والغاز بسونلغاز، ولاية أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016.
16. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، جامعة الأزهر - غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، تخصص إدارة الاعمال 2017.
17. نور الدين بوراس، دور أنماط القيادة في تنمية الثقافة لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
18. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2009.

قائمة المجالات:

1. سارة زويتي، الصراع التنظيمي، مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7 - ديسمبر 2014.
2. صفاء جميل الجعافرة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2013.
3. عبد الوهاب محمد علي: دور القائد في حل النزاع في المنظمة، المجلة الدولية للعلوم الادارية الامارات العربية، العدد 4، 1998.
4. محمد الحديدي، الإدارة العلمية، مجلة العربي، العدد 447، الكويت، 1996.

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الصراع التنظيم من خلال إلقاء الضوء وإبراز دور القيادة في إدارة الصراع وتوجيهه لخدمة المنظمة، ولقد جاءت إشكالية الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي؟

وقد انبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أنماط القيادة الإدارية لحل الصراع التنظيمي؟

- ماهي خطوات القيادة الإدارية المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي؟

- هل هنالك استراتيجية محددة تعتمد عليها القيادة للحد من مستويات الصراع التنظيمي؟

وقد قمنا بوضع فرضيات لدراسة إشكالية بحثنا وتمثل في الفرضية الرئيسية

- للقيادة الإدارية دور فعال في إدارة الصراع التنظيمي والتقليل منه وتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- تستخدم القيادة الإدارية مختلف الأنماط في إدارة الصراع التنظيمي

- يتبع القائد خطوات واستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي

- تعتبر استراتيجية التعاون الأكثر استخداما لحل الصراع التنظيمي

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لتحليل هذه الدراسة، وخلصت الدراسة الى ضرورة الاعتماد على مختلف الاستراتيجيات في إدارة الصراع، بعد الدراسة الدقيقة لأسباب الصراع، حيث أن لكل قائد نمط معين ولتفادي التشخيص الخاطئ للصراع لا بد من اتباع طرق عقلانية علمية تكون مجدية لفك الصراع ولكسب الأطراف المتصارعة خدمة للمنظمة.

Abstract:

This study dealt with the issue of administrative leadership and its impact on organizational conflict management by shedding light and highlighting the role of leadership in managing conflict and directing it to serve the organization. The problem of the study came according to the following main question:

- What is the role of administrative leadership in managing organizational conflict?

The following sub-questions emerged from the main question:

- What are the patterns of administrative leadership to solve the organizational conflict?

- What are the administrative leadership steps followed to manage organizational conflict?

- Is there a specific strategy that the leadership relies on to reduce the levels of organizational conflict?

We have developed hypotheses to study the problem of our research, which is the main hypothesis

The administrative leadership has an effective role in managing organizational conflict and reducing it, and a group of sub-hypotheses branch out from it, namely:

Administrative leadership uses various styles in managing organizational conflict

The leader follows steps and strategies to manage organizational conflict

Collaboration strategy is the most used to resolve organizational conflict

We relied on the descriptive approach to analyze this study, and the study concluded that it is necessary to rely on various strategies in conflict management, after a careful study of the causes of conflict, as each leader has a specific style, and in order to avoid misdiagnosis of the conflict, it is necessary to follow scientific rational methods that are feasible to resolve the conflict and win over the conflicting parties. service to the organization.