

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

خصوصيات أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية وأثرها على
إدارة الصراع التنظيمي

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د/ شلالى عبد القادر

من إعداد الطالب:

العموري ميلود

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. جميل أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شلالى عبد القادر
ممتحناً	جامعة البويرة	أستاذ محاضر "أ"	د. وهابي كلثوم
ممتحناً	جامعة البويرة	أستاذ محاضر "أ"	د. زواغي محمد
ممتحناً	جامعة المدية	أستاذ التعليم العالي	أ.د. يرقى حسين
ممتحناً	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر "أ"	د. بودلة يوسف
مشرفا مساعدا	جامعة المدية	أستاذ التعليم العالي	أ.د. يجياوي محمد

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

خصوصيات أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية وأثرها على
إدارة الصراع التنظيمي

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د/ شلالي عبد القادر

من إعداد الطالب:

العموري ميلود

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. جميل أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شلالي عبد القادر
ممتحناً	جامعة البويرة	أستاذ محاضر "أ"	د. وهابي كلثوم
ممتحناً	جامعة البويرة	أستاذ محاضر "أ"	د. زواغي محمد
ممتحناً	جامعة المدية	أستاذ التعليم العالي	أ.د. يرقى حسين
ممتحناً	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر "أ"	د. بودلة يوسف
مشرفا مساعدا	جامعة المدية	أستاذ التعليم العالي	أ.د. يجياوي محمد

السنة الجامعية: 2022/2021

كلمة شكر وعرfan

قل الحمد لله وسلام على عباده الذين اصطفى، والشكر لله رب العالمين، أما بعد،،،
فإنه " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، إذ يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان
الموفور للأستاذ شلالى عبد القادر أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة آكلي
محنند أولحاج بالبويرة، المشرف على البحث، على حسن التوجيه والنصح والمتابعة، ما كان له أكبر الأثر
في إثراء هذا البحث وإخراجه بالصورة اللائقة، فأدعو الله له بالتوفيق والسداد، جزاه الله عني خير
الجزاء.

والشكر موصول لجميع الأساتذة الأجلاء بجامعة البويرة والمدية، وعلى وجه الخصوص للأستاذ
يحياوي محمد والأستاذ مولوج كمال من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ لما أبدوه من
حسن التعامل وكرم العطاء فلهم عظيم الامتنان والتقدير، والشكر موصول أيضا للعاملين بجامعة المدية
طارق لشقر، رؤوف درواوي، علوش محمد فروق لكحل وكل من ساهم في هد الإنجاز، على لطفهم
ودمائه أخلاقهم ورقى تعاملهم؛ احتراماتي للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع وكل ما
أبدوه من ملاحظات أثمرت البحث في جوانب عديدة؛

ولا أنسى فضل الإخوة زملاء الدراسة في الدفعة وحتى الدفعات السابقة واللاحقة كل باسمه
وصفته؛ الذين ساندوني ودعموني خلال فترة الدراسة والعمل على البحث؛ فلهم جزيل الشكر والتقدير.
وعظيم الشكر والتقدير لأفراد أسرتي كافة، لما قدموه من مساعدة أثناء الإعداد والكتابة وجمع وترتيب
البيانات وتحليلها. كما أشكر كل من كان له فضل الدعم والمساندة والتشجيع لإكمال هذا البحث،
وغيرهم من الأحياء والأصدقاء والزملاء من لا يتسع المجال لذكر أسمائهم، وكل من أمدني

بالمعلومات المتعلقة بموضوع البحث

أو كان لمجهوده أثر فيه.

إهداء

إلى رحاب النور وضياء الإيمان، إلى وطننا الحبيب، إلى
الجزائر أرض الشهداء
إلى التي شاركتني تحديات دراستي، وأحبتني بطيبتها وعلو
نفسها، وكانت رافدي منذ نعومة أظفاري، والدتي الحبيبة
إلى معلمي الأول والدي الكريم
والى إخوتي وأخواتي رعاهم الله وحباهم بعنايته، فكم أعانوني
وحفزوني في حياتي وتعلّمي وعملي
إلى رفيقة المسار زوجتي العزيزة الغالية، لصبرها وسندها
المستمرين
إلى بناتي؛ مريم البتول وكوثر ونورهان حفظهن الله ورعاهن،
إلى كل من علمني حرفاً، إلى كل من أعانني وأيدني يوماً
وفاءً وعرفاناً وجزاءً بما قدموا،،
إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع،
وأسأل المولى عزّ وجلّ أن أكون قد وفقته فيه
وأن يصيِّره في ميزان حسناتي،،

العموري ميلود

مستخلص



المستخلص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تبني القيادات الأكاديمية بجامعة المدية لأنماط القيادة الإدارية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة) وتأثيرها على إدارة الصراع التنظيمي بأساليبه الخمسة (أسلوب الدمج، أسلوب الالتزام، أسلوب الهيمنة، أسلوب التجنب وأسلوب التسوية)، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتوزيع استبيان على عينة قوامها 450 أستاذ بجامعة المدية، كما تم تحليل البيانات الأولية باستخدام برنامج الحزم الاجتماعية الإحصائية SPSS V24.

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- يمارس القادة الإداريين بجامعة المدية كل من النمط القيادي التحويلي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم للنمط القيادي المتساهل.
- أكدت النتائج فيما يتعلق بأكثر الأساليب استخداما في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية، هو أسلوب الدمج "التعاون" وذلك من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأساليب الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية.
- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، المتساهلة) وإدارة الصراع التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة المدية، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التبادلية.
- وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية إلى ضرورة:
- اعتماد الجامعة على معايير وأسس مدروسة عند اختيار المديرين، وذلك من خلال معرفة الأنماط القيادية التي يتصف بها هؤلاء المدبرون، ومدى قدرتهم على إدارة المؤسسة الجامعية وخاصة عملية إدارة الصراع التنظيمي.
- تبني القيادات الأكاديمية بالجامعة لمناخ تنظيمي تسوده العدالة، واعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جادة للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق العدالة والمساواة.

***الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية وأنماطها، إدارة الصراع التنظيمي، جامعة المدية.

Abstract

This study aimed to identify the reality of the adoption of administrative leadership styles by the academic leaders at the University of Medea (transactional leadership, transformational leadership and Permissive leadership) and their impact on the management of organizational conflict in its five styles (Integrating style, Obliging style, Dominating style, Avoiding style and Compromising style). To achieve the objectives of the study, we distributed a questionnaire to a sample of 450 professors at the University of Medea, and the primary data was analyzed using the SPSS V24 statistical social package program.

The study showed a set of results, the most prominent of which were:

- The administrative leaders of Medea University practice both the transformational and transactional leadership style to greater degrees than they practice the Permissive style of leadership.
- The results confirmed with regard to the most used methods in managing organizational conflict at the University of Medea, which is the Integrating style by comparing the arithmetic averages of the five methods for managing organizational conflict at the University of Medea.
- There is a direct, positive, significant correlation between the administrative leadership styles (transactional, transformational and Permissive leadership) and the management of organizational conflict among professors at the University of Medea, and that the strongest correlation was in favor of transactional leadership.
- In light of the findings of the study, a set of recommendations were presented aimed at the necessity of:
- The university's dependence on studied criteria and foundations when selecting managers, by knowing the leadership styles that these managers are characterized by, and their ability to manage the university institution, especially the process of managing organizational conflict.
- Adoption of the academic leadership at the university for an organizational climate in which justice prevails, and the adoption of continuous review of erroneous policies and practices in a serious attempt to move away from favoritism and nepotism in dealing according to formulas that guarantee the achievement of justice and equality for all.

*****Keywords:** Administrative leadership and its styles, organizational conflict management, Medea University.

فہارس



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان
-	كلمة شكر وعرهان
-	إهداء
-	مستخلص
I-IX	فهارس
أ-ش	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري القيادة الإدارية	
1	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية
3	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
8	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية
10	المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية
14	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية
14	المطلب الأول: نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة
19	المطلب الثاني: نظريات مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة.
26	المطلب الثالث: نظريات المدخل الموقفى في تفسير القيادة
34	المطلب الرابع: نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة
41	المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية وفق نموذج باس وأفوليو
42	المطلب الأول: القيادة التبادلية
48	المطلب الثاني: القيادة التحويلية
56	المطلب الثالث: القيادة المتساهلة
62	المبحث الرابع: القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية
62	المطلب الأول: مفهوم القيادة الجامعية

65	المطلب الثاني: خصائص القيادة الجامعية ومتطلبات بنائها
69	المطلب الثالث: دور ووظائف القيادة الجامعية وأهدافها
73	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ماهية إدارة الصراع التنظيمي	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: الأطر المفاهيمية للصراع التنظيمي
76	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وخصائصه
80	المطلب الثاني: مصادر الصراع التنظيمي
83	المطلب الثالث: الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
87	المبحث الثاني: مستويات الصراع التنظيمي وأشكاله
87	المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي
94	المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي
99	المطلب الثالث: أشكال الصراع التنظيمي
102	المبحث الثالث: ماهية إدارة الصراع التنظيمي
102	المطلب الأول: إدارة الصراع التنظيمي
105	المطلب الثاني: آثار الصراع التنظيمي وطرق استثارته
108	المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي
112	المبحث الرابع: نماذج إدارة الصراع التنظيمي
113	المطلب الأول: مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي
115	المطلب الثاني: نموذج هولتون Holton
117	المطلب الثالث: نموذج رحيم Rahim
120	المطلب الرابع: نموذج توماس وكيلمان Thomas & Kilman
125	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة بجامعة المدية	
127	تمهيد
128	المبحث الأول: القيادة الإدارية بجامعة المدية
128	المطلب الأول: نبذة عن جامعة المدية
131	المطلب الثاني: القيادة الأكاديمية في الجامعة
134	المطلب الثالث: مهام القيادات الأكاديمية في الجامعة
140	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
140	المطلب الأول: نموذج الدراسة
143	المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة
153	المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة
155	المطلب الرابع: الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين
158	المطلب الخامس: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.
160	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفروض
160	المطلب الأول: درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية في جامعة المدية
174	المطلب الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية
183	المطلب الثالث: علاقة أنماط القيادة الإدارية بإدارة الصراع التنظيمي في جامعة المدية
187	المطلب الرابع: أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية
192	المطلب الخامس: تحليل تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين على متغيرات الدراسة
198	المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
198	المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول والفرضية الرئيسة الأولى
199	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني والفرضية الرئيسية الثانية

201	المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث والفرضية الرئيسية الثالثة
203	المطلب الرابع: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع والفرضية الرئيسية الرابعة
205	المطلب الخامس: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الخامس والفرضية الرئيسية الخامس
208	خلاصة الفصل
210	الخاتمة
217	قائمة المراجع
232	ملاحق

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
س	التصميم العام للدراسة	1
ش	نموذج الدراسة	2
18	السمات الجوهرية للقيادة الناجحة	3
22	مخطط توضيحي لدراسة جامعة أوهايو	4
23	الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	5
26	نظرية الخط المستمر لتاننبوم وشميدت	6
30	النموذج ثلاثي الأبعاد لريدن	7
33	دورة حياة القيادة	8
35	القيادة وفق النظرية التفاعلية	9
37	نموذج القيادة التبادلية	10
82	مصادر الصراع التنظيمي	11
89	مستويات الصراع التنظيمي	12
107	مراحل الصراع التنظيمي	13
108	مراحل الصراع التنظيمي حسب RAHIM, M. AFZALUR	14
110	يمثل مراحل الصراع حسب بوندي	15
113	نموذج رحيم لعملية إدارة الصراع التنظيمي	16
118	الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع وفق نموذج رحيم	17
119	نموذج توماس وكيلمان لإدارة الصراع التنظيمي	18
129	يوضح توزيع أساتذة الجامعة لسنة 2020.	19
130	يوضح تطور تعداد أساتذة الجامعة خلال الفترة 2014-2020	20
153	الاستبيانات المسترجعة والمفقودة	21

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
29	فعالية القائد في النظرية الموقفية لفيدلر	01
31	أنماط القيادة في مصفوفة ريدن	02
32	أسلوب القيادة وفقا لنضج المرؤوسين	03
52	أبعاد القيادة التحويلية التي وضعها باس وأفوليو	04
88	يوضح مستويات الصراع التنظيمي	05
117	تصنيف الأساليب الخمس لإدارة الصراع التنظيمي لرحيم وفق نظرية الألعاب	06
129	تعداد أساتذة الجامعة وفقا لمعياري الجنس والرتب	07
132	شروط الالتحاق بالمناصب العليا في الجامعة	08
144	معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور القيادة التبادلية في جامعة بالمدينة مع الدرجة الكلية لكل بعد.	09
145	معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور القيادة التحويلية في جامعة بالمدينة مع الدرجة الكلية لكل بعد.	10
147	معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور القيادة المتساهلة في جامعة بالمدينة مع الدرجة الكلية لكل بعد.	11
148	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور إدارة الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد.	12
150	معاملات ثبات الاستبانة	13
152	مجتمع الدراسة وفق الكليات	14
154	توزيع المبحوثين حسب الجنس	15
155	توزيع المبحوثين حسب السن	16
155	توزيع المبحوثين حسب الرتبة الأكاديمية	17
156	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية المهنية	18
157	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	19
159	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لأنماط القيادة	20
160	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التبادلية	21

165	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية	22
171	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة المتساهلة	23
173	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي في جامعة المدينة	24
175	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام عبارات أساليب إدارة الصراع التنظيمي في جامعة المدينة	25
182	الفرضيات الجزئية المتعلقة بالعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدينة من وجهة نظر الأساتذة	26
183	قيم معاملات الارتباط (بيرسون) بين الدرجة الكلية لاستبانة أنماط القيادة الإدارية والدرجة الكلية الاستبانة إدارة الصراع التنظيمي وأبعادها	27
185	نتائج الإجابة على الفرضيات الجزئية المتعلقة بالعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدينة من وجهة نظر الأساتذة	28
187	نتائج تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدينة من وجهة نظر الأساتذة	29
188	نتائج تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية "القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة" على إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدينة من وجهة نظر الأساتذة	30
192	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدينة تعزى إلى الجنس	31
193	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدينة تعزى إلى متغير السن	32
194	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدينة تعزى الرتبة الأكاديمية	33
195	نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى الأقدمية المهنية	34
196	ملخص نتائج فرضيات الدراسة	35

فهرس الملاحق:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
233	قائمة المحكمين	01
234	الاستبيان	02
239	مخرجات SPSS V24.	03

قائمة الرموز والاختصارات

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
ALS	Administrative leadership styles	أنماط القيادة الإدارية
OCM	organizational conflict management	إدارة الصراع التنظيمي
TA	Leadership Transactional	القيادة التبادلية
TF	Transformational Leadership	القيادة التحويلية
LF	Permissive Leadership	القيادة المتساهلة
CR	Contingent Reward	المكافأة المشروطة
MBE _A	Management by Exception Active	الإدارة بالاستثناء النشطة
MBE _P	Management by Exception Passive	الإدارة بالاستثناء الساكنة
IC	Individualized Consideration	الاهتمام الفردي
II	Idealized Influence	التأثير المثالي
IM	Inspirational Motivation	الدافعية الإلهامية
IS	Intellectual Stimulation	التحفيز الفكري
INT S	Integrating Style	أسلوب الدمج
OBL S	Obliging Style	أسلوب الالتزام
DOM S	Dominating Style	أسلوب الهيمنة
AVO S	Avoiding Style	أسلوب التجنب
COM S	Compromising Style	أسلوب التسوية

مقدمة



1- تمهيد:

يشهده العصر الحالي تغيرات كبيرة فرضت على المنظمة جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدراتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفعالية، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة حيث تعتمد كل منها على الأخرى لأغراض عديدة مثل: تبادل المعلومات، والتعاون، والتشاور، والتنسيق وغيرها، وكلما زاد عدد الأشخاص الذين نتواصل معهم كلما نشأت آراء أكثر اختلافاً، وقد يؤدي هذا إلى توترات وانخفاض القدرة على العمل وهذا موقف يسمى الصراع، فالصراع ليس حالة مؤقتة ولن يختفي عندما ينخفض الضغط في العمل، ويعتبر من التحديات التي تواجهها المنظمة اليوم.

الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات في المنظمات أمر شائع ومألوف، مثل شيوع التعاون والتماسك، بل وأكثر من ذلك، ويعد واحداً من أهم المواضيع التي تشغل فكر القيادات الإدارية، وهو يشمل جميع أشكال وأنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة، كما أن الصراع في المنظمات يمكن أن يحدث على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة، وهكذا فالصراع التنظيمي أمر حتمي لا يمكن تجنبه.

تعدد أسباب الصراعات التنظيمية التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية، ومن هذه الأسباب: تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم، تفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين، عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام، تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت، تعدد المستويات الإدارية، ترابط المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها ومحدودية الموارد وضرورة التشارك في اقتسامها.

لم يتم التعامل مع الصراع التنظيمي بوصفه ظاهرة إيجابية إلا حديثاً، فبدلاً من "تجنب الصراع"، ركزت الدراسات الأخيرة على "إدارة الصراع" أي على أساليب التعامل مع الصراعات وكيفية الاعتماد على العوامل الشخصية المختلفة، فبدلاً من تجنب الصراعات، يقوم المديرون بالاعتراف بها وإدارتها بطريقة سليمة، ويعتبر دور القيادة أساساً في عملية التوجيه، وذلك لما للقياد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم، سواء كان ذلك التنظيم صغيراً أم كبيراً.

القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، واختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أنماطها أساليب القيادة، وقد تركزت الدراسات الحديثة التي قام بها المختصون في الإدارة وعلماء الاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه ليحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة يتعذر حصرها، ومن أهم التصنيفات تلك التي قدمها باس وأفوليو وهي ثلاثة أنماط، نمط القيادة التحويلي وفيه تعمل الإدارة على توسيع اهتمامات المرؤوسين، والنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، مما يؤدي إلى تشجيع العاملين نحو تحقيق الإبداع، نمط القيادة التبادلي وفيه يسعى القائد إلى تعزيز استجابة المرؤوسين لأوامره عبر نظام "المكافأة والعقاب"، أي قيام القائد بصرف المكافآت للنتائج الإيجابية، وفي المقابل المعاقبة في حال النتائج السلبية، وفي الأخير النمط القيادي المتساهل ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ويترك للمرؤوسين حرية أكبر واستقلالية في أداء المهام.

من بين هذه المنظمات التي اهتمت مؤخراً بموضوع القيادة الإدارية والصراع التنظيمي نجد مؤسسات التعليم العالي كونها مكاناً لصناعة ونشر العلم والمعرفة، ومصدراً أساسياً لتغذية المجتمع بقيادات وإطارات إدارية، وهذا ما تؤكد الأبحاث والمؤتمرات والملتقيات التي تتناول هذا المفهوم بعد أن انتبعت إلى أهمية تطوير وتحسين الأداء كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

من هنا تأتي هذه الدراسة للبحث في أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية.

2- إشكالية الدراسة:

حظي موضوع تحسين الحياة الوظيفية في قطاع التعليم العالي عموماً والجامعات على وجه الخصوص باهتمام كبير وملحوظ، باعتباره موضوع أساسي ومهم في توفير المناخ المناسب لأداء الجامعة لمهمتها، وفي إطار التطبيق الفعلي فإن الاعتماد على أنماط القيادة الإدارية الحديثة في الجامعة يهدف إلى تحسين مناخ العمل من خلال تبني أساليب فعالة لإدارة الصراع التنظيمي في كل الممارسات والعلاقات الإدارية.

كما تشير الكثير من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع إلى أن الصراعات التنظيمية من أهم معوقات العمل لدى المديرين، إذا لم يتم إدارتها بأساليب مناسبة، فهي تستهلك جهد ووقت الإدارة في مواجهتها بدلاً

من استثمار هذا الجهد والوقت في أنشطة منتجة، وتشتت جهود العاملين بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف وتجنب المعنويات والعزائم، وتضعف روح الفريق بين العاملين.

حيث لوحظ أنه نتيجة التفاعل اليومي بين الأساتذة والمدراء في المؤسسة الجامعية تحدث بعض الصراعات، ينتج عنها ردود أفعال تؤثر سلباً في كثير من الأحيان على قدرة الأفراد (أطراف الصراع) على العطاء، والتفاعل الإيجابي، وتنعكس في صور منها الإحباط، وعدم الاكتراث للأوامر، والتباطؤ في العمل، الأمر الذي يؤثر على نوعية المخرجات التنظيمية، والتي تسعى المؤسسة الجامعية جاهدة لتحسينها.

من هنا تأتي هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية في المؤسسة الجامعية وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة متمثلة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية؟

يمكن لهذه الإشكالية الرئيسية أن تتفرع للأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو النمط القيادي البارز الذي تظهره القيادات الأكاديمية في جامعة المدية؟
- ما هي الأساليب الأكثر شيوعاً التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية في إدارتها للصراع التنظيمي؟
- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين أنماط القيادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المدية واختيار أسلوب معين في إدارة الصراع التنظيمي؟
- ما هو أثر كل نمط من أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة المدية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

3-فرضيات الدراسة:

محاولة منا للإجابة على الأسئلة السابقة نطلق من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: القيادة التحويلية هي أكثر الأنماط القيادية ملاءمة لطبيعة الأنشطة والمهام

السائدة في جامعة المدية.

الفرضية الرئيسية الثانية: أسلوب التسوية من أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بسبب الثقافة

التنظيمية السائدة في جامعة المدية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أنماط القيادة الإدارية وأساليب إدارة الصراع

التنظيمي.

الفرضية الفرعية 01: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التبادلية وأساليب الدمج "التعاون"، أسلوب

الالتزام "التنازل"، أسلوب التسوية، وعلاقة ارتباطية سلبية بين القيادة التبادلية أسلوب الهيمنة "القوة" والتجنب

في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية 02: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية وأساليب الدمج "التعاون"، أسلوب

الالتزام "التنازل"، أسلوب التسوية، وعلاقة ارتباطية سلبية بين القيادة التحويلية أسلوب الهيمنة "القوة" والتجنب

في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية 03: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة المتساهلة وأسلوب الهيمنة "القوة" والتجنب،

وعلاقة ارتباطية سلبية بين القيادة المتساهلة أسلوب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل" في إدارة الصراع

التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة

الإدارية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة) على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر

أساتذة جامعة المدية.

الفرضية الفرعية 01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التبادلية على

إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المدية.

الفرضية الفرعية 02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التحويلية على

إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المدية.

الفرضية الفرعية 03: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة المتساهلة على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المدية.

الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسابية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية الفرعية 01: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسابية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية 02: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسابية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية 03: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسابية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الفرضية الفرعية 04: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسابية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

4-أهمية الدراسة: يكتسي هذا الموضوع أهميته من خلال النقاط التالية:

- تنامي دور القيادة الإدارية بالجامعات في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية ومنها خيار التحسين المستمر.
- الأهمية التي يكتسيها مجتمع الدراسة أي المؤسسات الجامعية الجزائرية الناشطة في مجال قطاع التعليم العالي لما لها من دور مهم في تطور وبناء المجتمع والاقتصاد ككل.
- إظهار أهمية القيادة الإدارية بأنماطها الثلاثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة) وأبعادها لدى كل منظمة تسعى إلى تجنب الصراعات الداخلية فيها.

- تسليط الضوء على القيادة الإدارية المستقبلية للجامعة الجزائرية كما يراها أفراد العينة وذلك في إطار تعزيز دور الإدارة في تسيير الصراعات داخل المؤسسة الجامعية.
- يمكن أن تشكل الدراسة الحالية دافعا جديدا للباحثين للقيام بدراسات أخرى تسهم بشكل فعال في تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة الصراعات التنظيمية للمديرين والموظفين في المؤسسات العامة.
- مساهمة هذه الدراسة في إعطاء توصيات للقيادة الإدارية الأكاديمية تساعد على إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الجامعية خاصة، وللمؤسسات العمومية التي تعمل في نفس القطاع بصفة عامة، مما يمكنها من الديمومة والتحدد والتكيف مع البيئة المحيطة بها، ولتناسب مع التغير المستمر الذي يشهده عصرنا الحالي.
- يتخذ الموضوع رؤية جديدة حول الصراع داخل المنظمات، إذ ركزت الرؤية التقليدية على الجوانب السلبية للصراع التنظيمي، بينما تمثلت الرؤية الحديثة والمعاصرة بجوانب إيجابية بوصفه ظاهرة طبيعية تتطلب إدارة ناجحة دافعة للتحدد والابتكار والتغيير الإيجابي في المنظمات.

5-أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي إلى دراسة المتغيرين "القيادة الإدارية، إدارة الصراع التنظيمي"، ومعرفة العلاقة والأثر بينهما لتحقيق الأهداف التالية:
- تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث ومتغيراته.
 - توضيح دور القيادة الإدارية بأنماطها الثلاثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة) في تنمية مهارات وكفاءات الأتباع في الجامعة ليكونوا أكثر استجابة للتغيرات.
 - تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية بأنماطها الثلاثة وأساليب إدارة الصراع لدى المديرين في المؤسسات الجامعية.
 - التعرف على أثر تبني نمط من أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي بالجامعة.
 - لفت الانتباه إلى المفاهيم "القيادة الإدارية، إدارة الصراع التنظيمي" ومحاولة موائمتها مع بيئة المنظمات العمومية الجزائرية "الجامعات".
 - تقديم بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها مساعدة المديرين في المؤسسات التابعة لقطاع التعليم العالي على تحديد الاستراتيجية الأمثل للتعامل مع الصراع التنظيمي.

6- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** ترتبط هذه الدراسة بالواقع الجزائري، فيما يخص دراسة أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي، و تم إجراء دراسة استطلاعية حول آراء الأساتذة بجامعة يحي فارس بالمدينة.
- **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 01 فيفري 2019 إلى غاية 31 ديسمبر 2020.
- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة بناء على استجابات أساتذة جامعة المدينة محل الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على أربعمئة وخمسون أستاذ يمثلون أكثر من خمسون بالمئة من تعداد الأساتذة بجامعة المدينة.
- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة القيادة الإدارية وأنماطها الثلاثة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والقيادة المتساهلة) وإدارة الصراع التنظيمي وأساليبه الخمسة (التعاون، التنازل، القوة، الجنب والتسوية) وهذا في شقها النظري؛ أما ما تعلق بشقها التطبيقي والمتضمن للدراسة الميدانية عن الجامعة الجزائرية فتناولت القيادة الأكاديمية في الجامعة وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي.

7- المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

للإجابة على إشكالية هذا الموضوع وإثبات أو نفي صحة فرضياته استخدمنا المنهج الوصفي كمنهج رئيسي مدعما بأسلوب دراسة الحالة إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع والمعلومات التي يمكن لنا توفيرها وطريقة تحليلها وعليه ففي:

الجانب النظري: اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده.

الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع جامعة المدينة كنموذج لذلك.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسات ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

الدراسة النظرية (البحث المكتبي): الهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت قديمة أو جديدة، وكذا مختلف المجالات والمقالات والدراسات السابقة.

الدراسة الميدانية: الخاصة بجامعة يحي فارس بالمدينة، استخدمنا الاستبيان لإجراء اختبار الفرضيات، ومن ثم تقديمه إلى أساتذة الجامعة وهذا بغية الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، مع استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24) لمعالجة البيانات.

8-الدراسات السابقة:

حاولنا قدر الإمكان الحصول على أحدث الدراسات التي عالجت موضوع دراستنا أو الدراسات المشابهة للموضوع، وذلك من أجل تفادي الوقوع في التكرار والأخطاء، و اختيار الأساليب المنهجية الملائمة للدراسة، و توصلنا إلى مجموعة من الدراسات كانت على النحو التالي:

أولاً: دراسة المعشر سنة 2005 بعنوان: "الصراع التنظيمي" دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، مقال بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (1) العدد (2)، الأردن، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي المتمثلة بأساليب (التسوية، والتنافس، والتعاون، والمجاملة، والتجنب) في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن وقد تم التعامل مع الصراع بخمسة أساليب مشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها بليك وموتون 1974 وقام بتطويرها توماس وكيلمان 1976، لقياس الصراع وهذه الأساليب هي: أسلوب التعاون، وأسلوب التنافس، أو الإكراه، وأسلوب التسوية، أو التوفيق، وأسلوب التجنب، وأسلوب المجاملة (التنازل)، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 498 موظفاً، جمعت منهم البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن تقييم المرؤوسين العاملين في الإدارات الحكومية في الأردن لأساليب إدارة الصراع، أظهر أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداماً، تلاه أسلوب التسوية فأسلوب التنافس، فأسلوب التجنب، وأخيراً، أسلوب التنازل.

ثانياً: دراسة قطن سنة 2001 بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2001.

هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان، من وجهة نظرهم، وأثر الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة فيها، وتكونت عينة الدراسة من 184 مدير مدرسة ثانوية 102 ذكور و 82 إناث.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في ممارسة المديرين والمديرات لأسلوب التجنب فقط، حيث أن الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التجنب من الإناث، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في ممارسة المديرين والمديرات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير خبرة المديرين في ممارستهم لأسلوب استخدام السلطة فقط.

ثالثاً: دراسة عبابنة سنة 1996 بعنوان: "أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 1996.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وطور الباحث أداة لقياس خمسة أساليب لإدارة الصراع معتمداً على نظرية الشبكة الإدارية والأدب المتصل، وتكونت عينة الدراسة من 309 من أعضاء هيئة التدريس العاملين ضمن الكليات الأكاديمية، أشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً، هي: (التجنب، الإكراه، المحاملة، التعاون، التوفيق)،

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها لا يوجد تأثير لمتغير الجنس باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التعاون وكان لصالح الكليات الإنسانية، وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الخبرة التدريسية و لمتغير الرتبة الأكاديمية و لمتغير الجامعة.

رابعاً: دراسة Ali Asgari, Aminah Ahmad, Bahaman Abu Samah سنة 2008

بعنوان: "العلاقة بين السلوكيات القيادية التحويلية، العدالة التنظيمية، عضو رئيسي التبادل، الدعم التنظيمي المدرك، الثقة في سلوكيات الإدارة والمواطنة التنظيمية".

Global Journal of Business Management, December, 2008.

هدفت هذه الدراسة الحالية العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية، والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، بوساطة الثقة و الدعم التنظيميين، تم جمع بيانات المسح من عينة من 162 الموظفين في خمس وزارات في مدينة بوترا جايا في ماليزيا.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية، والعدالة التفاعلية) بتوسط كل من الدعم التنظيمي والثقة التنظيمية، كما اقترح الباحثون على المشرفين أن يبذل قصارى جهدهم للحفاظ على العلاقة بالسلوكيات القيادة التحويلية والمعاملات مع مرؤوسيه، يمكنهم تحقيق ذلك عن طريق تبادل المشاعر والولاء والمشاركة مرؤوسيه، الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى تحسين علاقات التبادل بين القائد والأتباع.

خامسا: دراسة عوض سنة 2002 بعنوان: "الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، لبنان، 2002.

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين حيث بلغ عدد المستجوبين 176 وقد استخدم الباحث استبانة لتحقيق أغراض الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن أنماط التعاون، والتسوية والتجنب، من أنماط إدارة الصراع الشائعة الاستخدام لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط إدارة الصراع تعزى للجنس والمؤهل الوظيفي والخبرة التعليمية.

9-علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة التي تناولت موضوع أثر القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي، نجد أن هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة، فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول علاقة المتغيرين ببعضهما البعض على مستوى المنظمات العامة فإننا نجد اختلافا شاسعا مع دراستنا من حيث تناولها للجامعة الجزائرية وما تتميز به من خصوصية، من هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تهدف إلى معرفة مدى تأثير تبني نمط من أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي في جامعة يحي فارس بالمدينة.

10- هيكل الدراسة:

في إطار معالجتنا لهذا الموضوع، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين نظريين نبرز فيهما الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة، وفصل تطبيقي كآتي:

يتضمن الفصل الأول القيادة الإدارية والذي ينقسم إلى أربعة مباحث، الأول عبارة عن مفهوم للقيادة الإدارية من خلال تقديم تعريف للقيادة الإدارية، والتعرض لأهمية وعناصر القيادة الإدارية. أما المبحث الثاني فتعرضنا فيه لنظريات القيادة الإدارية، أما المبحث الثالث فقد تم تناول أنماط القيادة الإدارية وفق نموذج باس وأفوليو "القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة"، أما المبحث الرابع فقد تناولنا القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية من خلال التطرق لمفهوم القيادة الجامعية وخصائصها ومتطلبات بنائها وأيضاً دور ووظائف القيادة الجامعية وأهدافها.

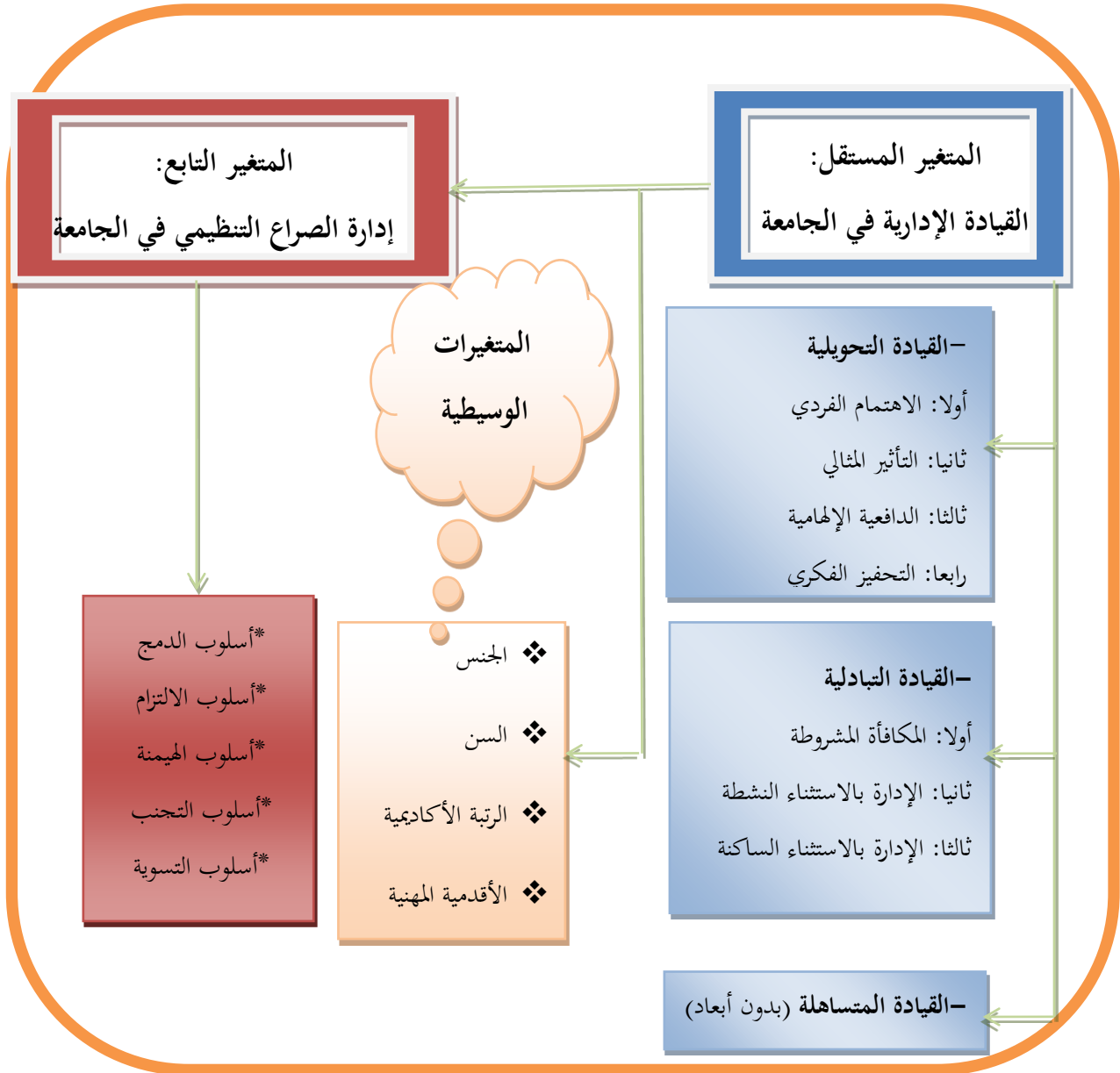
أما الفصل الثاني إدارة الصراع التنظيمي، وقسم إلى أربعة مباحث يتعلق المبحث الأول بالإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي والذي تم من خلاله التطرق لمفهوم ومصادر الصراع التنظيمي والتعرض لتطور الفكر الإداري للصراع التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا للأسس الفكرية للصراع التنظيمي، أما المبحث الثالث فقد تم تطرق ماهية إدارة الصراع التنظيمي مفهومها ومراحل إدارتها، وفي المبحث الرابع خصص لدراسة بعض النماذج لإدارة الصراع التنظيمي.

أما فيما يتعلق بالفصل الثالث الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، إذ يهدف إلى دراسة تطبيقية لأثر أنماط القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المدية، وقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث المبحث الأول حول القيادة الإدارية بجامعة المدية، أما المبحث الثاني خصص للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، كما تعرضنا في المبحث الثالث تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفروض، أما المبحث الرابع تم من خلاله مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في جامعة يحي فارس بالمدية وفي نهاية البحث تم تلخيص أهم ما جاء في الأطروحة في خاتمة تضم جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات.

11- نموذج الدراسة: انطلاقاً من إشكالية الدراسة وأهدافها من جهة، وطبيعة الفرضيات

الرئيسية والفرعية المحسدة لكل من الأثر والفروق من جهة أخرى، يمكن بناء نموذج الدراسة المبين في الشكل

كما يلي: الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الأدبيات السابقة

يقوم نموذج الدراسة على فكرة التفاعل والتأثير لكل أنماط القيادة الإدارية (القيادة التبادلية، القيادة

التحويلية والقيادة المتساهلة) كمتغيرات مستقلة وإدارة الصراع التنظيمي بأساليبه الخمسة كمتغير تابع،

وبالاستعانة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة كمتغيرات وسيطة.

الفصل الأول

الإطار النظري القيادة الإدارية



تمهيد

تعتبر القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي من المواضيع التي أخذت حيزاً كبيراً سواء على المستوى الأكاديمي من خلال البحث والدراسة فيه، أو على مستوى البرامج والسياسات التي تسطرها المؤسسات العالمية للمساهمة في تحقيق أهدافها المستقبلية، وهذا نظراً للدور الاستراتيجي الذي يمكن للقيادة أن تؤديه على مستويات مختلفة وحتى تصل إلى ما هو منتظر منها، وخصوصاً في ظل التغيرات الحاصلة اليوم على مستوى بيئة الأعمال.

حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، نظراً لأهميتها تحقيق رفاهية أفراد المجتمع وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب، واجتهد الباحثون في تحديد القادة ذوي القدرات والمهارات نظراً لدورهم في تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة، ومتابعة البيئة لضمان نجاح المؤسسات وبقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتلاءم مع هذه التغيرات.

لم تعد المؤسسات بحاجة إلى مديرين بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم، خصوصاً في ظل المناخ الاقتصادي سريع التغير الذي يشهده عالم الأعمال ستكون قيادة العمل هي العامل المميز والفرق الوحيد بين النجاح و الفشل، والقيادة التي تؤمن بضرورة التغير للأفضل وفق خطة عمل مدروسة، ومن ثم فإن التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات عند إجراء أي تحول نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة مهرة يتمتعون بالقدرة على إنجاح التغير وإيجاد استراتيجية ملائمة لتطبيقه من خلال تشجيع الأفراد على الإيمان به والافتناع بضرورة تنفيذه على أكمل وجه للتجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات الاقتصاد العالمي مستقبلاً.

يعد النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح أو فشل المؤسسات عامة، والمؤسسات الجامعية خاصة، لما للقائد الجامعي من دور هام في التأثير على سلوك الأساتذة والإداريين العاملين معه وفي توفير المناخ التنظيمي السائد فيها، وباعتبار الجامعات من أهم المنظمات الساعية للتكيف مع مجريات التغير ومتطلبات البيئة، عملت على تبني أنماط قيادية متعددة بغية تحقيق أهدافها التعليمية، وهذا ما فرض على الكثير من الكتاب والباحثين في القيادة الإدارية الاهتمام بالموضوع على المستوى الفكري والتطبيقي مما نتج عنه تعدد المفاهيم المرتبطة به في ظل كثرة الأبحاث العلمية، لذلك خُصص هذا الفصل لتوسيع الفهم وتعميق التصورات

الصحيحة حول مفاهيم القيادة والقيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، من خلال التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية يُعنى هذا المبحث بتوضيح المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية، وأهميتها، مع التطرق لأهم عناصرها؛

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية يتم توضيح فيه أهم النظريات للقيادة الإدارية، وأدوارها في تفسير القيادة في المؤسسات؛

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية وفق نموذج باس وأفوليو خصص هذا المبحث لضبط المفاهيم المرتبطة بأنماط القيادة وفق نموذج باس وأفوليو، واللذان حددا ثلاثة أنماط للقيادة وهي القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة المتساهلة؛

المبحث الرابع: القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية يُعنى هذا المبحث بتوضيح المفاهيم المتعلقة بالقيادة الجامعية وخصائصها، مع التطرق لأهم متطلبات تكوينها وأدوارها في مؤسسات التعليم العالي وأهم أهدافها؛

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

شهدت العقود القليلة الماضية اهتماماً متزايداً بموضوع القيادة من قبل العلماء والمفكرين في مختلف المجالات، وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور العديد من التعاريف، وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية الناتجة عن تأثرهم بالبيئة التي عاشوا فيها، ونظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا نستعرض في هذا المبحث أهم تعريفات القيادة والقيادة الإدارية، أهميتها وعناصرها.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

ظلت القيادة لفترات طويلة في بعض المجتمعات والمنظمات عملية غير محددة بدقة ولكنها كانت ضرورية، ولقد أدت التغيرات العالمية السياسية والاقتصادية السريعة إلى ظهور أو تنامي الحاجة إلى إعادة النظر في القيادة من حيث المفاهيم والأدوار، والمسؤوليات، والإنجازات المطلوبة، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق إلى تعريف القيادة بشكل عام ثم تعريف القيادة الإدارية بشكل خاص وذلك بعرض أهم تعريفات الباحثين في هذا المجال.

أولاً: القيادة: إن كلمة القيادة تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، أي أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر واجبة على أتباعه.¹

القيادة لغة: قال ابن منظور: القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام، والسوق من الخلف.²

هذا التعريف يحدد نوعاً ما مجال القيادة وموقعها، ويفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستعمل كمرادفات لها، ويركز على أن القيادة عملية أمامية تنتج عنها عملية إتباع، ولا تقتصر على التوجيه والإرشاد كما في الحالة في عملية السوق والتي تكون بطبيعتها خلفية.

1 محمد صلاح ماهر، القيادة "أساسيات ونظريات"، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 18.

2 محمد بن مكرم ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر، 2010، ص 374.

القيادة اصطلاحاً

"فيدلر **Fiedler**": تعني الجهود المبذولة للتأثير على الناس، أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد.¹

"ماري باركر فوليت **Mary Parker Follet**": إن القيادة هي عملية تأثير في الجماعة أكثر منها سلطة رسمية عليهم.²

"سيكلر هدسون **Ceckler-Hudson**": القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.³

"كوهان **Kohan**": القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على الآخرين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد.⁴

"بوهان وكروفتون **Bohn et Grofton**": هي القدرة على خلق رؤية جديدة وزيادة ثقة الآخرين بأنفسهم من خلال التنسيق الجيد والاتصالات.⁵

"ليكرت **Likert**": القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.⁶

"الشماع وآخرون": فقد عرفوا القيادة بأنها "العملية التي عن طريقها يتم التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وحثهم نحو العمل وترغيبهم لتحقيق أهداف معينة".⁷

1F.Fiedler et contingency, "Theory of leadership", Management développement journal, 1979, P 64.

2شوقي جواد ناجي، "مبادئ الإدارة"، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1991، ص 162.

3نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 95.

4عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 426.

5Verda khan et al, "Relationship of Leadership Styles, Employees commitment and organization performance: A study on customer support representatives", European Journal of economics, finance and administrative sciences, N° 49, 2012, p. 133.

6طهراوي حياة، "دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية (غير منشورة)، جامعة المدية، الجزائر، 2016-2017، ص3.

7خليل الشماع وآخرون، "مبادئ الإدارة"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1980، ص 298.

"الفرام وموهر **Wolfram & Mohr**": عرفاها بأنها عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقه.¹ أي أن القيادة برأيهما هي تفاعل بين القائد والتابعين عند القيام بالممارسات اليومية لنشاطاتهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

"رفاعي وآخرون": القيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.² من كل هذه التعاريف، يمكن وضع تعريف للقيادة بأنها: "عملية تأثير في الأفراد للقيام بعملهم بحماسة وطواعية دون ما حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية".

كما يستلزم وجود مجموعة من العناصر التي يجب توافرها لوجود القيادة وهي:

* وجود جماعة لها هدف مشترك تسعى إلى تحقيقه.

* وجود شخص من بين أعضاء الجماعة لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك بقية أعضاء المجموعة.

* أن يكون الهدف من وراء عملية التأثير هي توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المنشود الذي تسعى الجماعة لتحقيقه.

ثانياً: القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة العامة، فهئة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية وبما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة:³

القائد Leader هو "شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي "السلطة غير الرسمية" على عدد من الأفراد، يجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد"، أو "هو شخص يبرز من وسط المجموعة، وباستطاعته التأثير على عمل وأداء الآخرين بشكل يتخطى نطاق صلاحياته الإدارية".

1 Wolfram.H& Mohr.G, "Transformation leadership, team goal fulfillment and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads", Journal of Leadership & Organizational Studies, 15 (2),2009, P P 260-274.

2 فيصل رفاعي وآخرون، "الإدارة العلمية، نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم"، مكتبة الفلاح للنشر، مصر، 2000، ص 159.

3 محمد أبو الفضل عبد الشافي، "القيادة الإدارية في الإسلام"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مصر، 1996، ص 13.

المدير **Manager** هو ذلك " الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها"، أو "هو شخص معين لديه سلطة قانونية تمنحه القدرة على معاقبة ومكافأة الآخرين".

إذا توفرت الصفتان في شخص واحد نطلق عليها لفظ: المدير القائد.

القائد الإداري: هو "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته هؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".
هذه بعض التعاريف للقيادة الإدارية:

"كونتز وأدونيل **Kontz et O'Donnel** " فهي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني¹.

"آلن **Alein** " بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بالعمل بشكل فعال.²

"كين بلانشارد ودريا زيارمي **kein Blanchard et darya Ziyarmi** " فيعرفانها بأنها أسلوب يعتمد على حث وإثارة وتحقيق رضا ورغبات العاملين في بيئة من الصراع و المنافسة أو التغيير، والتي تبدو من خلال العاملين في اتخاذ خطوة نحو العمل وتحقيق رؤية مشتركة من الأهداف.³

"نيكول أوبرت وآخرون **Nicole Aubert et Autres**": هي عبارة عن عملية توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف القيادي على تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد والمجموعات ممثلة بالإدارات والأقسام.⁴

1صباح طالب إسماعيل العبيدي وآخرون، الممارسات القيادية لرؤساء أقسام الهيئة العامة للضرائب في ظل نظرية الشبكة القيادية الإدارية "دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07، العدد 119، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص 118.

2نواف كنعان، مرجع سابق، ص 98.

3كين بلانشارد ودريا زيارمي وآخرون، القائد الذي بداخلك، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 205.

4Nicole Aubert et autres, **Management: aspects humains et organisationnels**, France, 2010, P30.

"السيد عليوة": هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية أو عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.¹

"علاء محمد": تعني القيادة الإدارية مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، حيث يقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه التحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة.²

"طارق عبد المجيد البدري": هي مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عند طريقة العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكليف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية.³

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بمفهومها العام، ذلك أن هذه الأخيرة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من سمات وصفات شخصية.

1السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر، مصر، 2001، ص 45.

2علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 19.

3طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص 69.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية أهمية كبرى في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن للمنظمات البقاء والاستمرار بدون قيادة توجه جهود العاملين وتدفعهم لأداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف،¹ وعليه تظهر أهمية القيادة الإدارية في الجوانب التالية:

من الجانب التنظيمي:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد الإداري هو:²

*إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية.

*القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، فبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة.

*تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

*تحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

*قدرة السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.³

*العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توضيحها وتحديد مرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

كما أشار ستوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم

1 سعيد الغامدي، القيادة الإدارية، كلية الملك فهد الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 49.

2 جاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر: مصر، 1991، ص 127.

3 بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البيزوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 53.

وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوات التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي".¹

من الجانب الإنساني:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة فيما يلي:²

* إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل.

* إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة.

* إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم.

من الجانب الاجتماعي:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه "قادة ومرؤوسون" خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على:³

* توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون التماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.

1 نواف كنعان، مرجع سابق، ص 119.

2 زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص 54.

3 نواف كنعان، مرجع سابق، ص 120.

المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجدت من يقود ومن يقادون، وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وعليه يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية ومن أهم هذه العناصر نذكر ما يلي:¹

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري.
 - التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
 - وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.
- لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:²

$$\text{القيادة الإدارية} = \text{القائد} + \text{المرؤوسين} + \text{الأهداف} + \text{الموقف} + \text{التأثير}$$

أولاً-القائد: يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد كارتر J. Carter خمس تعريفات للقائد تتلخص في³:

- 1- "يمثل القائد مركز سلوك الجماعة": يؤكد هذا التعريف التفاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة، ولكنه ليس قائدا، مثل المخمور والمجنون.
- 2- "القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها": رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر.
- 3- "القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة": إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

1 نواف كنعان، مرجع سابق، ص 125.

2 محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، الأردن، 2003، ص 99.

3 بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص 17.

4- القائد هو "الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة": رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

5- "القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة": إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.

القائد هو: "الشخص الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا".

ثانيا- المرؤوسين: إن علاقة المرؤوسين بقائدهم تتأثر بالاتجاهات والأفكار التي يعيشونها وبالتالي تحدد مدى تقبلهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي، وكلما كان التابعون منسجمين مع قادتهم ارتفع فهمهم وإدراكهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهناك عوامل أساسية يجب على القائد تهيئتها لتحقيق رضا وأمن المرؤوسين ومنها: الجو المناسب من الرضا والقبول في علاقته بهم، وجود نظام واضح يحدد علاقات العمل، تلبية حاجات العمال المختلفة.¹

ثالثا- الأهداف: إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.

ماري فوليت Mary.Follet: عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة.²

رابعا- الموقف: يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي

1 جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية، رسالة ماجستير، غ منشورة، جامعة ام القرى، المملكة

العربية السعودية، 2012، ص 15.

2 نواف كنعان، مرجع سابق، ص 128-130.

مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانياً، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب¹.

خامساً- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس للقيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.²

تعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعاً للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي:

- **التأثير القائم على المكافأة:** تعتبر المكافأة عاملاً هاماً يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.
- **التأثير القائم على الإكراه:** يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعدوانية ضد القائد، لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.
- **التأثير القائم على أسس مرجعية:** وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعاً للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.

1ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، الأردن، 1997، ص 21.

2Jeen.Luccarron, sabine SEPARI",organisation et gestion de l' entreprise", France, 2001, p 52.

- **التأثير القائم على الخبرة:** يمكن للقائد أن يمارس تأثيراً على مرؤوسيه اعتماداً على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم و التخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يدعون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه¹.
- **التأثير القائم على المعلومات:** يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء، فنقل أحداث دون أخرى، وتوفير معلومات معينة، قد تعطي انطباعاً معيناً وتقود إلى استنتاجات في اتجاه ما، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه².
- **التأثير القائم على الشرعية:** يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقاً رسمياً في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين، لذلك يشار إليه أحياناً بقوة السلطة³.
- **التأثير القائم على الإعجاب الشخصي:** يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم، لأن القائد يستقطب احترامهم وتقديرهم، وهذا هو أقوى أنواع التأثير وأدومها، لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه وسلوكياته⁴.
- **التأثير القائم على التمكين:** يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة، وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه⁵.

1 أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1989، ص 172.

2 نفس المرجع، ص 176.

3 أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة الأجلو، مصر، 2000، ص 266.

4 نفس المرجع، ص 267.

5 نفس المرجع، ص 271.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

لقد أدت مساهمات الباحثين أو المفكرين إلى بلورة عدد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص والسمات التي تميز القائد عن غيره، وفيما يلي عرض لأهم نظريات القيادة الإدارية والتي تندرج في أربعة مداخل رئيسية وهي: نظريات المدخل الفردي ونظريات مدخل سلوك القائد، ونظريات المدخل الموقفي ونظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة.

المطلب الأول: نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة

تنتمي هذه النظريات إلى الدراسات المبكرة في مجال القيادة، وقد سميت بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على القائد دون اعتبار لعناصر القيادة الأخرى، وتفترض أن القيادة تقوم على مجموعة من خصائص يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوفر فيه هذه الخصائص تكون لديه القدرة على القيادة، ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

أولاً: نظرية الرجل العظيم "The Great Man Theory"

الرجل العظيم هو: ذلك الإنسان الذي تأتي عظيمته من خلال موهبة وقدرات فردية ووراثية ويتمتع بشخصية كاريزماتية¹، وتعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادة مورثة (فطرية) وليست مكتسبة، ومن أبرز الدعاة لهذه النظرية فرنسيس جالتون Galton Francis، وودز G.Woods، جيننك Jennings وغيرهم.

أفلاطون Plato "إن القادة العظام قد ولدوا عظاماً"، لذا يجب تركيز الاهتمام على حسن اختيار القادة أكثر من تدريبهم على القيادة.²

فرنسيس جالتون Francis.Galton (1879)، أكد على الدور الجوهري للوراثة في بروز القادة، فهم يشيع بروزهم في أسر معينة، ويعتبر من أكبر الدعاة لهذه النظرية.

1قاسم شاهين العمري، أنماط القيادة الإدارية في إنجاح المؤسسات الحكومية، أطروحة دكتوراه، غ منشورة، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص58.

2طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص 157.

تقييم نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية في الحقيقة تتنافى مع الحقائق التاريخية والواقعية، لذلك وجهت لها عدة انتقادات لعل من

أبرزها¹:

- تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بمن سيصبح قائدا.
 - تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة بدون جدوى، مادام القادة يولدون ولا يصنعون، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يخالف الواقع لأن التعلم يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى.
 - القول بوراثية القيادة يخالف الواقع، فكثيرا ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظام، والعكس صحيح، فقد عجز القادة العظام عن إنجاب قادة عظام مثلهم.
- هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى قدمت إجابة مختلفة تتمثل في القول بوجود سمات مميزة للقادة بغض النظر عن خلفيتهم الوراثية.

ثانيا: نظرية السمات "Traits Theory"

تقوم هذه النظرية على أن هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة، وإذا ما توفرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا، ومن ثم فإنه ليس بالضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقول نظرية الرجل العظيم²، وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة والناجحة، حيث كانت المنظمات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد³، ومن أبرز رواد هذه النظرية رالف ستوجديل Ralph Stogdill، برنارد باس Bernard Bass وغيرهم.

1 طريف شوقي، فعالية القيادة والسلوك الإداري، دار غريب، مصر، 1993، ص ص 58-59.

2 محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سابق، ص 17.

3 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 414.

1-دراسة رالف ستوجديل Ralph stogdill

يعتبر ستوجديل أشهر من قام بدراسة شاملة لنظرية السمات، من خلال تقييمه لأكثر من 15 خمس عشرة دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا والتي أجريت ما بين عامي 1947-1904م، وقام بتحديد 06 ستة مجموعات لسمات القيادة الناجحة كما يلي:¹

- الخلفية الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما تتطلب أن يكون له مركز اجتماعي ومالي، التعليم والثقافة الواسعة.
- الخصائص الجسدية: تناولت الأبحاث السابقة دراسة بعض الخصائص الطبيعية مثل: العمر، المظهر، الطول، الوزن، ويتصور الكثيرون أن القائد يجب أن يكون فارح الطول ووزنه يتناسب مع طوله وصوته جهوري وتتجاوز طاقته طاقة مرؤوسيه.
- الذكاء: تشير الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء والمركز القيادي إلى أن القادة يتصفون بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة في الحديث، بالرغم من وجود علاقة ثابتة إلا أنها علاقة ضعيفة مما يوحي بضرورة دراسة عناصر أخرى.
- الشخصية: تشير البحوث التي تناولت عناصر الشخصية إلى أن القادة الفعالين يتميزون بسمات شخصية مثل: اليقظة والثقة في النفس والتكامل الذاتي، وتأكيد الذات وحاجات التحكم والسيطرة.
- الخصائص المرتبطة بالعمل: أفادت الأبحاث التي تناولت الخصائص المتعلقة بالعمل نتائج إيجابية مطردة توضح أن القادة يتميزون بالحاجة الشديدة للإنجاز والمسؤولية والمبادأة وحب العمل، وتوحي هذه النتائج بأنه من الممكن أن يوصف القائد بوجه عام بأنه شخص عنده دافعية مرتفعة للإنجاز والتوجه للعمل الجاد.
- الخصائص الاجتماعية: تشير الدراسات حول الخصائص الاجتماعية أن القادة يشاركون بفعالية في النشاطات المختلفة ويتفاعلون بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس ويتعاونون مع الآخرين، ويبدو أن هذه المهارات الشخصية ذات قيمة بالنسبة لجماعة العمل ويتجه هذا المفهوم إلى انتشار الانسجام والثقة والتماسك بين أفرادها.

1 اندرو سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 292.

2-دراسة برنارد باس Bernard Bass

تعتبر دراسة برنارد باس أكثر الدراسات حداثة للسمات القيادية (1990)، حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات الأساسية للقيادة الناجحة وتتمثل فيما يلي¹:

- الحيوية: أي أن يكون القائد مفعما بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم بأرائه.
- الذكاء والكفاءة: حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل، حيث أنه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات إذا كان ذلك ضروريا وبسرعة.
- الكفاءة الاجتماعية: وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة، وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.

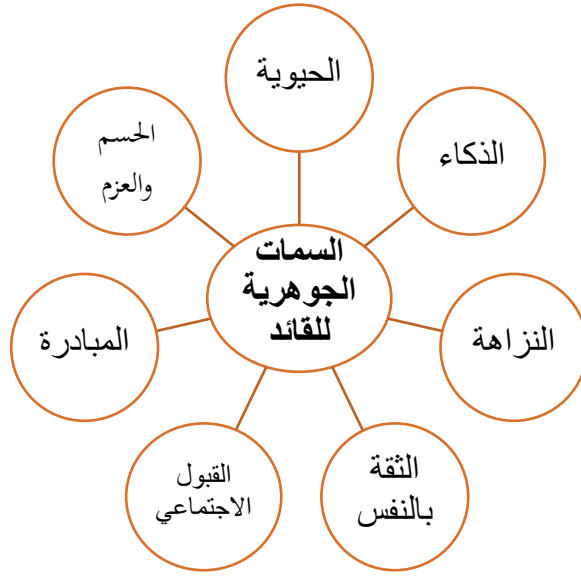
-تقييم نظرية السمات:

أثبتت هذه النظرية وجود علاقة بين بعض السمات والنجاح في القيادة مثل: الذكاء، المبادرة والابتكار، والمهارة الإنسانية والذهنية، كما أن هذه النظرية قد افترضت سمات عامة تجعل لمن يتمتع بها مكانة عالية في الجماعة ترشحه للقيادة²، إضافة إلى أنها قد وجهت الأنظار إلى أهمية برامج التدريب على القيادة لاكتساب وتنمية سمات القيادة، وحددت سبع سمات جوهرية لا بد من توفرها في القائد، حيث تعتبر أساسيات القيادة الناجحة والشكل التالي يوضح هذه السمات:

1 C L.LE BOYER et autres, RH : **Les apports de la sociologie du travail**, ed organisation, France, 2001, P : 332

2نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 248-249.

الشكل رقم (03): السمات الجوهرية للقيادة الناجحة



المصدر: محمد عبد الله آل ناجي، الإدارة التعليمية والمدرسية، مطابع السروات، المملكة العربية السعودية، 2011، ص227.

لعل أبرز الانتقادات التي وجهت لها ¹:

- الكثير من السمات التي تفترض نظرية السمات أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل الطموح، العدل والذكاء، مما يجعل توافر السمات الشخصية في فرد ما لا يؤهله للقيادة.
 - وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها وقياسها، وعدم القدرة على تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.²
 - اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر بحيث لا تعطي النظرية أهمية الموقف والظرف السائد، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد فعاليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه، بمعنى أنها نظرت للقائد على أنه مستقل عن الموقف بينما هو عنصر من عناصر الموقف.
- من خلال ما سبق أكدت الدراسات أن نجاح القيادة لا يعزى فقط إلى أهمية السمات التي يمتلكها الفرد لكي يكون قائداً، وهو ما دفع بالباحثين إلى دراسة سلوك القائد أثناء عملية القيادة، فظهر على إثر ذلك المدخل السلوكي كرد فعل مباشر لنظرية السمات.

1صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 348-349.

2منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، مصر، 2003، ص 117.

المطلب الثاني: نظريات مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة.

ظهرت وتطورت نظرية المدخل السلوكي للقائد نتيجة حدثين هامين:

- إخفاق نظرية المدخل الفردي والتي تهتم بسمات القائد في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة.
 - ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات الماورثون.
- ركز العلماء السلوكيون اهتمامهم على السلوك الواقعي للقائد (ماذا يفعل القائد؟ وكيف يتصرف؟)، والأساس الذي استند إليه في هذا المدخل هو الاعتقاد بأن القادة الناجحين يستخدمون أسلوبا خاصا لقيادة التابعين لتحقيق أهداف معينة تؤدي إلى إنتاجية عالية، وقد طرحت تصنيفات عديدة لأنماط القيادة يتجلى أهمها في دراسات جامعات أيوا، أوهايو، وميتشجان، بالإضافة إلى الشبكة الإدارية المشهورة لبلاك وموتون.

أولا: دراسة جامعة أيوا Study University of Iowa

قام بهذه الدراسات كل من لوين، وايت، وليبيت K.Lewin, R. Lippitt , R.White سنة 1939 من جامعة أيوا عن الأجواء الديمقراطية والديكتاتورية والفضولية من أشهر الدراسات في الأربعينيات من القرن الماضي في مجال القيادة، حيث طلبوا من جماعة من أولاد المدارس القيام ببعض الأشغال اليدوية بعد أن قسموهم إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي يمارسه كل قائد على كل مجموعة¹، أما النتائج التي توصلت إليها التجارب فكانت كما يلي²:

- النمط الديمقراطي: كانت الإنتاجية أكثر استقرارا وكانت دافعية الأولاد للعمل أكبر، حيث كانوا يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر.
- النمط الاستبدادي: كانت الإنتاجية مرتفعة ولكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولهذا كان الدافع للعمل أقل والرضا منخفض والابتكار أضعف من النمط السابق، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط القيادي نزوع الأولاد إلى السلوك العدواني فيما بينهم ومع القائد.
- النمط الفوضوي: فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

1 فرج طه عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية، لبنان، 1986، ص ص 262-263.

2 راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2001، ص 257.

تقييم دراسة جامعة أيوا:

من الصعب تعميم نتائجها على أفراد راشدين نظرا لأن التجارب أجريت على أطفال، كما أنها أغفلت تأثير شخصية ودوافع الأفراد، وأخيرا فإنه من الصعب الحصول على نتائج مشابهة إذا طبقت في بيئات ذات ثقافات مختلفة.

ثانيا: دراسة جامعة ميشيغان Study University of Michigan

قام بهذه الدراسات كل من ليكرت، كان وكاتر Kahn .Katz .Likert سنة 1961 من جامعة ميشيغان في عدة منظمات صناعية وخدمية، وذلك للتعرف على نمط سلوك القائد في مجموعة العمل ذات الإنتاج المرتفع ومقارنته بنمط سلوك القائد في مجموعة العمل ذات الإنتاج المنخفض، وتم التوصل إلى أسلوبين متميزين هما¹:

- الأسلوب القيادي المهتم بالعاملين: يركز على الأفراد، تفويض السلطة، الاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين.
- الأسلوب القيادي المهتم بالعمل: يركز على أسلوب الإشراف المباشر واستخدام القوة الشرعية والقسرية، والالتزام بجدول الإنتاج، وتقييم أداء العاملين.

في دراسة أخرى لـ Rensis Likert نشرها في كتابه "قوالب جديدة للإدارة" سنة 1961، حيث قارن بين عدة منظمات أعمال على أساس ما تطبقه من نمط في القيادة الإدارية، ليتوصل إلى أربعة أنماط من القيادة في المنظمات تتمثل في:

القيادة الديكتاتورية: الاتصالات في ظل هذا النمط ذات اتجاه واحد من أعلى لأسفل، كما يتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمروسيهم قليلة، يستخدمون الخوف والإكراه كوسيلة للتحفيز.²

القيادة الاستشارية: تتوفر لدى القادة ثقة بمروسيهم ويستفيدون من أفكارهم وآرائهم، فالقائد يستشير المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات.³

القيادة الأبوية: علاقة القائد بمروسيه كعلاقة السيد بالخدام، يوجد ارتباط قليل بين القائد ومرؤوسيه، هناك مزيد من المكافأة، الاتصال إلى أعلى أفضل والعلاقة بين القائد ومرؤوسيه أحسن ما توصف به أنها أبوية.¹

1 أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 275 - 276.

2 Bernard Montmorillon, Jean pierre, Pitol.Belin, **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition Litec, France, 1995, p: 240.

3 مهدي زوليف وعلي العضال، إدارة المنظمة "نظريات وسلوك"، ط01، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 249.

القيادة التشاركية: القائد يثق في مرؤوسيه، الاتصالات تتدفق في الاتجاهين بنفس القوة، والأهداف تتحدد بأسلوب المشاركة بين القائد ومرؤوسيه.²

-تقييم دراسة ميتشجان

وجهت عدة انتقادات لدراسة ميتشجان أهمها هو صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وإنتاج ورضا المرؤوسين، وافترضها أن النمط القيادي هو المتغير الوحيد المؤثر على الانتاجية ورضا المرؤوسين³، كما أن القول بأن القائد إما يهتم بالعامل أو العمل لا يثبتته الواقع، حيث أن سلوك القائد قد يختلف من ظرف لآخر، ففي الظروف العادية يميل القائد إلى الاهتمام بالأفراد، بينما في الظروف الصعبة وضغوط العمل يميل إلى الاهتمام أكثر بالعمل⁴، لذلك ظهر توجه آخر يقول القائد يجب أن يجمع بين الاهتمام بالعاملين والعمل وهو ما قدمته دراسات جامعة أوهايو.

ثالثا: دراسة جامعة أوهايو Study Ohio University

قام بهذه الدراسات كل من ستودغيل، شارلت، فليشمان Shartle, Stogdill, Fleishmen من جامعة أوهايو بهدف التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد أو المتغيرات التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، وكذلك علاقة موقع القائد على هذه الأبعاد بفعالية القيادة، وقد تمكنت هذه الدراسات من استخلاص بعدين أساسيين للقيادة يتمثلان في⁵:

الاعتبارات الانسانية: وهو هنا يميل القائد لأن ينمي جوا من العلاقات الطيبة والحسنة والثقة بينه وبين المرؤوسين، كما أنه يحترم أفكارهم ومشاعرهم، إضافة إلى سعيه لإشباع حاجاتهم وتنميتهم والتعرف على مشكلاتهم.

تحديد العمل وتنظيمه: يقوم القائد بتحقيق أهداف المجموعة عن طريق تحديد معايير محددة للأداء ووضع إجراءات العمل، وتحديد الواجبات بدقة، إضافة إلى المحافظة على قنوات الاتصال بين القائد والمرؤوسين

1 جون ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، مصر، 1991، ص 235.

2 نفس المرجع، ص 236.

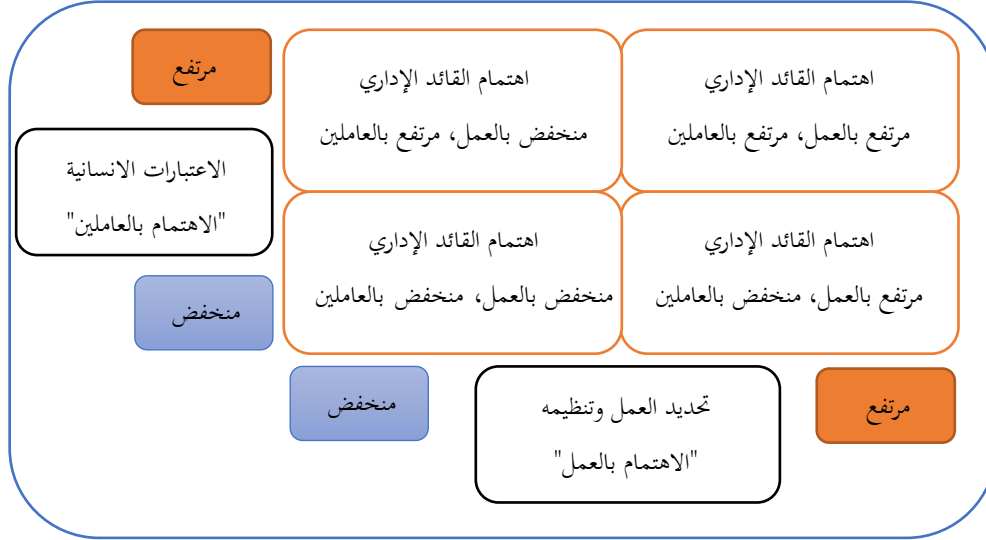
3 راوية حسن، مرجع سابق، ص 259.

4 أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 276.

5 طريف شوقي، مرجع سابق، ص 88.

للمساعدة في القيام بالعمل، ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالتقدير (العاملين) أو تنظيم بنية العمل (الاهتمام بالعمل).

الشكل رقم (04): مخطط توضيحي لدراسة جامعة أوهايو



المصدر: محمد صلاح ماهر، القيادة "أساسيات ونظريات"، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 34.

-تقييم دراسة جامعة أوهايو-

تبين أن هذه الدراسات لم تأخذ متغيرات الموقف بعين الاعتبار رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين نجاحه في القيادة، ففي حالة المواقف الغامضة المتأزمة قد يجد القائد نفسه مجبراً على الاهتمام بالعمل على حساب الاهتمام بالعاملين، كما أنها افترضت أن القائد يسلك سلوكاً واحداً بالنسبة لجميع المرؤوسين، وهذا افتراض خاطئ، فقد يكون أكثر حساسية واهتماماً بالأفراد الأكفاء بينما يكون أقل حساسية للأفراد الأقل كفاءة وذلك لاهتمامه أكثر بعملهم¹.

لقد ركزت دراسات أوهايو على بعدين فقط للسلوك القيادي وكأتهما مستقلين وأهملت التفاعل بينهما، لذلك برزت دراسات أخرى تعنى بأنماط القيادة باعتبارها محصلة تفاعل بين بعدي السلوك القيادي، وعلى رأسها الشبكة الإدارية لبلاك وموتون.

1راوية حسن، مرجع سابق، ص 260.

رابعا: نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون Jane Moton , Robert Blake

قام بهذه الدراسات كل من بلاك وموتون واعتمدا على دراسة جامعة أوهايو ذات البعدين: بعد الاهتمام بالعمل (تحديد العمل وتنظيمه)، وبعد الاهتمام بالعاملين (الاعتبارات الانسانية)، حيث قاما بوضع هذين البعدين في شبكة الغرض منها التعرف على الانماط القيادية المختلفة الناجمة عن التفاعل بينهما، ويتم هذا التفاعل من خلال مصفوفة ذات بعدين يشغل فيها الاهتمام بالعمل المحور الأفقي والاهتمام بالعاملين المحور العمودي، وحتى يتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد قسما كل محور إلى تسعة مستويات، ولكنهما اقتصرا في دراستهما على ثلاثة مستويات فقط، وهي الاهتمام المنخفض (1)، المتوسط (5)، المرتفع (9)، وتشكل النقطة التي يلتقي فيها المحوران نمط القيادة السائد لدى القائد، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (05): الشبكة الإدارية لبلاك وموتون

9	(9-1) القيادة الأبوية (الانسانية)		(9-9) قيادة الفريق (التكاملية)	
		(5-5) القيادة المعتدلة (الوسطية)		
	1	(1-1) القيادة المتساهلة (التسيبية)	(1-9) القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة)	
		1	5	9

الاهتمام بالعاملين
(الاعتبارات الانسانية)

الاهتمام بالعمل
(تحديد العمل وتنظيمه)

Source : Michel Bedart, Roger Miller, **La Gestion Des Organisations**, Ed Mc Graw- Hill, Canada, 1995, P 337.

نلاحظ من الشكل السابق أنه توجد خمسة أنماط قيادية تتمثل في:

القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة) (9-1): هنا القائد يركز بشدة على متطلبات الإنتاج والمهمة، ويركز قليلا على الاهتمام بالمرؤوسين، وينظر إلى هذا القائد المتبع لهذا الأسلوب على أنه متحكم وكثير الأوامر لاستخدامه السلطة بشكل مفرط، إضافة إلى أنه قليل الاتصال مع مرؤوسيه.¹

القيادة الأبوية (الإنسانية) (9-1): يعطي هذا النمط أولوية لجو العمل ولا يولي اهتمام كبير للإنتاج بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، ينشغل بتجنب الصراعات ويمارس رقابة قليلة حيث يترك المرؤوسين يوجهون أنفسهم مع مدحهم وتشجيعهم، وهو يعتبر نفسه كالأخ الأكبر للجماعة التي تشكل أسرة واحدة، كما يعتقد أن رضا الأفراد سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاج.²

القيادة المتساهلة (التسيبية) (1-1): هذا النمط يهتم بشكل قليل بكل من الأفراد والإنتاج، بل ذلك الاهتمام يكون في حده الأدنى، وهذا القائد يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها، بمعنى أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين كما أنه لا يجب أن يشترك في تفاعلات اجتماعية ويبدل الحد الأدنى من الجهد، وبهذا يكون للمرؤوسين كل الحرية التي يريدونها ما لم ينتهكوا سياسة المنظمة.³

القيادة المعتدلة (الوسطية) (5-5): يحاول القائد هنا أن يجد نوعا من التسوية بين البدائل المتعارضة فبدلا من اتخاذ موقف ضد كل بديل منها يقوم القائد هنا بنوع من المحاباة والارضاء وهذا النمط متوازن لا يغلب طرفا على الآخر ورغم هذا الاهتمام المتوازن إلا أنه غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب.⁴

قيادة الفريق (التكاملية) (9-9): يدعم القائد الالتزام الحقيقي للعاملين لإنجاز الأهداف ويخلق جو من الثقة ويشجع المبادرة ويبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات، أي أنه يعطي اهتماما عاليا للعاملين والإنتاج ويعمل على بناء فريق عمل من الأفراد ملتزمين ومتحمسين.⁵

1 يترج، نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،

2009 ص 63.

2 Nicole AUBERT, et autres, OP-CIT, P 383.

3 Nicole AUBERT, et autres, OP-CIT, P384.

4 محمد حسين، القيادة الذكية، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 238.

5 Marcel Laflam, **Le management: Approche systématique**, Getan Morin, Canada, 1981, p 307

تقييم الشبكة الإدارية

لقد أشار بلاك وموتون إلى أن الوضع الأمثل للقيادة هو النمط (9-9)، حيث يكون اهتمام القائد عاليا بالعمل والاهتمام بالعاملين "العلاقات الانسانية"، إلا أنهما لم يقدموا دليلا واضحا يبين إمكانية حدوث هذا، كما أنهما لم يثبتا علاقة هذا النمط بالنجاح في القيادة، بالإضافة إلى إهمال المواقف التي قد تدفع إلى نمط قيادي مختلف.

يمكن القول أن الشبكة الإدارية تعد مثلا لنموذج عملي للقيادة الذي يقوم على سلوكين رئيسيين للقيادة الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل، وتستخدم في مجال التطوير التنظيمي أين تستعمل أفكارها كأساليب تعليمية للتعرف على نوعية الأساليب القيادية السائدة في المؤسسة والتي يتعاملون معها ومن ثم العمل على تطويرها.

إلا أنه بشكل عام نلاحظ أن نظريات السمات وسلوك القائد قد أهملت الموقف التي تمارس فيه القيادة والمتمثل في خصائص الجماعة، المهمة، المنظمة والبيئة الخارجية في حين اهتمت فقط بالقائد (خصائصه وسلوكه)، لذا جاءت النظريات الموقفية لتأخذ بعين الاعتبار متغيرات الموقف والتي سنتناولها في المطلب التالي.

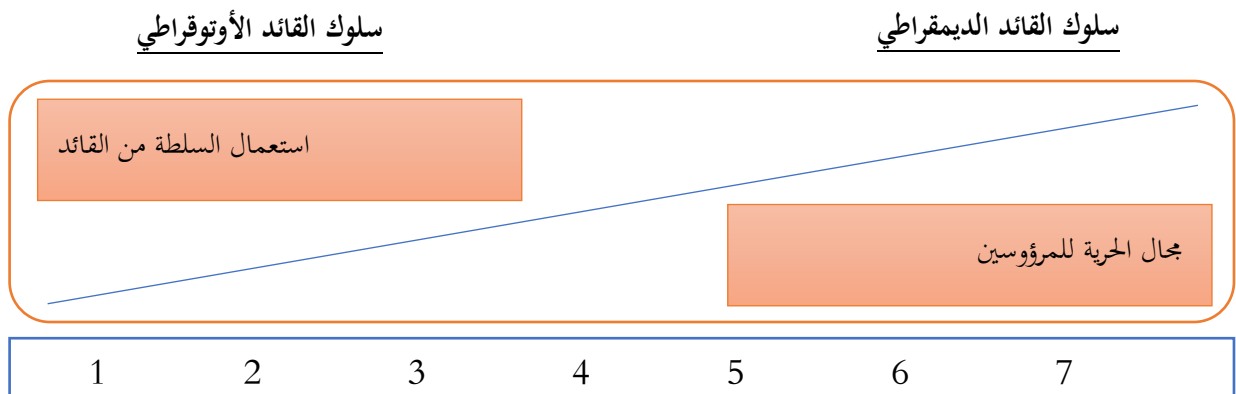
المطلب الثالث: نظريات المدخل الموقفي في تفسير القيادة

لا يتحدد نجاح القيادة بناءً على شخصية القائد وسلوكه فقط، بل كذلك على متغيرات الموقف أي الظروف المحيطة مثل: نوعية المرؤوسين، خصائص المنظمة، مقدار السلطة الممنوحة للقائد، ويعتبر المدخل الموقفي أحد المدخلات القيادية الأكثر استخداماً، ويقدم هذا المدخل نموذجاً يقترح للقيادة كيف يتصرفون استناداً إلى متطلبات موقف معين، ومن بين أهم النظريات لهذا المدخل ما يلي: نظرية الخط المستمر لتاننوم وشميدت، النظرية الشرطية التفاعلية ليفدلر، النموذج ثلاثي الأبعاد لريدن، ودورة حياة القيادة لهرسي وبلانشارد.

أولاً: نظرية الخط المستمر Continuous Line Theory

قام بهذه الدراسات كل من تاننوم وشميدت "Schmidt & Tannenbaum" وظهرت هذه النظرية عام 1958م في مجلة هارفارد للأعمال بمقال عنوانه: "كيفية اختيار الأسلوب القيادي"، وحدد العالمان فيها العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، تمثل نهاية الطرف الأيسر لهذا الخط سلوك القائد الأوتوقراطي، وتمثل نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي، وبين هاتين النهايتين تقع بقية أنماط السلوك القيادي السبعة، وقد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناءً على كيفية اتخاذ القرارات¹ ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نظرية الخط المستمر لتاننوم وشميدت



المصدر: ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، الأردن، 1997، ص 96.

1 جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 84.

إن القرارات للأنماط القيادية السبعة تتخذ من قبل القائد على النحو الآتي:¹

1- يتخذ القرارات وحده ويعلنها: في هذه الحالة يتعرف القائد على مشكلة ما ويضع في اعتباره مجموعة من الحلول البديلة ثم يختار أحدها ويصدر قراره بها، أمرًا مرؤوسيه بالتقيد، وفي جميع الأحوال لا يسمح بأي فرصة لمشاركة مرؤوسيه بطريقة مباشرة في عملية إصدار القرار، بل أكثر من ذلك قد يستخدم الإكراه في إرغام مرؤوسيه على تنفيذ القرار.

2- يتخذ القرارات وحده ويقنع المرؤوسين بها: يتشابه هذا النمط السلوكي مع النمط السابق من حيث أسلوب تعرف القائد على المشكلة واتخاذ القرار، ولكن يختلف عنه في أنه بدلاً من مجرد إعلان القائد للقرار فإنه يحاول إقناع المرؤوسين بفوائده وما سيعود عليهم عند قبولهم وتأييدهم له، وذلك محاولة منه في الحد من أي معارضة من جانب المرؤوسين القرار.

3- يرحب بالأسئلة على ما يطرحه من أفكار: في هذه الحالة يكون القائد قد توصل فعلاً إلى القرار، ولكن في سبيل الحصول قبول المرؤوسين له يتيح لهم الفرصة للحصول على شرح وافٍ للقرار وطريقة تطبيقه، باختصار يعطيهم شعوراً وهمياً بالاشتراك في اتخاذ القرار.

4- يطرح بدائل لاتخاذ القرار ويتعهد بالتغيير والتعديل: هذا المسلك يسمح للمرؤوسين بممارسة بعض التأثير على شكل ونتيجة القرار، فتشخيص المشكلة يبقى في سلطة القائد، وقبل أن يدعوا مرؤوسيه للاجتماع يكون قد توصل إلى تصور لقرار مبدئي أو حل مقترح يعرضه عليهم ويرى ردود فعله بالنسبة له.

5- يطرح المشكلات ويتلقى اقتراحات قبل اتخاذ القرار: إذ أنه يحصل على المقترحات قبل اتخاذ القرار، في جميع المراحل السابقة يعتبر القرار من صنع المدير، ولكن هذه المرحلة تختلف عن ذلك، إذ يحصل المرؤوسين على فرصة حقيقية لاقتراح حلول، فدور المدير المبدئي يتمثل في تحديد وتعريف المشكلة، إذن وظيفة المرؤوسين هنا زيادة قدرة الرئيس على تصور حلول بديلة أكثر للمشكلة عن طريق أخذ رأي أولئك الذين يعيشون فعلاً فيها، وبعد حصر كل البدائل الممكنة يختار القائد البديل الذي يعتقد أنه أفضلها.

6- يوضح للمرؤوسين الحد الذي يمكن لهم التحرك فيه ويطلب مساعدتهم في اتخاذ القرار: ففي هذه المرحلة يفوض القائد إلى الجماعة (بما فيها نفسه كعضو) حق اتخاذ القرار، ولكنه قبل أن يفعل ذلك يحدد المشكلة التي تتطلب حلاً والحدود التي يجب أن يتخذ القرار في نطاقها.

1 ظاهر محمود كلالدة، مرجع السابق، ص 96.

7-يسمح لمروسيه باتخاذ القرار: ويمثل هذا درجة متطرفة من حرية الجماعة قليلاً ما توجد في المنظمات الرسمية التقليدية، ولكن هناك منظمات أو وحدات تستدعي إتباع هذا الأسلوب، ففي مجموعات البحوث يقوم فريق المديرين والمهندسين بتحديد المشكلة وتطوير الحلول البديلة لحلها واختيار واحد أو أكثر منها للتطبيق، والحدود الوحيدة المفروضة عليهم والتي ينفذون بها هي تلك التي يحددها رئيس أو قائد لجماعة نفسها، وإذا شارك هذا الرئيس في عملية صنع القرار فإنه يحاول القيام بذلك دون سلطة تزيد عن تلك التي يتمتع بها كل عضو من أعضاء الفريق، ويعلن لهم مقدماً بأنه ملتزم بتطبيق أي قرار تتخذه المجموعة.

ثانياً: النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر Fiedler's Interactive Conditional Theory

تتمثل فكرة فيدلر(1967) الأساسية في ضرورة ملاءمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، وتعتبر هذه الملاءمة الأسلوب الأفضل لنجاح القائد من خلال تشخيصه لسلوكه ثم دراسة الموقف، ومن أجل قياس أسلوب القيادة طور فيدلر مقياس سماه: "قياس الزملاء الأقل تفضيلاً least preferred co- LPC werker"

يقوم القائد بملاءمة هذا الاستقصاء المكون من 16-24 مقياساً فرعياً يحمل كل منها صفات متضادة، ويقسم إلى ثماني درجات، تجمع الدرجات ووفقاً للنتائج التي يعطيها مقياس LPC تتحدد شخصية القائد، فإذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عالياً، فهذا القائد يميل إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، أما إذا كان تقييمه منخفضاً، فالقائد في هذه الحالة يميل إلى الاهتمام بالعمل وليس بالجوانب الإنسانية.¹

أكد فيدلر أن القيادة الناجحة هي نتيجة مباشرة لتوافق وملائمة أنماط القائد مع تغيرات الموقف، وقد استطاع أن يخلص بأن القيادة تعتمد على التوافق الجيد والسليم بين شخصية القائد وثلاث متغيرات في الموقف وهي:²

علاقة القائد بالمرؤوسين: يقصد بذلك تقبل القائد للمرؤوسين، ويعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية، لأن ذلك يدل على مدى تجاوب وانصياع وتوفر الثقة بين القائد والأتباع.

1محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص279.

2محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار واقل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 272.

درجة وضوح المهام: ويقصد به وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

وضوح السلطة الرسمية للقائد: وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات وتفويض السلطة.

ويعتبر فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد والعوامل الثلاثة السابقة الذكر مرتفعة. تتحدد مدى صعوبة أو سهولة الموقف الذي يعمل فيه القائد بناء على التوافق المختلفة من التفاعل بين متغيرات الموقف السابقة، مثلما ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): فعالية القائد في النظرية الموقفية لفيدلر

نمط القيادة الأكثر فعالية	متغيرات الموقف			درجة سهولة الموقف	رقم الموقف
	درجة السلطة الرسمية للقائد	درجة وضوح المهام	علاقة القائد بالمرؤوسين		
القائد مهتم بالعمل	قوية	واضح	طيبة	سهل جدا ↓ صعب جدا	01
القائد مهتم بالعمل	ضعيفة	واضح	طيبة		02
القائد مهتم بالعمل	قوية	غامض	طيبة		03
القائد مهتم بالعلاقات الإنسانية	ضعيفة	غامض	طيبة		04
القائد مهتم بالعلاقات الإنسانية	قوية	واضح	سيئة		05
القائد مهتم بالعلاقات الإنسانية	ضعيفة	واضح	سيئة		06
القائد مهتم بالعلاقات الإنسانية	قوية	غامض	سيئة		07
القائد مهتم بالعمل	ضعيفة	غامض	سيئة		08

المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1989، ص 176.

-تقييم نظرية فيدلر

رغم الطبيعة الديناميكية والواقعية لنظرية فيدلر الموقفية من أخذها في الاعتبار متغيرات سلوك القائد والموقف وتفاعلها كأساس لفعالية القيادة، إلا أنها لم تسلم من النقد إذ لم تقدم تفسيراً منطقياً مقبولاً للعلاقة التي فرضتها بين متغير شخصية القائد (نمط قيادته) ومتغيرات الموقف وبين متغير إنتاجية المرؤوسين، وبمنظرة سطحه لنتائجها السابقة يتبين لنا التناقضات الواضحة التي وقعت فيها مثل فعالية القائد المهتم بالمهام

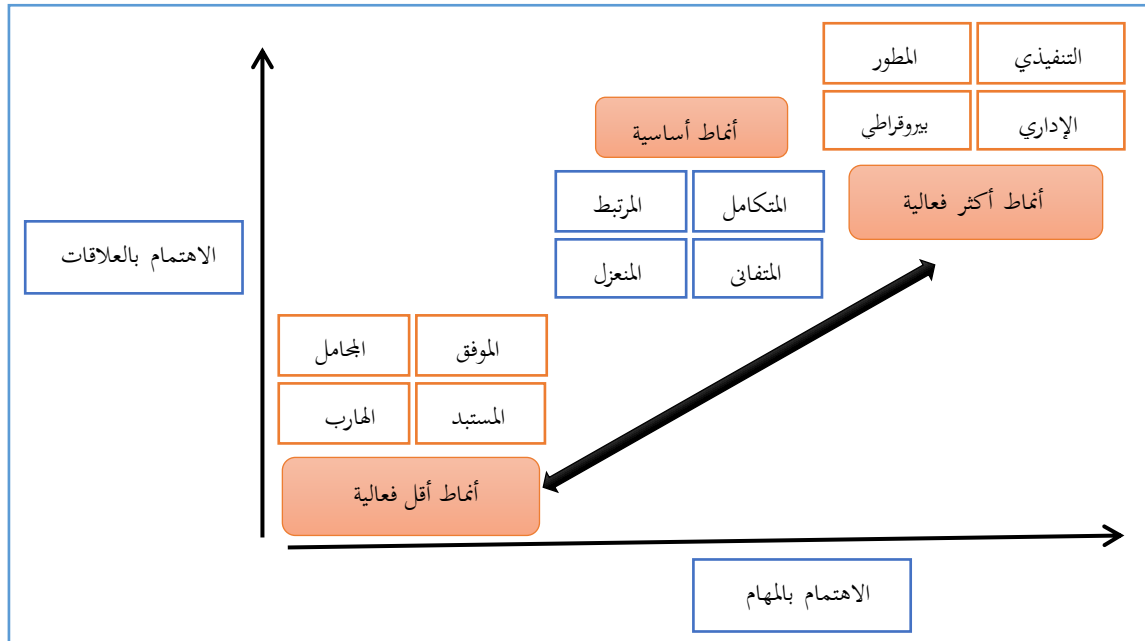
(العمل) في نوعين متناقضين من المواقف وهو ما عجز فيدلر عن تفسيره¹، كما أن مقياس شخصية القائد (تفضيل الزميل الأديني) كثير الغموض، وأخيرا فإن الاختبارات التي أجريت لاختبار صحة تنبؤات وافترضات النظرية لم تثبت أكثرها بل جاءت أحيانا معاكسة لها².

رغم هذه الانتقادات الموجهة لنظرية فيدلر، إلا أن هذا لا يمنع من قولنا أن هذه النظرية كانت خطوة رائدة نحو الاهتمام بمتغيرات الموقف، وهذا ما أكدته النظريات الموقفية في القيادة التي جاءت بعدها وعلى رأسها النموذج ثلاثي الأبعاد لريدن.

ثالثا: النموذج ثلاثي الأبعاد لريدن 3D model of Raiden

لقد أدخل وليام ريدن William J . Raiden في بناء نموذج بعد الفعالية إضافة إلى بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبذلك أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07) : النموذج ثلاثي الأبعاد لريدن



المصدر: أمين عبد العزيز حسين، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، دار قباء، مصر، 2001، ص 140. وقسم كل منها إلى مستويين (مرتفع، منخفض)، فينتج من التفاعل فيما بين هذه الأبعاد ثمانية أنماط للقيادة كما يوضحها الجدول التالي:

1 أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 199.

2 راوية حسن، مرجع سابق، ص 265.

جدول رقم (02): أنماط القيادة في مصفوفة ريدن

أنماط القادة	درجة الفعالية	الاهتمام بالعلاقات	الاهتمام بالنشاط
التنفيذي	مرتفع	مرتفع	مرتفع
الموفق	منخفض	مرتفع	مرتفع
المستبد (الطيب)	مرتفع	منخفض	مرتفع
الاولتوقراطي (مستبد)	منخفض	منخفض	مرتفع
المنمي (المطور)	مرتفع	مرتفع	منخفض
المجامل	منخفض	مرتفع	منخفض
البيروقراطي	مرتفع	منخفض	منخفض
الهارب	منخفض	منخفض	منخفض

المصدر: عائدة خطاب وآخرون، أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، مصر، 1992، ص 308.

يتضح من الجدول أن كل قائد إداري يستخدم توليفة من اهتمامه بالمهام (النشاط) والعلاقات في تعامله مع الموقف، هذه التوليفة تعبر عن نمطه في القيادة، فإذا كانت مناسبة للموقف بمتغيراته المختلفة كان نمط القيادة فعالاً، أما إذا كانت هذه التوليفة غير مناسبة للموقف فإن نمط القيادة سيكون غير فعال.

-تقييم نموذج ريدن:

يغلب على الأنماط القيادية التي جاء بها ريدن طابع وصف سلوك القائد والنتائج المترتبة عليه، وليس ما ينبغي أن يسلكه القائد من تصرفات في كل موقف يواجهه، كما ركز ريدن على عنصر فعالية القائد المرتبطة بخصائص الموقف الذي نجده غامضاً بعض الشيء.

رابعاً: نظرية دورة حياة القيادة Leadership life cycle theory

تسمى هذه النظرية أيضاً بنظرية النضج الوظيفي للعاملين، وطورها كل من Kenneth Blanchard و Paul Hersey 1969، ويعتبران أن للقيادة دور حياة، أي أن القائد يغير نمط قيادته تبعاً لدرجة استعداد مرؤوسيه لأداء مهام محددة¹، فبالإضافة إلى محوري الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بالمهام، أضافت هذه النظرية محورا ثالثاً يعبر عن درجة النضج لدى المرؤوسين والذي يعني امتلاكهم للرغبة والقدرة في إنجاز الأعمال²، حيث يمكن أن يكون للفرد نضجاً لأداء مهام معينة وقصوراً في النضج لأداء مهام أخرى. ويعرف

1أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 296.

2محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 297.

النضج الوظيفي بأنه: "محصلة كل من القدرة كنضج متعلق بالعمل، والرغبة كنضج متعلق بالفرد ليتحمل المسؤولية في توجيه سلوكه للقيام بالعمل". أي للنضج بعدان هما:

*نضج العمل (القدرة): وتقاس بالخبرة السابقة والإلمام بالعمل وفهم متطلبات الوظيفة.

*النضج الشخصي: يقاس بمدى تحمل الفرد للمسؤولية وتحقيق الأهداف والشعور بالولاء للمؤسسة.

تقترح نظرية دورة حياة القيادة أربعة مراحل لنضج المرؤوسين كما هي مثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): أسلوب القيادة وفقاً لنضج المرؤوسين

المرحلة	النضج وأسلوب القيادة	قدرة الفرد على العمل	رغبة الفرد في العمل	أسلوب القيادة
المرحلة الأولى	منخفضة	منخفضة	عالية	التوجيه، التحكم.
المرحلة الثانية	متوسطة	متوسطة	منخفضة	التدريب، المساندة.
المرحلة الثالثة	عالية	عالية	متذبذبة	المشاركة، الشناء.
المرحلة الرابعة	عالية	عالية	مرتفعة	التفويض، ومنح المسؤوليات.

المصدر: كين بلانشارد ودريا زيارمي وآخرون، القائد الذي بداخلك، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير

لنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 46.

يتبين من الجدول السابق أن أسلوب القيادة يمر بأربعة مراحل وفقاً للمراحل التي يمر بها نضج

المرؤوسين، وهذا بناء على التطور في القدرة ورغبة في العمل وفق الترتيب التالي:

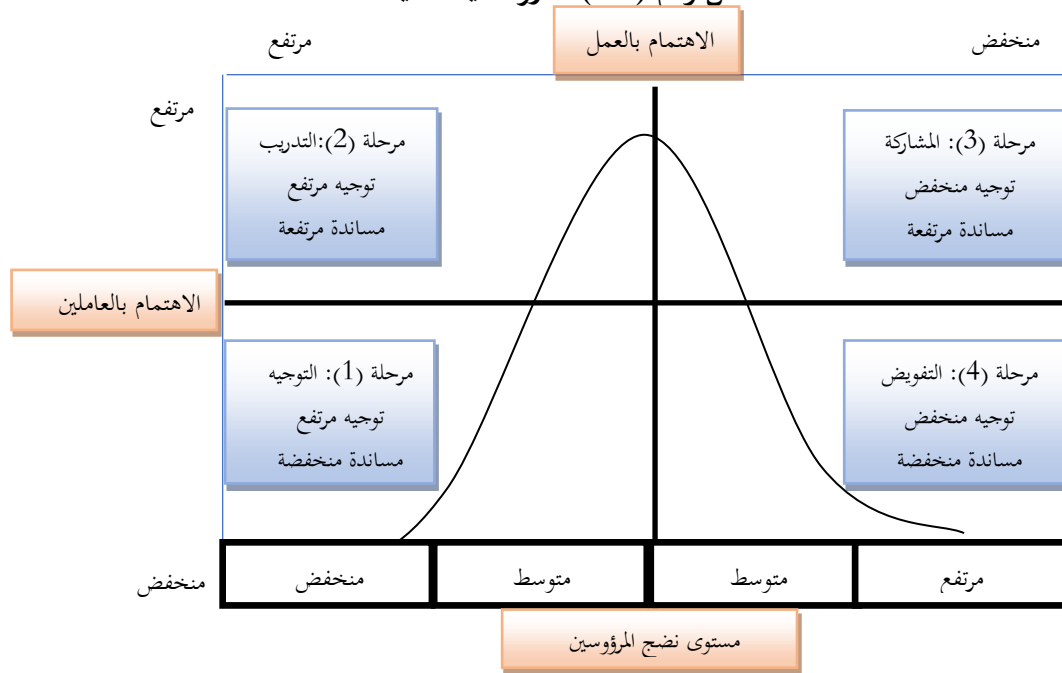
- أسلوب التوجيه (أوتوقراطي): وهو أسلوب يتميز بالعناية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويكون للقائد سلطة القرار وللمرؤوسين التنفيذ فقط¹.
- أسلوب التدريب (إقناعي): يكتسب المرؤوس بعض الخبرة العملية إلا أنها غير كافية، لذا يبقى القائد مهتماً بالعمل والتوجيه لأن المرؤوس مازال غير مستعد لتحمل المسؤولية لوحده، ورغم هذا فإن القائد يدعم ويساند المرؤوس لتعزيز ثقته بنفسه وحماسه للعمل، ومعظم توجيهات القائد تقدم من خلال الاتصال و التشجيع وليس الأوامر.²

1 حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 440.

2 طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص 175.

- أسلوب المشاركة: القائد في هذه المرحلة أقل توجيهها من المرحلة السابقة ولكنه لا يزال مشجعاً، فهو لا يقدم تعليمات محددة لمؤوسيه لتنفيذ المهام بل يساعدهم على إيجاد الحلول بأنفسهم عن طريق مشاركتهم باتخاذ القرار، يمارس هذا النمط عندما يكون المرؤوسين لديهم القدرة على القيام بالعمل غير أنهم يفتقرون بعض الشيء إلى الثقة في النفس والأمان نتيجة لزيادة مسؤولياتهم.¹
 - أسلوب التفويض: يتلاءم مع المرؤوسين ذوي الخبرة العالية والقادرين على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بقدرة كبيرة لإنجاز المهام واستعداداً كبيراً لتحمل المسؤولية أي مستوى نضج مرتفع، وهنا يفوض القائد للمرؤوسين اتخاذ القرار وتنفيذه، و يكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم.²
- يتبين من المراحل السابقة أن القائد يجب أن يستفيد من معرفة مستوى نضج المرؤوسين لتحديد أسلوب القيادة المناسب لهم، مثلما يوضحه الشكل التالي الذي يعبر عن دورة حياة القيادة:

الشكل رقم (08): دورة حياة القيادة



المصدر: كين بلانشارد ودريا زيارمي وآخرون، القائد الذي بداخلك، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 55.

1Mohamed Altrad, **Ecouter harmoniser diriger**, office des publications universitaires, Algérie, 1994, p102.

2James.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisation**, tra Claire De Billy, 2 ed, France , 2002, p 372.

-تقييم نظرية دورة حياة القيادة-

تؤكد نظرية دورة حياة القيادة أن معاملة القادة للمرؤوسين يجب أن تتناسب مع مستوى نضجهم، فإذا كان المرؤوسون منخفضي النضج فإنهم يحتاجون إلى الإرشاد و التوجيه، هذه الحاجة ستقل تدريجياً ويحل محلها المبادرة والاستقلال، إلا النظرية تقتصر على عنصر واحد من متغيرات الموقف (نضج العاملين) وتتجاهل المتغيرات الموقفية الأخرى (خصائص البيئة الخارجية) إضافة إلى إهمالها خصائص القائد.

المطلب الرابع: نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة

أهم ما يميز المدخل المشترك في تفسير القيادة، هو أنه يرجع نشأتها إلى عملية التفاعل بين ثلاثة متغيرات تتمثل في شخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي، فيرى أنصار هذا المدخل أن نشأة القيادة تتحدد على ضوء الموقف الذي يحدد صفات القيادة التي تستجيب لمتطلباته، كما تتحدد في ذات الوقت على مدى توافر السمات القيادية لدى القائد في ظل هذا الموقف، وبناء على ذلك فلا الموقف وحده بمتغيراته المختلفة: الجماعة، المنظمة، البيئة ولا توافر السمات الشخصية وحدها لها تأثير في ظهور القيادة، بل العبرة بما جميعاً، ولعل من أهم نظريات هذا المدخل: النظرية التفاعلية، التبادلية والشائية.

أولاً: النظرية التفاعلية في القيادة

تعتبر القيادة وفقاً لهذه النظرية نتيجة لمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات كشخصية القائد، طبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئة المحيطة بها.¹ سيسيل جيب Cecil GIBB: تنشأ القيادة من خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار الأعضاء وتكون معايير الجماعة، والقائد هو الذي يستطيع إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة.² سانفورد وهمفيل SANFORD & HEMPHILL قاما بتحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد النجاح في عملية تفاعله مع الجماعة وأهم هذه الأبعاد والخصائص نوردتها فيما يلي:

*المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها، مرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والعمر.

1علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 90.

2محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 1985، ص 69.

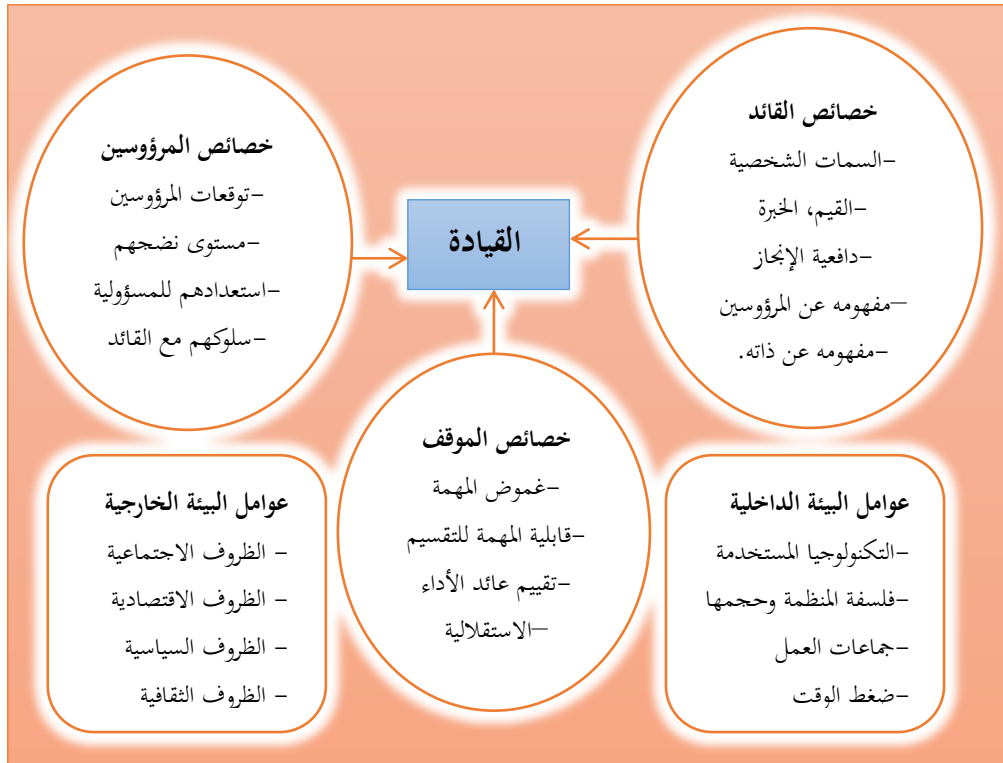
*المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر الاضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.

*درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام الآخرين.

*مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد الجماعة ومحاولة توجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع أعضائها واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم.

وعلى ذلك فالقيادة وفقا لهذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية المشار إليها سابقا، أي أن النظرية تعطي اهتماما لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له، وإدراك كل منهما للموقف، إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل بين تلك العناصر¹، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): القيادة وفق النظرية التفاعلية



المصدر: طريف شوقي، فعالية القيادة والسلوك الإداري، دار غريب، مصر، 1993، ص 127.

1 هشام طالب، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مصر، 1995، ص 267.

نلاحظ من الشكل أن القيادة هي نتاج تفاعل الكثير من المتغيرات المرتبطة بالقائد، المرؤوسين، الموقف، المنظمة والبيئة الخارجية وهذا ما يجعلها ظاهرة جد معقدة، إذ أن إهمال أي متغير في دراستها أو ممارستها قد يؤثر كثيرا في فهمها أو نجاحها، مما يجعلنا نعتبر أن التفسير التفاعلي للقيادة هو الأكثر قبولا وواقعية للقيادة مقارنة بالمدخل التي تعرضنا لها سابقا.

-تقييم النظرية التفاعلية:

- حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي: القائد، المرؤوسين والموقف مع محاولة الجمع بينها لأنها ترى عدم كفاية كل بعد على حدا كمييار لتحديد خصائص القيادة.¹
- تبدوا واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، لأنها ترى نجاح القائد مرهون بمدى قدراته لتمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم من جهة ، كما ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا الدور في ظل ظروف الموقف.

لذا يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع.

ثانيا: النظرية التبادلية

تعتبر النظرية التبادلية امتدادا للنظرية التفاعلية، وتعتمد القيادة التبادلية (الإجرائية) على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين الأتباع وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريد من فؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات أو يعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء للمرؤوسين، وقد ظهرت بشكل واضح في أعمال كل من الباحثين ادوين هولاندر Edwin.Hollander، جاكوب Jacobs، بيتر بلو Peter BLAU، جور Gurr.

ادوين هولاندر Edwin.Hollander: الذي يؤكد أن القيادة عملية في اتجاهين، وهي تتضمن علاقة تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يأخذ ويعطي الاثنان، فالقائد يعطي توجيهات للحصول على

1أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 260-261.

هدف ناجح، ويدير الصراعات ويقلل من الغموض ويساعد في حل مشاكل الجماعة كما يقدم المكافآت والجزاءات، في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والتدعيم¹.

جاكوب Jacobs: يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير والمكافأة نظير خدماته ومساهماته من أجل تحقيق أهدافها، أما دور القائد فيرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم باستخدام أو تقديم المكافآت والجزاءات بمختلف أشكالها، وعلى هذا فالقيادة حسبه تتضمن علاقات تبادلية متكافئة بين القائد ومرؤوسيه، وبدون هذه العلاقة لن تتحقق القيادة الإدارية².

بيتر بلو Peter Blau: يرى أنه على ضوء التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام القائد ومعاونته لهم، وعلى ذلك يستفيد القائد من دعم وولاء الجماعة له، كما تستفيد هذه الأخيرة من توجيهات وقرارات القائد الجيدة³.

جور Gurr: حيث بين أساس التبادل الاقتصادي بين القائد والأتباع، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت⁴.

يتميز القائد التبادلي في أنه محاور جيد بحيث أن له القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ما يريده ويحدد جور (Gurr) عوامل القيادة التبادلية بما يلي:

- المكافأة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والأتباع التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين .
- الإدارة بالاستثناء: والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

1محمود سيد أبو النيل، مرجع سابق، ص ص 131- 133.

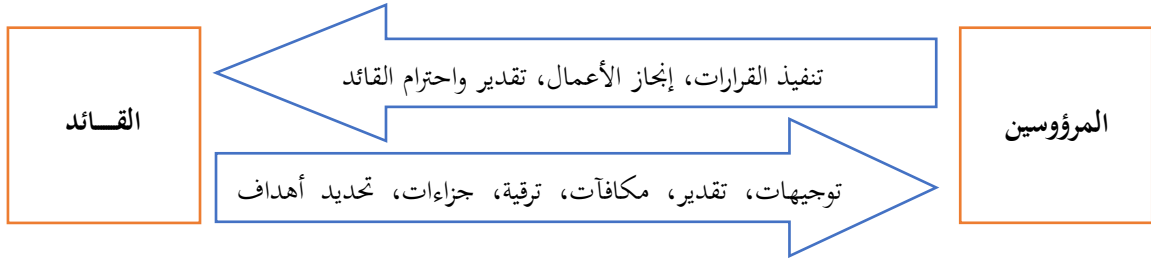
2محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سابق، ص 24.

3نفس المرجع، ص 25.

4علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 77.

الشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية:

الشكل رقم (10): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، ص 136.

ثالثاً: نظرية القيادة الثنائية

تعتبر النظرية الثنائية في القيادة تطوراً للنظرية التبادلية التي تنظر إلى المؤسسين في علاقاتهم مع القائد كجماعة واحدة، أما نظرية القيادة الثنائية فتركز على العلاقة بين القائد وكل مؤسس لذا سميت بنظرية الترابط الرأسي.

جورج قرين **George GREEN**: يرى أن القائد لا يتعامل مع المؤسسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مؤسس على حدا، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مؤسس، إلا أن جورج قرين يجمل هذه العلاقات في نوعين فقط هما¹:

العلاقات المتبادلة داخل - الجماعة: هناك بعض المؤسسين تتميز العلاقة بينهم وبين القائد بالثقة والاحترام المتبادلين والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد لديهم الالتزام اتجاه المنظمة، مما يجعلهم داخل جماعة القائد.

العلاقات المتبادلة خارج - الجماعة: هناك بعض المؤسسين يفشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبينهم والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة وإشراف، لذلك نقول أنهم يقعون خارج جماعة القائد.

ركز نموذج جورج قرين على بعض النقاط الهامة لتحسين جودة المعاملات التبادلية وهي:²

1 رابطة حسن، مرجع سابق، ص 274.

2 نفس المرجع، ص 276.

*محاولة الأفراد الموجودين خارج الجماعة لان يصبحوا عضواً داخل الجماعة.

*محاولة القادة الجادة لتوسيع مجال ونطاق دخول الأفراد في الجماعة.

*حث القادة على إعطاء فرصه حقيقية لمروسيهم لإثبات ذاتهم.

-تقييم النظرية الثنائية في القيادة:

أكدت الدراسات صحة نظرية القيادة الثنائية لجورج قرين، حيث وجد أن هناك علاقة بين نوع العلاقة الثنائية بين القائد والمرؤوس ونتائج عمل هذا الأخير، كما وجد أنه انطلاقاً من هذه العلاقة يمكن التنبؤ بدوران العمل، الترقية، الأجور... الخ، لفترة زمنية مقبلة، كما لفتت إلى أهمية تدريب القادة الإداريين في ميدان العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات مع المرؤوسين.

رابعاً: النظرية التحويلية

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داونتون Downton 1973، إلا أن ظهوره كمدخل مهم في القيادة بدأ مع العمل الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز James Macgregor Burnes تحت عنوان "القيادة" عام 1978 وقد حاول برنز في عمله أن يربط بين دوري القيادة والتبعية، وكتب عن القادة بوصفهم أفراداً يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة والأتباع، والقيادة عند بيرنز تختلف تماماً عن استخدام القوة لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع.¹

بيرنز: القيادة التحويلية على أنها عملية تحدث عندما يقوم شخص بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق الدوافع والسلوكيات (رغبات، طموحات، حاجات، وقيم التابعين الأساسية).

بيرناس: القيادة التحويلية هي عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديون ليحفزوا مرؤوسيههم على إنجاز أعمالهم لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، فهم يحركون فيهم غريزة التحديات للقيام بأعمال غير متوقعة وإحراز نتائج وإنجازات عالية القيمة ورفيعة المقام، وينجح القادة في ذلك ما استطاعوا بعث مشاعر مرؤوسيههم قدماً، وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم، ودفع هؤلاء المرؤوسين لكي

1. يترج، نورث هاوس، مرجع سابق، ص 187.

يتنزهوا عن خدمة مصالحهم الشخصية ويخدموا مصلحة الجماعة بواسطة توظيف حاجاتهم طموحاتهم الفردية لمصلحة العامة.¹

باس وافوليو Bass and Avolio: القيادة التحويلية ترفع من رغبة الأتباع في الانجاز والتطور الذاتي وتعمل في الوقت ذاته على تطوير مجموعات العمل والمنظمة، وتزيد من ثقة الأتباع بأنفسهم فالقائد التحويلي يتصف بالنفوذ المثالي، ويقدر الأتباع ويجفزههم فكرياً لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.²

وقد طور باس وافوليو Bass and Avolio نظرية القيادة التحويلية من خلال وضع نماذج ومقاييس لها لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) **The Multifactor Leadership Questionnaire** الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، التشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، وفي عام 1990 أضاف باس مكوناً رابعاً أطلق عليه اسم الدافعية المستوحاة، وهي كالاتي³:

- التأثير الكاريزماتي (الجازبية القيادية): ويصف عامل الكاريزما في جوهره القائد الذي يجعل المرؤوسين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحها، ويتسنى له ذلك من خلال تمسكه بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية ويتصف بالمثالية فيصبح أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة
- الدفع والإلهام (التحفيز الملهم): يتصرف القائد وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المؤسسة وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها وتبيان التوقعات العالية من إنجازاتهم، وهذا النوع من السلوك يعزز روح الفريق ويحسن من الأداء.
- الاهتمام بالتشجيع الإبداعي: يحرك القائد جهود مرؤوسيه نحو التجديد والإبداع وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي يواجهونها.
- الاهتمام الفردي (مراعاة مشاعر الأفراد): ويمثل هذا العامل القائد الذي يعطي اهتماماً خاصاً بحاجات الفرد وتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ويفوض بعض المهام إليه كوسيلة لتنمية قدراته.

1 بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 85.

2 Bass, B. M. and Avolio, B. J, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, united states, library of congress, 1994, P15.

3 James.G.Hunt et autre, , Op cit , P P 379-380

-تقييم النظرية التحويلية:

تفتقر النظرية التحويلية إلى الوضوح لأنها تغطي مدى واسعاً يشمل على رؤية مستقبلية تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة مما يصعب التحديد بوضوح حدود القيادة التحويلية، كما أنها تنظر للقيادة على أنها سمات شخصية وليست سلوك يمكن تعلمه والتدرب عليه ، وهي نظرية شمولية يمكن استخدامها لوصف مدى واسع من القيادة بحيث انتقلت من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المؤسسات كلها.

لقد تم التطرق إلى أهم النظريات في مجال القيادة الإدارية، واتضح مدى التباين في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية، وأن ظهور نظرية جديدة لم يؤد إلى اختفاء سابقتها، و أن الانتقادات الموجهة إلى أية نظرية لا تثبت خطأها، إلا أنه تجدر الإشارة أن هناك عدد من المفاهيم الجديدة التي انبثقت وظهرت في هذا المجال لكي تقدم وجهة نظر أكثر تعقيداً وتكاملاً للقيادة الإدارية في المواقف التنظيمية، كل هذا أدى بالباحثين إلى محاولة تحديد الأنماط القيادية المختلفة وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية وفق نموذج باس وأفوليو

تعتمد القيادة الإدارية على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، واختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أنماط القيادة، ويقصد بالنمط القيادي بأنه "مجموعة التصرفات التي يبيدها القائد داخل المنظمة نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية، ومن ثم ترك آثار مباشرة على سلوك العاملين في المنظمة سلبا وإيجابا.¹

قدم بيرنارد باس Bass 1985 في منتصف الثمانينات من القرن العشرين نسخة موسعة ومنقحة لنظرية القيادة من خلال كتاب بعنوان "القيادة والأداء غير المتوقع" (Leadership and Performance Beyond Expectation)، وقد اعتمد في ذلك على الأعمال السابقة التي قام بها بيرنارد باس Bass من أعمال هاوس House بإعطاء مزيد من الاهتمام للعناصر العاطفية والأصول الكاريزمية.² وضع "باس Bass" نموذجا للقيادة التحويلية يتضمن ثلاثة أبعاد (الكاريزما، والاستشارة العقلية، والاعتبارية الفردية)، ونموذجا للقيادة التبادلية يتضمن بعدين (المكافأة المحتملة، والقيادة بالاستثناء الموجبة).³ في التسعينات قام باس وأفوليو Bass and Avolio 1993 بدراسات موسعة لنظرية القيادة، حيث أضافا بعدا رابعا لأبعاد القيادة التحويلية، هو الدافعية الملهمة (Inspirational Motivation)، وبعد ثالثا لأبعاد القيادة التبادلية هو القيادة بالاستثناء السالبة.⁴

وقدما نموذجا أكثر حداثة أطلقا عليه: "نموذج المدى الكامل للقيادة The Full Rang"⁵ Leadership Model ويعتقدا بأن كل قائد يظهر كل نمط من أنماط القيادة إلى مدى معين، ويعتبر تطوير مقياس القيادة متعدد الأبعاد The Multifactor Questionnaire Leadership (MLQ) أحد أهم إسهامات باس وأفوليو، حيث تم تصميمه لقياس سلوكيات القيادة.

1 عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 39.

2 يتر.ج، نورث هاوس، مرجع سابق، ص 191.

3 James G. Hunt, **Leadership : A new Synthesis**, SAGE Publications, London, 1991, P 188.

4 Gary Yukl, **Leadership in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall, USA, 2002, P254.

5 Jan Stewart, "Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood", Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue, 54, 2006, P 10.

صنف باس وأفوليو Bass and Avolio القيادة إلى ثلاثة أنماط وهي كما يلي:¹

القيادة التبادلية (Transactional Leadership).

القيادة التحويلية (Transformational Leadership).

القيادة المتساهلة (Permissive Leadership)

وتعتبر هذه التصنيفات ضمن الاتجاهات الحديثة في القيادة وفيما يأتي توضيح لهذه الأنماط الثلاثة

المطلب الأول: القيادة التبادلية

تعتبر القيادة التبادلية من الأنماط القيادية التي يسعى من خلالها القائد إلى تعزيز استجابة المرؤوسين لأوامر عبر نظام "المكافأة والعقاب"، أي قيام القائد بصرف المكافآت للعمل الناجح والنتائج الإيجابية، وفي المقابل المعاقبة في حال العمل السيئ والنتائج السلبية إلى أن يتم حل المشكلة وتصويب الخطأ.

القيادة التبادلية تؤكد على عملية التبادل التي تحدث بين القادة ومرؤوسيه، وتتضمن عملية تحفيز وتوجيه المرؤوسين في المقام الأول من خلال تحقيق مصالحهم الذاتية، بحيث يكون الهدف الرئيسي للمرؤوس هو الانصياع لأوامر، فالقادة في هذا النمط لا يبحثون عن تغيير المستقبل، إذ يولون اهتمامهم لعمل المرؤوسين بغية البحث عن الأخطاء والانحرافات في العمل، مما يجعل من هذا النمط القيادي فعالاً في حالات الأزمات والطوارئ وعند تنفيذ المشروعات التي تحتاج لأن تتم بطريقة محددة وواضحة.

أولاً: مفهوم القيادة التبادلية

يولي هذا الأسلوب القيادي المعروف باسم قيادة المعاملات "القيادة الإجرائية" الاهتمام للتفاعلات أو المعاملات الاجتماعية بين القادة والأتباع، فهو يركز على دور الإشراف والتنظيم وأداء المجموعة، ويصف أسلوب القيادة الذي يساعد القائد في تعزيز امتثال الأتباع من خلال كل من المكافأة والعقوبات، فقادة المعاملات ليسوا متفائلين بشأن التغيير في المستقبل، بل إنهم بدلاً من ذلك يحافظون على الوضع الراهن (دع الأمور تظل كما هي).

1 Bernard M. Bass, **Transformational Leadership** : Industrial, Military, and Educational Impact, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 1998, Pp.5-7.

قادة المعاملات أو التبادليون يجدون دائماً طريقة لتتبع أخطاء الموظف ويفضلون تبني أسلوب التعامل مع الأزمات وحالات الطوارئ، فضلاً عن تحديد الوقت والطريقة التي يتعين فيها تنفيذ العمل. ويدير قادة المعاملات أعمالهم من خلال تحديد احتياجات أتباعهم وتقديم مكافآت التي تلي هذه الاحتياجات.¹ فالقائد التبادلي أقل اهتماماً بتطوير المرؤوسين، إذ أنه يسعى دائماً إلى تطوير مستوى الأداء ويركز اهتمامه على المخرجات ويتمثل دور القائد التبادلي في:

- توزيع المهام والأدوار على المرؤوسين.
- الاطلاع على النقص في حاجات المرؤوسين أو معرفة رغباتهم.
- تقديم الحوافز التي تشبع حاجياتهم ورغباتهم مقابل ما يحققونه من إنجازات.

كما تسمى القيادة التبادلية أيضاً بقيادة المعاملات، حيث يرى القائد المكافأة والعقاب أفضل مصدر لتحفيز المرؤوسين، كما يقود إلى العمل الناجح للمؤسسات رغم أنه لا يعطي للمرؤوسين قدراً من الحرية والشعور بالرضا الوظيفي كما يفعل القائد التحويلي، كما توجد علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية و أداء المؤسسة حيث يتأثر أداء العاملين عن طريق المكافأة والعقاب من طرف قادتهم.² هذه بعض التعريفات للقيادة التبادلية:

BASS: يرى أن القيادة التبادلية تركز على علاقة الاتفاق بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين لأوامر القائد يحصلون على المكافآت والمستلزمات إذا ما نفذت مهامهم بنجاح، أو في المقابل تطبق عليه الاجراءات التأديبية في حال إخلالهم في إنجاز مهامهم وواجباتهم.³

KUHNERT and LEWIS: القيادة التبادلية هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين، فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة.⁴

1Arnold, J., Cooper, C.L., Robertson, J.T. **Work Psychology**. Harlow: Financial Times,1998, p53.

2عبد الله العواشر، طارق السويدان، القيادة متكاملة الجودة، الإبداع الفكري للنشر و التوزيع، الكويت، 2010 ص44.

3Bass, B. M, **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : Free Press. Adivision of Mcmillan, Inc, 1985, p27.

4Kuhnert, K & Lewis.P, **Transactional and transformational leadership: A constructive / development analysis**. Academy of Management Review. Vol. 12, No. 4, 1987, p. 64

GARDONA: القيادة التبادلية هي تلك التبادلات التي تتم بين القائد والعاملين بهدف تبادل شيء قيم من وجهتي نظر الطرفين فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة.

عياصرة علي أحمد وآخرون: يتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد وأن له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات، وهو قادر على اقتناع رؤوسيه ليفعلوا ما يريد، فهو يعرف نفسه جيدا ونقاط قوته ونقاط ضعفه وكل ذلك من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم.

GROVES and LARocca: ويرون أن القادة التبادليون يؤثرون على التابعين من خلال التحكم في سلوكهم والمكافآت المتفق عليها بينهم، ومن خلال الحد من مشكلات الأداء عن طريق التدخل المبكر والمباشر. وأن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، المكافآت، العقوبات) للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بينهم وبين قائدهم.¹

ثانيا: مميزات القيادة التبادلية

- تكاليفها المنخفضة: باعتماد القيادة التبادلية على أن القيادة التبادلية تعتمد على المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز فقط فهي بهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا أيضا على صفات تابعين معينين مثل الأشخاص ذوي الكاريزما العالية أو الأشخاص الذين لديهم الإلهام والرؤية لأن هؤلاء تكلتهم عالية، بالإضافة أنها تعتمد على أسلوب الإدارة والاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العسل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة.²
- سلاسة ووضوح نهجها: النهج الذي تقوم عليه القيادة التبادلية نهج واضح وغير غامض، فالمدراء والتابعين يعلمون ما لهم وما عليهم.

حيث يوفر المدير اللوازم الضرورية للعمل ويضع نظاما واضحا للمكافآت (مكافآت مادية، ترقية، فوائد صحية، إجازات) وآخر للعقوبات (فقدان الوظيفة وغرامات، خصومات).

1 Groves, K. and LaRocca, M, **An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility**, Journal of Business Ethics. Volume 103. Issue 4.2011, P 212.

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

- حافظها قوية: المال والمكافآت المادية وغير المادية هي حوافز موثوق بها وبنائهما، حيث أن العاملين تصبح لديهم الرغبة الأكبر والحافزة الأقوى من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعة وتطبيق الخطط والسياسات كما هي موضوعة ومتفق عليها، وإنجاز الأعمال في وقت أقل من وقتها المرصود.
- التحصل على النتائج بسرعة: تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج فيها النتائج إلى أن تتحقق في أقل وقت ممكن مثل (توفير الطلبات على المنتج وقت الأعياد والمناسبات، المشاريع قصيرة الأمد، المصانع الموسمية، المنتجات الموسمية).

ثالثاً: أبعاد القيادة التبادلية

حدد BASS and AVOLIO ثلاثة أبعاد للقيادة التبادلية وهي:

أ- المكافأة المحتملة (المشروطة) (Contingent Reward):

BASS: يتضمن هذا البعد تقديم القائد مكافآت لأتباعه عندما يكون هناك مبرر لذلك، ويحقق القائد من خلاله التعزيز الإيجابي للتفاعل، إن القادة في هذا البعد يملكون مقدرة على إيضاح ما يمكن أن يحصل عليه الأتباع عند تحقيقهم أهداف الأداء، كما يقدمون المساعدة اللازمة للاتباع من أجل الوصول إلى المعايير المطلوبة، فوجود أسلوب المكافآت يتم الوصول لحلول فعالة للأداء السيء ومشكلات العمل وخاصة في وجود التخطيط غير الجيد، كما تشجع العاملين أيضاً على الاستمرار بالمحاولة.¹

AKAR: ويرى أن التابعون متفاهمون مع قائدهم حول ما عليهم فعله للحصول على المكافآت، أو لتجنب العقوبات في حال إخلالهم بتلك المهام الموكلة اليهم، وإن كلا من المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة هي من خصائص القيادة التبادلية، ومن خصائص القادة التبادليين الاهتمام بالنتائج بغض النظر عن الإجراءات، وهي بهذه الطريقة تكشف مرونة تكتيكات هؤلاء القادة في بسط سلطتهم بطرح المكافآت والعقوبات لتحسين الأداء والحفاظ على التقدم الحاصل من قبل التابعين وزيادة الرضى الوظيفي وهيكله المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.²

1 Avolio, B.J & Bass, B.M. **Multifactor leadership questionnaire**: Manual and simpler set. 3rd., Redwood City, USA, 2004, P16.

2 Akar, Aytuğ, **Transformational And Transactional Leadership Characteristics Of Intercollegiate Athletes And NonAthletes**. D. Thesis. Middle East Technical University. TURKEY, 2010, PP35.36.

الشريفي: يقوم هذا البعد على التبادل بين القائد والعاملين إذ يتم تبادل الجهود والعمل وتحقيق الأهداف من جهة العاملين مقابل مكافآت وإنجاز في العمل فينتظر العاملون المكافآت أو يتجنبوا العقاب، وتعني أن القادة يقومون بثواب العاملين في حالة تحقيقهم للتوقعات والأهداف الموضوعية من قبل القائد ويرتبون الاتفاقات المرضية المتبادلة ويبحثون في آلية الحصول على الموارد ويتبادلون المساعدة لتقليل الجهد ويقدمون التوصيات للعاملين.

ب- الإدارة بالاستثناء (إيجابية) (Management by Exception) (Active) :

WATKINS: القادة التبادليون يمارسون الإدارة بالاستثناء النشطة من خلال تركيز انتباههم على المخالفات، الأخطاء، والانحرافات التي تخرج عن المعايير، حيث يتبعون أسلوب مراقبة الأخطاء عن قرب وتتبع مصدرها بالإضافة إلى اتباع القواعد لتجنب الأخطاء قبل أن تؤثر على الأداء بمعنى أن القادة التبادليون يتخذون الإجراءات التصحيحية عند ظهور الإخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية.¹

Albert E: القادة في هذه النوع من الإدارة يكونوا استباقيين، حيث يراقبون الأنشطة باستمرار، ويتدخلوا ليضمنوا أن معايير عمل المنظمة توافق المعايير المطلوبة، وأن الانحرافات لن تحدث، وأنهم يأخذوا الإجراءات التصحيحية ليحسنوا من الأداء والمعايير التي توافق السياسات الموضوعية.²

SLOAM: إذ يفرض القادة قواعد وتعليمات للعاملين ثم يتابع العمل والأداء في أثناء تنفيذ المهمات ويتخذ الإجراءات المناسبة لتصويب الانحرافات عن المعايير الموضوعية لذلك يفرضون القواعد لتجنب العقاب ويتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ أو يحدث انحراف عن المعايير المطلوبة وذلك باستخدام التعزيز السلبي أو العقاب.

ج- الإدارة بالاستثناء (سلبية) (Management by Exception) (Passive)

الهوري سيد: وتعني تدخل القادة في شؤون العاملين عندما تحدث أخطاء فقط وتتفاقم المشكلات من خلال التعزيز السلبي والعقاب وهي شكل من أشكال القيادة التبادلية الصحيحة وتميل إلى أن تكون غير فعالة إلى حد كبير هذا ويعد القائد التبادلي هو القاسم المشترك بين الأنماط القيادية في واقع العمل وإن الأساس الذي يبنى عليه

1 Watkins, Daryl, **The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures**. Ph.D. thesis. University of Phoenix. Arizonan. united states, 2008, P24.

2 Albert E, **Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees**. Ph.D. thesis. Capella University, United States, 2008, P 12.

سلوك القائد التبادلي هو التدعيم الشرطي سواء أكان إيجابيا أم سلبيا ومقدرته على رفع كفاءة العاملين لديه وتحسين الرضا الوظيفي وتعديل السلوك كلما دعت الحاجة.¹

WATKINS: القادة التبادليون غير النشطين (الساكتين ينتظرون المشكلات والانحرافات الا أن تكبر قبل أن يقوموا باتخاذ اجراءات تصحيحية، فهم يتدخلون فقط عندما تصبح المشكلات حرجة.²

Albert E: القادة هنا أسلوبهم هو ردة الفعل، يتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات، نسبة أدائهم قليلة وبالتالي ستظهر المعايير مخالفة التي وضعت مسبقا.³

رابعا: شروط نجاح تطبيق القيادة التبادلية

- من أجل نجاح تطبيق مبادئ القيادة التبادلية في المنظمات يجب توفر بعض الشروط منها:⁴
- العمل بوتيرة عالية لمعالجة الحالات الاستثنائية للسيطرة على المشكلات التي تظهر.
 - كفاءة الإدارة العليا وقدرتها على استقرار الحالات الاستثنائية التي قد تواجهها خلال ممارستها لنشاطاتها المختلفة.
 - توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمرؤوسيههم
 - رغبة الإدارة العليا في تفويض سلطتها وثقتها بمرؤوسيهها في تحمل المسؤولية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم.
 - ثقة الرؤساء بمرؤوسيههم على كافة المستويات الإدارية.
 - نظام اتصال فعال لمتابعة سير العملية الادارية وتوفير المعلومات الضرورية.
 - نظام حوافز فعال لزيادة الانتاجية وتعزيز الانتماء.
 - الاستقرار في كافة الظروف والحالات، وعدم تعرض المنظمة لأي حالات عدم استقرار قد تعصف بها.
 - تفويض السلطة وتمكين العاملين، وتنمية ثقافة الرقابة الذاتية وتنميتها.
 - توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى معاونين للقيام بما يسند إليهم من مهام.
 - وجود نظام معلومات جيد للرقابة والإعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات.

1 الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين الشمس، مصر، 2002 ص50.

2 Watkins, Daryl, Op cit, P24.

3 Albert E. (2008). Op cit P 12

4 العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص135.

المطلب الثاني: القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل القيادية الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة وتفعيلها، واحتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي سعياً منها لقيادة المنظمة في مواجهة التطورات والتحديات الحديثة من خلال التركيز على تأثير سلوكيات الأتباع وتنمية قدراتهم الإبداعية.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو جيمس فيكتور داونتون (James Victor Downton) في كتابه القيادة الثائرة (The Rebel Leadership) وذلك عام 1973 ويعتبر أول استخدام أكاديمي لمصطلح القيادة التحويلية في الكتب العلمية. فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية كنظرية على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيرنز ماجريجور (Burns Macgregor) في كتابه القيادة (Leadership) وذلك في عام 1978، حيث ميز بيرنز بين نوعين من القيادة وهي القيادة التبادلية Transactional والتحويلية Transformational، فالأولى حسبته تعني مجموعة من النماذج القيادية التي تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم، بينما تعني القيادة التحويلية العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نخوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية.¹

فيما يلي أهم تعريفات القيادة التحويلية:

بيرنز Burns القيادة التحويلية هي النمط القيادي الذي يحدث عندما يرتبط القائد مع المرؤوسين بطريقة يعمل فيها القائد والتابعين على رفع بعضهم البعض إلى مستويات عليا من الدافعية والأخلاقية، أو هي النمط القيادي الذي يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير المقصود.²

¹منتهى محمد الخالدي، تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2013، ص 29.

²Goliath Mungonge, *Acase study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia*, Rhodes university, 2007, p16.

قريفين ومورهان **Griffin & Moorhen** القيادة التحويلية: "مجموعة من العناصر التي تميز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وإيجاد رؤية جديدة في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية"¹.

باس **Bass** القيادة التحويلية هي النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وعندما يعمل القادة على توليد المزيد من الاهتمام والإدراك والقبول لغرض ورسالة المنظمة من قبل المرؤوسين.²

باس وافوليو **Bass and Avolio** "القيادة التحويلية ترفع من رغبة الأتباع في الانجاز والتطور الذاتي وتعمل في الوقت ذاته على تطوير مجموعات العمل والمنظمة، وتزيد من ثقة الأتباع بأنفسهم فالقائد التحويلي يتصف بالنفوذ المثالي، ويقدر الأتباع ويحفزهم فكرياً لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها."³

فينك **Fink** يرى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.⁴

تيكي وديفانا **Tichy & Devanna** أن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.⁵

كما عرفها **سالم العامري** بأنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمنظمة، وهي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية".

1 شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص99.

2Bass, B. & stogdill, "hand book of leadership", New York: Free Press, 1990, P184.

3Avolio, J. & Yammarino, J. "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership", Journal of European Industrial Training, Vol. 15, No.4, 1991, P15.

4Fink, D. **Framing Leadership: Contributions and Impediments to Educational Change**, International Journal of Leadership in Education, Vol (10), No.(4), 2002, P16.

5Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Ann. **The Transformational Leadership**. 2 nd edition. John Wiley & Sons, Canada, 1990, P 77.

بعد استعراض مجموعة التعاريف السابقة للقيادة التحويلية، يمكن استنتاج ما يلي:¹

- القيادة التحويلية عملية مستمرة يمارسها القائد قبل الأتباع.
- تحفيز الأتباع وإلهامهم للعمل لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة والمنظمة.
- القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي لمنظمتهم، فهو قادر على تطوير صورة مستقبل المنظمة وقادر على إيصال هذه الصورة للمرؤوسين.
- يستخدم القائد التحويلي استراتيجية خلاقية ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فهو يشجع على إعادة دراسة الأهداف والبحث عن أهداف ووسائل ووجهات نظر جديدة.
- ووفقاً ل Bass فإنه يمكن لنفس القائد أن يكون تحويلياً وتبادلياً في أوقات ومواقف مختلفة، كما يؤكد على أن القائد التحويلي لديه القدرة على الحصول على الامتثال الطوعي للمرؤوسين دون الوعود بالمكافآت، كما يحسب مرؤوسيه بقدرتهم على تجاوز قدراتهم الذاتية والمساهمة أيضاً في تحسين الأداء التنظيمي.

ثانياً: خصائص القيادة التحويلية

- القادة التحويليين أشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهم من القيام بأشياء غير عادية، ويمكن تقديم عدد من هذه الخصائص كما يلي:²
- يقوم القائد التحويلي بتحفيز مرؤوسيه وإثارتهم للعمل أكثر وإنتاج أكبر مما هو متوقع، إذ يتعامل معهم بشكل أبوي، يوجههم في كل الظروف ويقدم لهم يد المساعدة، كما يصقل مهاراتهم ويشجعهم على المشاركة في صنع القرار وتحمل المخاطر لمواجهة التحديات، وتعد القيادة التحويلية نموذجاً للنزاهة والعدالة والتعاون.
 - القائد التحويلي شخص محب للمخاطرة المحسوبة والقدرة على المواجهة، كما ينظر إلى نفسه على أنه وكيل تغيير، والتغيير في نظره رحلة وليست نقطة وصول، فهو قائد ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة استفاد منها.

1 أحمد سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (9)

عدد(1)، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 07.

2وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،

2014-2015، ص 78.

- تستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة، كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الإبداع والابتكار، وذلك عن طريق تشجيع المبادرة وإتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع للإنجاز.
- تشجيع النمو الذاتي للمرؤوسين، من خلال تفويض السلطة وتمكين العاملين، حيث يشرك أعضاء الجماعة في صنع القرارات، ويشجع على تحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في التنفيذ وتقديم الدعم الكافي للقرارات التي يتخذونها في هذا الشأن.
- هي دعامة لتنمية الإبداع والابتكار، فالعديد من الدراسات حول القيادة تقترح القيادة التحويلية كدعامة لتعزيز إبداع الأفراد والجماعات، لأن القائد التحويلي له سلوكيات إبداعية ويسعى دوماً إلى التغيير ويشجع الإبداع، يمتاز بالكاريزما والرؤية المستقبلية وتوجه فكري عالي كقوة دافعة لتوليد الأفكار الخلاقة للمرؤوسين، يشجع التفكير خارج الصندوق **Out Of The Box** ويعزز التعاون بين أعضاء الفريق، كما يحفز الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم، حيث أن مرؤوسيه يحققون أداءً عالياً يفوق التوقعات، إذ يتجاوزون مصالحهم الخاصة لأجل تحقيق الهدف العام و الرؤية المستقبلية.
- المثالية، التأثير الكاريزماتي، الثقة والاحترام هي من خصائص هذه القيادة، فالقائد التحويلي هو القائد القدوة والملمهم، له رؤية جذابة ومثيرة، يعتمد على الاستشارة الفكرية لتشجيع الأفراد وجعلهم يواجهون التحديات والمشاكل بطرق جديدة مبتكرة.

ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية.

لقد ظهرت نماذج عديدة للقيادة التحويلية استجابة إلى التغيرات السريعة في تطور المنظمات وازدياد المنافسة على المستوى العالمي مما أدى إلى وجوب ظهور قيادات ذات كفاءة عالية تواكب هذا التغيير، وعليه ظهرت عدة نماذج للقيادة التحويلية ولعل أهمها نموذج بيرنز، نموذج باس وأفوليو، وطبقاً للأبعاد التي وضعها باس وأفوليو في استبانة القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) تمثلت أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد أطلق عليها اسم 4I يوضحها الجدول الآتي¹:

1 سناء علي شقوارة، مرجع سابق، ص 64.

الجدول رقم (04): أبعاد القيادة التحويلية التي وضعها باس وأفوليو

البعد الأول: التأثير المثالي Idealized influence	البعد الثاني: الدافع الملهم Inspirational Motivation	البعد الثالث: التحفيز الفكري Intellectual Stimulation	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية Individualized Consideration
يتحدّث عن قيمه ومعتقداته.	يتحدّث بحماسة عما يجب إنجازه.	يُعيد فحص الافتراضات الناقدّة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا.	يُعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة.
يحدّد أهمية وجود حسنّ قوي للهدف.	يتحدّث بتفاؤل عن المستقبل.	يبحث عن تصوّرات مختلفة عند حل المشكلات.	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.
يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به.	يُوضّح الرؤية المستقبلية للمنظمة.	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمّات.	يُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.
يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.	يؤكد على أهمية وجود حسّ جماعي برسالة المنظمة.	يحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.	يقضي وقتاً في تدريب الآخرين .
يتصرّف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له.	يُعبّر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.		
يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.			
يظهر حساً بالقوّة والثقة بالنفس.			

المصدر: سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجنان، لبنان، 2013، ص63.
سنتناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل فيما يلي:

البعد الأول: التأثير المثالي Influence Idealized

هي ذلك السلوك الذي يشجع الاتباع على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر الجاذبية القيادية في إيجاد القيم التي تلهم وتوفّر معاني العمل لهم، ويعدّ مفهوم الجاذبية القيادية شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً أعلى يُحتذى به من قبل الأتباع، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم.
وصف نورثهاوس Northouse الجاذبية القيادية بالقادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لاتباعهم، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك

الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليهم للقيام بالشيء الصحيح، ويكنّ لهم الأتباع احتراماً كبيراً، وغالباً ما يتقون فيهم إلى حدٍ بعيد، ويزيدون إيماناً برؤية ورسالة المنظمة¹.

تعتبر الجاذبية القيادية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرّف الأتباع بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد، وكثيراً ما ترتبط الجاذبية القيادية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون الأتباع منفتحين على القائد وأن القادة الذين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة، والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة².

عرف أفوليو ووالدمان ومارينو Avolio & Waldman & Yammarino الجاذبية القيادية بأنها إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة، والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل الأتباع يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يشعر الموظفون معه بقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها³.

أكد المرعي على أن الجاذبية القيادية تحدث عندما يتّصف القادة بأنهم أنماط ورموز للدور (قدوة) أو المنصب الذين يشغلونه، إذ ينظر الموظفون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة اتجاههم، كما أن سلوك القائد وممارسته التي تجسّد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً في أتباعه، وذلك من خلال الرؤية، والثقة، والاحترام، والصدق، ومشاركة المخاطر، والتكامل، والقوة، التي تُعدّ من سمات بُعد الجاذبية القيادية⁴.

البعد الثاني: الدافع الملهم Inspirational Motivation

هو مجموعة من تصرفات وسلوكيات يمارسها القائد التي من شأنها أن تولد في الأتباع حب التحدي والتحفيز بإلهام وإيجابية و تشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية يجعلهم يقدمون رؤية واضحة تلهم الأتباع لتحقيق الأهداف بنجاح وتركز على معايير عالية، ويصف التطلعات المستقبلية بتفاؤل ويعطي معنى

1 سناء علي شقوارة، مرجع سابق، ص 66.

2 Daft, R., **Organization theory and design.**, West Publishing ,New York, 2008 p91.

3 سناء علي شقوارة، مرجع سابق، ص 67.

4 مرعي فواز، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008، ص 40.

للأهداف، والدافع الحقيقي لتحفيز التابعين للعطاء وتقييم الجماعات، والقائد بحاجة لمهارات اتصالية عالية ليستطيع تقديم رؤية مفهومة ودقيقة وقوية وجذابة ليصبح الأتباع مستعدين لاستثمار وقتهم وجهودهم لتحقيقها، وليثقوا بأن مستقبلهم مشرق وبقدرتهم على تحقيقه¹، إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الملهم لديه المقدرة على تحفيز الاتباع إلى مستوى أداء الأعلى، فالقادة الممارسون للتحفيز الملهم يميلون للتحدث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويوضحون الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويؤكدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة، ويعبرون عن ثقتهم بأن الأهداف ستتحقق².

البعد الثالث: التحفيز الفكري Intellectual Stimulation

الاستشارة الفكرية هي: "الأثر السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، ويبقى هذا الأثر بعد انتهاء الموقف القيادي لتستمر هذه الاستشارة الفكرية في تحفيز الدوافع نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والإدراك الذهني تجاه العمل".

من خلال ممارسة القائد التحويلي لأسلوب التقمص العاطفي بالاستماع لأفكار الموظفين ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم، ومشاعرهم قصد تحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة عن طريق الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

يدعو القائد أتباعه لحل المشاكل القديمة بطرق جديدة، فالقادة التحويلين يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع من خلال تشجيعهم ومساندتهم للتغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة والنظر إليها من عدة زوايا للتغلب على العراقيل، وبهذا يمكن إطلاق الطاقات المبدعة وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة³.

1Bass, B. M. and Avolio, B. J, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Op cit ,p 04.

2John N. N. Ugoani, **Dimensions Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership: A Correlation Analysis**, Independent Journal Of Management & Production (Ijm&P) ,V. 6, N. 2, April - June 2015 ,P574.

3عبير حمود، كفاية طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن،

العدد1، 2009، ص29.

البعد الرابع: الاعتبارات الفردية Individualized Considerations

يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد من التابعين لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويخلق فرصاً جديدة لتعليمهم، مع مراعاة الفروق الفردية بين الأتباع، والنظر إليهم كأشخاص ناضجين بدل النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو تابعين، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان.

يقوم القائد أيضاً وفق هذا الاعتبار بتفويض المهام كوسيلة لتنمية قدرات الأتباع، ومتابعة تلك المهام المناطة لتقديم المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، وعدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة. القادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير أتباعهم ليكونوا قادة تحويليين مستقبلاً ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها.

ويرى كيرك برياد Kirk bride أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية، وهي¹:

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- الاستماع الجيد للاتباع.
- الترويج لفكر التطوير الذاتي.

1 أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، فلسطين، 2010، ص 18.

المطلب الثالث: القيادة المتساهلة "Permissive Leadership"

هناك تسميات متعددة منها القيادة الفوضوية، أو قيادة عدم التدخل، أو القيادة المتسيبة، أو القيادة المتساهلة، أو القيادة غير الموجهة، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشادات للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للمرؤوسين حرية أكبر واستقلالية في أداء المهام.

في هذا النمط يمنح القائد للموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم، فالقائد لا يشترك مع الموظفين، ولا يكون له أثر في شؤونهم، أو في التنسيق بين وحدات العمل، وإنما يكون في حكم المستشار.¹

أولاً: مفهوم القيادة المتساهلة

هذا النمط القيادي هو أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد، والقائد في هذا النمط يترك العمل لمرؤوسيه يتصرفون كما يشاؤون، وعليه هو تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل، ويعتقد أن تحمل المرؤوسين للمسؤوليات يزيد إمكانياتهم وخبراتهم في العمل، ويزيد من فرص التنمية الذاتية لهم، مما يميز هذا الأسلوب أيضاً التفويض الواسع النطاق للسلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه ويترك لهم حرية التصرف واتخاذ القرار، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقتاً لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفضاً جداً بالمقارنة بالقيادات الأخرى.

يلجأ القائد أيضاً إلى تسهيل الاتصالات بينه وبين مرؤوسيه، ويعتقد أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الذي يساعد على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية واعتماد على جهودهم الخلاقة، ويأخذ دور المراقب أو المشرف من بعيد إلا إذا طلب منه التدخل في العمل.²

1 عليان رجي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص191.

2 ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013، ص277.

يستخدم المصطلح الفرنسي "laisser-faire" في الغالب في الاقتصاد والعلوم السياسية لتحديد سياسة الحد الأدنى من التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية للأفراد والمجتمع،

في أدبيات القيادة، يشير مصطلح "Hands-Off" إلى عدم التأثير على الأفراد في مكان العمل.

يصف باس وأفوليو قيادة عدم التدخل بأنها "غياب القيادة" و "تجنب التدخل".¹

يشبه أسلوب القيادة هذا "الإدارة الفقيرة" المفصلة من قبل بليك وموتون (1985) من خلال وصف قائد

يبدل الحد الأدنى من الجهد لإنجاز العمل المطلوب وإظهار الحد الأدنى من الاهتمام للمرؤوسين.²

● يميل قادة سياسة التدخل إلى التصرف كما لو كانوا قد تخلوا عن المسؤوليات والواجبات الموكلة إليه، إن قادة سياسة عدم التدخل هم أولئك الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية لكنهم تخلوا عن المسؤوليات والواجبات الموكلة إليهم.³

أشار جوج ويكولو (2004) إلى أن القادة الذين سجلوا درجات عالية في جداول قيادات عدم التدخل يتجنبون اتخاذ القرارات، ويترددون في اتخاذ إجراء، ويغيبون عند الحاجة.⁴

بينما أنتوناكيس، أفوليو، وسيفاسوبرامانيام (2003) سلوك القيادة على عدم التدخل على أنه تجنب المسؤولية، وعدم الاستجابة للمشاكل، والتغيب عند الحاجة، والفشل في المتابعة، ومقاومة التعبير عن الآراء، وتأخير الاستجابات.⁵

● القائد المتساهل يترك جميع شؤون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه، ولهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات دون أن يسهم مساهمة فعالة في رسم السياسة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم وما إلى ذلك.⁶

1Bass, B. M., & Avolio, B. J., "Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire", Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. USA ,1990, P25.

2Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model", The Leadership Quarterly, Vol.18, no:3, USA, 2007, pp.207-216.

3C. W. Von Bergen / Martin S. Bressler, Laissez-Faire Leadership: Doing Nothing And Its Destructive Effects. European Journal of Management Volume 14, Number 1, 2014, P97.

4Judge, T. A., & Piccolo, R. F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative value. Journal of Applied Psychology, 2004, P 65.

5Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. Leadership Quarterly, 14, 2003, PP 261-295.

6الهاشل سعد، القيادة التربوية في الفكر المعاصر، حولية كلية التربية، جامعة قطر، قطر، 1987، ص263.

ترتكز قيادة عدم التدخل السلبي على الثقة، حيث يتخلى زعيم عدم التدخل السلبي عن المسؤوليات ويتجنب اتخاذ القرارات. على وجه الخصوص، يمنح هؤلاء القادة سلطة صنع القرار الخاصة بهم للمديرين والموظفين، هذا النوع من القيادة مقبول عندما يكون الموظفون خبراء في مجالهم.¹

ومع ذلك، فإن الافتراض الشائع بين معظم المديرين هو "أن عدم القيام بأي شيء لن يكون له تأثير على الأداء"² وأن "لا أخبار هي أخبار جيدة"، مما يشير إلى أن عدم استجابة المديرين للأداء الجيد والضعيف ليس له تأثير على الاستجابات العاطفية (مثل الرضا الوظيفي) أو السلوك المستقبلي. ومع ذلك، عندما لا يفعل المشرفون شيئاً بعد سلوك العمال، فإنهم غالباً ما يحبطون الأداء الجيد.

"إذا لم تسمع مني، فأنت تعلم أنك على ما يرام".³

وبصفة عامة يمكن إظهار خصائص القائد المتساهل فيما يلي:⁴

- اتخاذ القرار يكون من قبل الأتباع وبصفة عشوائية دون علم القائد أحياناً.
- غياب سلطة القائد في اتخاذ القرار.
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد وأتباعه.
- يبدو للقائد المتساهل بأنه تشاوري أو ديمقراطي ويظهر مساواة نفسه بالآخرين من الأتباع، وهو بذلك يعتقد أن دوره ينحصر في توفير المناخ المناسب لمساعدة الأفراد في العمل وفي تسهيل الاتصال بينهم، ودوره لا يتعدى المراقبة.

1Mohammed Al-Malki, Wang Juan. **Impact of Laissez-Faire Leadership on Role Ambiguity and Role Conflict: Implications for Job Performance.** International Journal of Innovation and Economic Development. V4 Issue 1 April, 2018 ,P 30.

2Hellriegel, D., & Slocum, J. W, **Organizational behavior** (11th ed.). Mason, OH: Thomson South Western, USA, 2007, P103.

3Hinkin, T. R., & Schriesheim, C.A. **The effects of management nonresponse to employee performance.** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 45, USA, 2004, PP 362-372.

4عبوي زيد منير، سليم بطرس جلدة، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص73.

ثانياً: خصائص القيادة المتساهلة

تتصف القيادة المتساهلة بخصائص تميزها عن غيرها من الأنماط الأخرى تتمثل في اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤوسيه لممارسة نشاطاتهم واصدار القرار لإنجاز العمل، وتفويضه السلطة لمروؤوسيه على أوسع نطاق، واتباعه سياسة الباب المفتوح في الاتصالات. ويمكن تلخيص سمات القيادة المتساهلة بما يأتي¹:

- اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصال بين القائد ومروؤوسيه.
- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين لممارسة نشاطاتهم، واصدار القرارات، واتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة للعمل.
- تفويض المهام للمرؤوسين بشكل واسع جداً.
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها، وغالباً ما تكون في حدود معين.
- اشتراك المرؤوسين مع القائد في تحمل مسؤولية العمل وإنجازه على النحو المطلوب.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً، ولذلك تبرز ظاهرة ضعف العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد.
- ضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهمات.

ثالثاً: مزايا القيادة المتساهلة

- نجح هذا النمط يعتمد على موظفين ذو مستوى عالي من التعليم وذوي الكفاءة والخبرة والثقة بالنفس العالية، وذلك لعلمهم الواسع بمهامهم وثقتهم بأنفسهم وتحملهم المسؤوليات الناتجة عن العمل كافة، واستجابة للثقة التي منحها لهم القائد حيث سيبدلون قصارى جهدهم لإثبات جدارتهم في العمل.²
- الحرية الكبيرة الممنوحة للمرؤوسين تدفعهم لبذل أقصى جهودهم، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق استقلاليتهم في العمل، لإثبات أنهم عند حسن ظن القائد وثقته بهم.

1الخميلي مطر، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص27.

2محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص292.

- أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين إذا لا شك أن هذا الأسلوب لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم وأهدافه، فمن غير المعقول أن يفوض العامل الجديد مزيداً من الواجبات بل بالقدر الذي تسمح به القدرات على أن تزداد تدريجياً كلما أثبت جدارته.
- ينجح هذا النمط مع المرؤوسين الذين يحسنون استخدام التفويض الممنوح لهم في إنجاز المهام بشكل أفضل.
- إن القيادة المتساهلة في تطبيقها تحتاج إلى أن يكون العاملين على مستوى عال من التعليم، لذلك فهي تصلح في المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي لتمكين العاملين من إجراء البحوث والتجارب بقدر كبير من الحرية، أما في المؤسسات الاقتصادية فهذا النوع من القيادة غير محبذ لأنه يحول دون تحقيق الأهداف، فهو يتميز بانعدام العلاقات الإنسانية وعدم مبالاة القائد بما يحدث، وكذا عدم احترام وإعطاء أهمية للقائد من قبل جماعته¹.
- التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات.

رابعاً: عيوب القيادة المتساهلة

- كشفت نتائج بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال عن الآثار السلبية التي تترتب عن اتباع هذا الأسلوب وهي كما يلي:
- إن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تعكس على الآخرين من زملاء العمل، فانتهاج الفرد العامل نهجاً مطلقاً في أداء العمل بعيداً عن إشراف وتوجيه قائده قد تؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعة².
 - نادر الحدوث في المجال العملي ونمط غير فعال، إذ يشجع على التهرب من المسؤولية، ويضعف الاهتمام بالعمل.
 - مناخ تنظيمي يسوده عدم الاستقرار، والتفكك الداخلي، والتذمر، والقلق، والملل، وعدم المبالاة، وضياع الوقت.
 - يغيب الانسجام في أحيان كثيرة لأن العلاقات التي يقوم عليها العمل بين القائد وغيره من الإداريين غير محددة تحديداً واضحاً، فكل واحد من هؤلاء يعتقد أنه هو المسؤول عن نجاح خطة العمل، حيث هناك

1 سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص150.

2 نواف كنعان، مرجع سابق، ص275.

مواقف لا يستطيع المرؤوسون الاعتماد على أنفسهم فيها مما يجعلهم عاجزين عن التصرف والذي سيؤدي بدوره لشعورهم بالتقصير والفشل.¹

- النظر إلى القائد كشخص غير مبالي، وقائد شكلي يفقد احترام الموظفين له، وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها.
- كثرة المناقشات والاجتماعات التي تستغرق وقتاً طويلاً، والتي لا تخرج في غالب الأحيان بقرارات، وحتى وإن خرجت بقرارات فتكون أغلبها بلا متابعة وتنفيذ.²
- تدني الإنتاج وعدم وجود توجيه حقيقي ورقابة فعالة.

وأخيراً، يلاحظ مما سبق أن كلا من الأنماط القيادية الثلاثة تتضمن بعض الإيجابيات وبعض السلبيات، لكن من الواضح أن هذه المسائل نسبية إلى حد كبير تتعلق بوجهات نظر مختلفة، فالقيادة ترتبط بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً، كما ترتبط بنمط الشخصية، فالفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في آخر.

من ناحية أخرى، لا يوجد نمط قيادي واحد يصلح لكل زمان ومكان، وإنما يعتمد الأمر على مراقبة القائد للموقف، ومن ثم اختيار النمط الإداري الملائم لذلك الموقف.

¹ أبو النور مروة، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني، "دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012 ص 27.

² العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص108.

المبحث الرابع: القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية

القيادة الإدارية في التعليم العالي هي المحرك المركزي في السعي نحو تحقيق التفوق الأكاديمي والوضعية المؤسسية المرموقة، كما أن القيادة يتولاها المدراء على جميع المستويات في التعليم العالي، وينبغي أن لا يعتبر المدراء في المستويات العليا المسؤولين الوحيدين للحفاظ عليها، أي أن مستقبل المؤسسات الجامعية مبني على تنمية المهارات القيادية الفعالة في كل المستويات التنظيمية.

لا يستطيع القادة حل المشكلات بمفردهم، في عالم اليوم المعقد، تتطلب المشاكل الخبرة المشتركة لموارد ومساعدين متعددين، لهذه الأسباب، يتم التركيز بشدة على تعزيز العمل الجماعي والقيادة القوية، نظرًا للتحديات المعقدة التي خلقتها العولمة والتقدم التكنولوجي، من الضروري للمنظمات حل المشكلات بكفاءة والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، يجب أن يدرك القادة إبداع جميع أعضاء المنظمة عبر تخصصات متعددة، كما يجب تنفيذ الاقتراحات والأفكار بسرعة والدقة المطلوبة.

لمواجهة هذه التحديات، يجب أن يمتلك العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام مجموعة من المهارات القيادية والشخصية، بحيث يجب أن يكون القادة الأكاديميون الفاعلون ممثلين لثقافة كليتهم، ومسؤولين جيدين، ومدبرين مهرة، ومخططين يتطلعون إلى المستقبل، ومدافعون عن الجامعة، ولديهم القدرة على إدارة التغيير.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الجامعية

القيادة أمر مهم جدا لجميع المنظمات والمؤسسات التعليمية بدون استثناء، لكن مؤسسات التعليم العالي تختلف عن العديد من المنظمات لأن القيادة فيها تكون ظاهرة أكثر تشاركية إذا ما قارناها بمعظم المؤسسات الخاضعة لسيطرة الربح.¹

يجب أن يتمتع القادة الجامعيون اليوم بمجموعة من المهارات القيادية ليكونوا فعالين، أشارت الأدبيات إلى وجود العديد من مكونات القيادة الفعالة في القطاع التعليمي، بما في ذلك القدرة على قيادة هيئة تدريس

1 Asan Vernyuy Wirbaa & Abdulwahab Shmailan, **Leadership Style of managers in Universities in Saudi Arabia**, Merit Research Journal of Education and Review, Vol 3, N°4 , April, 2015, p (175-176).

غير المتجانسة، وامتلاك مهارات التفكير النقدي، والقدرة على القيادة بالقدوة¹، ويجب أن يكون القائد الجامعي قادرًا على التكيف مع أسلوب القيادة المناسب للمجموعة التي يعمل معها والذي هو مسؤولة عنها. الكلية هو المكان الذي يتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج الأكاديمية، وفقًا لجاكسون (2004) "يتم اتخاذ ما يقرب من 80٪ من جميع القرارات الإدارية على مستوى الكلية". هذه القرارات لها تأثير مباشر على الجامعة ومستقبلها.²

في التسلسل الهرمي للجامعة، يكون القادة الجامعيون في الكليات مديرين متوسطين يعملون كوسطاء بين الإدارة التنفيذية ورؤساء وأعضاء هيئة التدريس في كلياتهم (روسر وآخرون ، 2003). في هذه الحالة، تقع على عاتق العمداء ورؤساء الأقسام مسؤولية تنمية جودة البرامج الأكاديمية في أقسامهم والحفاظ عليها، تحت قيادة العميد يجب على الكلية تقييم نقاط القوة والضعف وفرص النمو والتحديات من منافسيها. يجب أن يعمل العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميون كمديرين وقادة، فمن واجبهم التخطيط والتنظيم والتحكم، وضمن هذه الواجبات الإدارية النموذجية، يجب على العميد أن يفوض جزء من سلطته لنوابه، وبمساعدة أولئك الموجودين في تقريره المباشر، يحدد الأهداف ويحدد كيف ستعمل الكلية على تحقيقها، إلى أن أحد أهم التحديات التي تواجه القادة اليوم بشكل عام هي قدرتهم على التكيف مع بيئة متغيرة باستمرار مع الحفاظ في نفس الوقت على الديناميكيات الداخلية للمؤسسة.

تأثر تعريف القيادة الجامعية أو القيادة الأكاديمية بعدم الاتفاق حول تحديد مفهوم موحد للقيادة، فعند تطبيق هذه المفاهيم داخل مؤسسة التعليم العالي باعتبار أن رئيس مؤسسة التعليم العالي وعميد الكلية ونوابه ورئيس القسم هم قادة كل حسب درجته، والأساتذة والطلاب والإداريين هم التابعين، تنتج تعريفات متنوعة، وهي ثلاثة اتجاهات كما يلي:

1. الاتجاه الأول: الذي تمحور حول شخصية قائد مؤسسة التعليم العالي على أنها الأساس في القيادة

الأكاديمية، إذ يؤكد شابيرو Shapiro على أن قيادة مؤسسة التعليم العالي في المجتمع الأكاديمي هي محور

1 Rosser, V. J., Johnsrud, L. K., & Heck, R. H. (2003). **Academic deans and directors: Assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives**. The Journal of Higher Education, 74(1), 1–25

2 Jackson, J. F. L. (2004). **Toward a business model of executive behavior**. The Review of Higher Education, 27(3), PP 409–427.

الفعالية الإدارية والعلمية في مؤسسة التعليم العالي، فكلما حسنت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها في تحقيق أهداف التعليم العالي المطلوبة.

2. الاتجاه الثاني: الذي نظر إلى مدى تحقق الهدف، فقد اعتبر أن القيادة الأكاديمية هي: تحريك

جهود الأساتذة والإداريين والطلاب نحو الهدف المنشود داخل مؤسسة التعليم العالي وخارجها.

3. الاتجاه الثالث: الذي اعتبر القيادة عملية تأثير وتأثر متبادل بين القائد والتابع، فقد كان تعريفه

لمفهوم القيادة الأكاديمية أنها عبارة عن: مجموعة من صفات تتوافر في شخصية معينة قادرة على التفاعل مع طموحات المجموعة لتلبية حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية والعامية.

هناك من ينظر إلى القيادة الأكاديمية بأنها تأثير متبادل بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس

بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعرفة والتشارك المعرفي والاجتماعي بينهم.¹

هي عملية هادفة يدرك فيها القائد الأكاديمي أنه عضو في جماعة، يرضى مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة، واستخدام مفهوم القيادة الأكاديمية للإشارة إلى الأفراد المعيّنين في المناصب الرسمية داخل الجامعات خاصة من شاغلي المناصب الأكاديمية من نائب رئيس الجامعة، العميد ورئيس القسم.

يرى بيرغ Bergh بأنها شخص يتمتع بمكانة عالية في مؤسسات التعليم العالي يتولى مسؤولية القضايا المتعلقة بالمناهج الدراسية، وبرامج الدراسة، والكادر التعليمي، وتقييم التعليم والتعلم. فالقيادات الأكاديمية تتولى تسيير العمل في الجامعة وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعات.²

مما تقدم يمكننا تعريف القيادة الجامعية على أنها عملية تفاعل مستمر ينتج عنها الاهتمام بالعمل،

الإنجاز، العاملين، العلاقات الإنسانية، ويضاف إليها اهتمامها بالنمو الإنساني كبعد آخر من أبعادها.

1 نسرين صالح محمد، قيادة جماعات التعلم الأكاديمية في بعض الجامعات الأمريكية والسعودية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، الجمهورية العربية المصرية، 2015، ص 152.

2 فوزية بنت ظافر علي الشهري، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 38.

المطلب الثاني: خصائص القيادة الجامعية ومتطلبات بنائها

أكد كل من بيرنز وباس وأفوليو على أن القائد الأكاديمي أو الجامعي يتميز عن غيره من القادة، فهو يسعى دائما لإيجاد وبناء مؤسسة تعليمية قوية ومتميزة على جميع المستويات سواء من الناحية التعليمية أو من ناحية البحث العلمي، لذا نتناول في هذا المطلب خصائص ومتطلبات بناء القائد الجامعي.

أولاً: خصائص القائد الجامعي

- إن قدرة القائد الجامعي على قيادة الوحدة الأكاديمية بما يواكب التغيرات المتسارعة وتحقيق التميز ترتبط بشكل كبير بمدى انفراده وتميزه بخصائص معينة، تتصف القيادة الجامعية بمجموعة من الصفات منها¹:
- القائد الجامعي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة المنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستشير وتدفع الأتباع لتنظيمها.
 - القائد الجامعي يقوم بنقله نوعية حضارية ويتمتع بثقة ذاتية عالية ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
 - للقائد الجامعي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
 - يستطيع القائد الجامعي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
 - يسعى إلى الوصول بأتباعه لتحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
- كما قدم كل من James M.Kouzes and Barry Posner خمس سمات رئيسية للقائد الجامعي وهذه السمات ليست حكراً على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير، وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل علمي استرشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق انجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات على ما يلي²:

1- محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان "وزارة الداخلية" رسالة ماجستير-كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 29.

2- حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، كلية التجارة، فلسطين، 2010، ص 42.

رسم نماذج عملية واقعية (Model The way): يعتبر القادة الجامعيين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم معلومة للجميع وسلوكهم ينسجم مع قيمهم، لأنهم يجعلون أتباعهم يؤمنون بما هو أكثر من المتوقع، ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة الجامعيون يصنعون من أفعالهم وإنجازاتهم مثالا يقتدى به، وبمطابقة سلوكياتهم لأقوالهم يثبتون مدى التزامهم بما يؤمنون به.

الإلهام والرؤية الجماعية (Inspire shared vision): يمتلك القادة الجامعيون رؤية واضحة وشفافة للمستقبل، ويتخيلون فرص جذابة يمكن لهم أن يستغلوها بإلهام أفكارهم لأتباعهم لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة الجامعيين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم الأتباع.

تحدي العملية (Challenge The Process) : القادة الجامعيون يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دوماً إلى الإبداع والتجديد فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المؤلف إلى اكتشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيداً أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم لذلك فإنهم يعرفون جيداً أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى، وعادة تكون مساهمة القادة الجامعيين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة.

ثانياً: متطلبات بناء وتكوين القيادة الجامعية

يقوم القادة الجامعيين بدور محوري في صياغة القيم والثقافات للمنظمات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة الجامعيين في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير.¹

عند تبني أسلوب قيادي ما يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية، إعداداً جيداً متكاملًا مستجيباً لمتطلبات التطور العالمي، ويبدأ هذا الإعداد بالتأكيد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري ومنها ما يلي:

1 محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 35.

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- تدريب وتطوير وتحفيز الأتباع للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.
- وفيما يلي عدة عناصر تعوق نجاح القائد الجامعي في بناء فريق عمل فعال¹:
- إخفاق القائد الجامعي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
- ميل القائد إلى السيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وآرائهم وسلوكياتهم.
- سوء إدارة الأفراد وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال.
- افتقار القائد إلى النزاهة والشخصية القيادية، فالأتباع يقتدون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون لأن يكونوا مثله.
- غياب الذكاء الاجتماعي، لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة.
- عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق، فهو بحاجة إلى معرفة وفهم الناس كأشخاص وليسوا مجرد أتباع، كما يجب أن يعرف القائد أتباعه كمجموعة متفاعلة وليس مجرد عدد من الأفراد.
- إخفاق القائد في منح أتباعه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع.
- التمكين: لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، لذا تعتمد القيادة الجامعية بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة الجامعيين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم.

1 محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص38.

- وفقاً لرؤية **Kinlow** فالقادة الجامعيون الناجحون في الجامعة يتسمون بعدة ممارسات خاصة يمكن إجمالها على النحو الآتي¹:
- بناء رؤية وذلك من خلال وضع توقعات للتحصيل الجيد والمستمر واعطاء معنى للعمل من خلال ربط جميع المهمات - حتى البسيط منها - بالأهداف العامة المشتركة.
 - استشارة الآخرين داخل الكلية أو الجامعة لإعمال عقولهم واكتساب كفايات جديدة.
 - مساعدة الآخرين على التغلب على الصعاب وذلك من خلال مساعدتهم على إيجاد الشجاعة والمقدرة على مواجهة الصعوبات.
 - مساعدة الآخرين على التغلب على الفشل والإحباط.
 - القيادة بالقدوة وذلك من خلال العمل الجاد، ووضع أعلى التوقعات لأنفسهم وللآخرين.
 - تضمين الآخرين في النجاحات التي يحققونها، فالذين يشتركون مع القادة الناجحين يشعرون بأنهم ناجحون تماماً مثل القادة.

¹سنة علي شقوارة، مرجع سابق، ص 84.

المطلب الثالث: دور ووظائف القيادة الجامعية وأهدافها

فرضت قوة التغيير والتحديات التي يوجهها التعليم العالي على الجامعات لعب أدوار متعددة ومتحددة تقوم بها القيادة الجامعية القيام بها لمواكبة هذا التغيير، فلم تعد تقتصر على الأدوار التقليدية المتعلقة بقرارات التوظيف، وتقييم أعضاء الهيئة التدريسية وتزويدهم بالموارد الضرورية لنجاحهم وإدارة الموارد المالية وتمثيل الجامعة أمام المؤسسات الأخرى.¹

كما أنها تلعب دوراً في توفير بيئة عمل مناسبة تتوافر فيها البنية المعلوماتية والتدريب وتنمية مهارات لمؤسسة العاملين، وإتاحة العمل الجماعي، والعمل على تعدد مراكز السلطة بين الأفراد، وتحديد احتياجات المطلوبة من العنصر البشري بمواصفات تتناسب مع طبيعة الأهداف المرجو تحقيقها من خلاله، واختيارها واستقطاب العناصر الفعالة والكفاءة، ثم تنميتها وتطويرها من خلال التدريب والتأهيل، والتشجيع والتحفيز لتحسين الأداء والإبداع، وإطلاق طاقاتها بطرق متنوعة ومتابعة تقدمها وتطورها.²

أولاً: دور ووظائف القيادة الجامعية

تطورت مهام القائد الجامعي لتصبح من تطوير للاستراتيجية لتحديد الرؤية، ومن باني أنظمة إلى محرك يحث العاملين على التفكير بالمستقبل والاستعداد له، ويركز على تطوير المبادرات وتحطيم البيروقراطية، وكذلك من مصدر للأوامر إلى مشجع ومحفز.³

كما تقوم القيادة الأكاديمية بأدوار شرفية حيث يعدد القائد الأكاديمي رمزا للقيادة في مؤسسته تقام تحت رعايته مجموعة من الفعاليات التي من خلالها يمكن بث روح الحماس لأهداف الجامعة وتوجهاتها، وإيجاد صورة ذهنية إيجابية عن الجامعة لدى المتلقي.⁴

يرى هندريكسون وآخرون أن هناك العديد من الأدوار للقائد الأكاديمي منها إيجاد ثقافة تنظيمية تساعد على التكيف، وتطوير رؤية ورسالة مشتركة، وتطوير وإيجاد مجتمع أكاديمي وفكري، وتعزيز النمو

1 Flowers, L. A., & Moore, J. L, **Unraveling the composition of academic leadership in higher education: Exploring administrative diversity at 2-year and 4-year institutions.** Journal of Thought, USA, 2008, P 71.

2 هالة فوزي محمد، تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 192.

3 نفس المرجع، ص 192.

4 محمد يحيى، في أروقة القيادة الأكاديمية، دار الحضارة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2016 ص 52.

والتطوير الأكاديمي، وتطوير نظام للتقييم ووضع الخطط الاستراتيجية¹، وفيما يخص وظائف القائد الجامعي فقد تعددت وتنوعت اعتماداً على أسلوب القيادي المتبع، ويمكن أن نحدد هذه الوظائف كما يلي²:

إدراك الحاجة إلى التغيير: التحقق من مدى الحاجة للتغيير ثم إقناع الأتباع بمدى الحاجة للتغيير عن طريق ما يتمتع به من جاذبية وقدرات إلهامية، والعمل على استثارة عقولهم والرقى بمستوى حاجاتهم إلى ما يتعدى مجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية أو حتى الأمان.

صياغة الرسالة والرؤية: تعتبر صياغة الرؤية أحد أهم عناصر التغيير التنظيمي، ويعتقد كثير من منظري الإدارة بأن الرؤية هي جوهر القيادة، فأى محاولة تغيير يجب أن تبدأ برؤية واضحة للاستراتيجية الجديدة وكيفية تنفيذها.

اختيار نموذج التغيير: ينبغي للقائد الجامعي أن يختار نموذج التغيير الملائم لمنظمنه من بين النماذج المتاحة التي يُتوقع أن تثبت فعاليتها تحت ظروف المنظمة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

بناء الاستراتيجية: يهتم القائد الجامعي بتكوين الاستراتيجية الجديدة التي تأخذ في حسابها الرؤية الجديدة من ناحية، والتحليل الاستراتيجي الرباعي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من السوق ونقاط الضعف والقوة.

تعبئة الالتزام بثقافة المنظمة: يقوم القائد الجامعي ببناء ثقافة تنظيمية يلتزم بها جميع الأتباع، وتلعب هذه الثقافة دوراً مهماً في الوصول إلى الأهداف، وإلى التزام الأتباع وكسب ولائهم، ويحرص القائد الجامعي على بناء الثقافة من خلال رؤية ورسالة المنظمة والتي ستضمن إدراج وترويج مجموعة المبادئ والقيم التي ستسير عليها المنظمة، وكذلك يعمل على تدعيم العلاقات في المنظمة.

إدارة الفترة الانتقالية: يعمل القائد الجامعي على إدارة الفترة الانتقالية من خلال مراجعة الواقع، وتحديد نقاط الضعف والقوة والتعرف على كثير من المعوقات التي تحول دون نجاح التغيير كمقاومة التغيير، ومدى توفر

1 Hendrickson, R. M., Lane, J. E., Harris, J. T., & Dorman, R. H, **Academic leadership and governance of higher education: A guide for trustees, leaders, and aspiring leaders of two- and four-year institutions.** Sterling: Stylus Publishing, 2013, P 295.

2 هدى العلفي، القيادة التحويلية (مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات)، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 37-38.

الإمكانات البشرية والمادية، ومعرفة نماذج التغيير وطرقه المختلفة، ويجب على القائد الجامعي أن يتصف بالمرونة اللازمة للبدء في عملية التغيير بنجاح.

من خلال العرض السابق لمختلف الوظائف المسندة للقائد الجامعي يرى الباحث أن من أهم وظائف القائد الجامعي تكمن في تأقلم وتكيف الجامعة مع التوجه العالمي، وهذا ما يوجب على القائد الجامعي أن يضع رؤية ويحدد رسالة الجامعة المستقبلية ذات التوجه العالمي، ويسعى إلى تغيير سلوكيات وقناعات الأتباع حتى تتلاءم مع التوجه.

ثانياً: أهداف القيادة الجامعية

حددت أهداف القائد الجامعي في ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل في الآتي:

1- بناء ثقافة تعاونية ومهنية متميزة:

يتحقق هذا الهدف ببناء الثقة وتعزيزها من خلال ترسيخ الاحترام، وغرس الإخلاص في نفوس جميع العاملين، والمبني على نزاهة القائد، صدقه، انفتاحه، حرصه على معرفة هموم العاملين، ومعرفته بالأمر التي ترفع من معنوياتهم، وبالتالي تشكل لهم حافزاً كما يركز على تحديد مهمة وأهداف مؤسسة التعليم العالي وإيجاد مناخ إيجابي فيها.¹

لكي يتم ذلك فإن القائد الجامعي يسمح لتابعيه بالانتقاد الهادف من خلال الملاحظة وحثهم وتشجيعهم على الالتزام بالمعايير المعتمدة، والتي تختص بالمسؤولية الجماعية من أجل الارتقاء بمستوى ثقافة مؤسسة التعليم العالي، وينصب اهتمام القائد فيها على تحويل مدارك الأساتذة والموظفين نحو الوعي بالمتغيرات، وتحفيزهم من خلال الأفكار التي تمثل تحدياً للوضع الراهن، ويشجع في بناء ثقافة تعاونية بين الأساتذة تقوم على أساس الزمالة المهنية، ويحثهم على التخطيط للبرامج التي من شأنها أن ترسخ لمبادئ المؤسسة المتعلمة.

كما يجب على القائد أن يضع هدفاً واضحاً تسعى مؤسسة التعليم العالي إلى تحقيقه من خلال أعضائها واستخدام آليات روتينية لتأييد التغيرات الثقافية، واختيار فريق العمل الملتزم برسالة، وأولويات مؤسسة التعليم العالي، والاتصال بفاعلية بالقيم، والمعتقدات، والمعايير الثقافية بها، وإشراكهم في القيادة وصولاً

¹ يوسف مقابلة، سمر أكثم، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة العلوم التربوية، المجلد 41، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014، ص 112.

إلى القيادة الذاتية، ويتم ذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بمؤسسة التعليم العالي قادر على التحسين والتطوير، وملتزم بتحقيق رسالتها.

2- رعاية النمو المهني للأساتذة والموظفين:

يسعى القائد الجامعي إلى تعزيز دافعية الأساتذة والموظفين نحو التنمية المهنية، وهذه الدافعية من شأنها أن تتعزز عندما يتم استيعاب أهداف النمو المهني.¹

ذلك بأن يتيح المجال للأساتذة والموظفين أن يتبنوا مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني من خلال ارتباطهم الوثيق بأهداف ومنهج ورسالة مؤسسة التعليم العالي، وشعورهم بأنهم ملتزمين بالنمو المهني بشكل قوي، ويتم تنميتهم عن طريق إعطائهم دور إيجابي يساهمون من خلاله في حل مشاكل مؤسسة التعليم العالي، التي تمثل لهم تحدياً مما يتطلب إيجاد حلول للمشاكل التي تعيق نموهم ويستهدفون إحداث إصلاحات في نظام التعليم العالي، عن طريق التحسين المستمر، أو من خلال تنظيم دورات بحيث يستفيد الأساتذة من خبرات زملائهم ويراعى في ذلك أن يتم التأكيد على وضوح الأهداف، وقابليتها للتطبيق.

3- حل المشاكل بطريقة أكثر فاعلية:

يتم ذلك من خلال المشاركة بين القائد والأساتذة والموظفين الإداريين في مناقشة المشكلات التي من شأنها أن تحول دون تحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي، ويتحدد دور القائد في حرصه على إتاحة المعلومات للعاملين معه من خلال الاجتماعات التي يعقدها مع فريقه، والاستماع لآرائهم ومنحهم الثقة، والتشجيع لما يطرح من آراء، والتي تتضمن تفسيراً للمشكلة على أن تكون مدعومة بالحجج والبراهين التي من شأنها أن تدعم مواقفهم وتعزز قوتها بحث تلقى القبول من غالبية العمال، مع مراعاة تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، والابتعاد عن طرح الحلول التي تحمل تحقيق مصالح شخصية لأعضاء معينين، ويقوم القائد بطرح تساؤلات حول مدى فاعلية الحلول المقدمة مع تعهده بتبني تلك الحلول التي تحمل تفسيرات مقنعة.²

¹ نايف الحربي سلطان، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 33.

² نفس المرجع، ص 34.

خلاصة الفصل

تعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها لكونها تمس مختلف جوانب هذه الأخيرة فتجعل المؤسسة أكثر ديناميكية وفاعلية، لذا حاولت العديد من النظريات تحديد أفضل الأنماط للرقي بدور القائد نحو الأفضل من خلال الانسجام بين أهداف المؤسسة وحاجات التابعين فيها.

فبداية كان التوجه السيكولوجي الذي ركز على نظرية السمات واعتبر فيه القائد الفعال هو الذي تتوفر فيه مجموعة من الصفات الفيزيولوجية والنفسية والذهنية، وتبين لاحقا أن هذه الصفات لا تدل على السبب الرئيسي للقيادة ونجاحها فبرزت نظريات أخرى اهتمت بالمنحنى السلوكي للقيادة، حيث ركزت على سلوك القائد في التأثير على التابعين، تلتها نظرية القيادة الموقفية والتي اعتبرت القيادة اقتران القائد بالموقف وبالأتباع، ووفق هذه النظرية يكون القائد مؤثرا أو غير مؤثر حسب طريقة تعامله مع الموقف وتكييف سلوكه ليلائم حاجات أتباعه والبيئة التي يعيشون فيها وتحقيقه للأهداف.

تتالت النظريات المفسرة لنمط القيادة إلى أن ظهرت نظريات المدخل لمشارك في تفسير القادة وكان أبرزها ما جاء به نموذج باس وأفوليو واللذان حددا ثلاثة أنماط للقيادة وهي: القيادة التبادلية Transactional Leadership، القيادة التحويلية Transformational Leadership، القيادة المتساهلة Permissive Leadership، وتعتبر هذه التصنيفات ضمن الاتجاهات الحديثة في القيادة.

بفضل إسهامات الباحثين تطورت أنماط القيادة لتمس ميدان التعليم العالي إذ أكدت الدراسات البحثية التي تم إجراؤها فيها فعالية هذا النموذج في تطوير أداء الأساتذة والإداريين، تحسين مهاراتهم، تشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، تقليل عزلتهم المهنية، تدعيم تغيرات ثقافة مؤسسة التعليم العالي، وترسيخ ثقافة مهنية.

على اعتبار أن القائد الجامعي ينظر إلى نفسه على أنه وكيل التغيير فإن من أهم وظائفه إدراك الحاجة إلى التغيير ومن ثم إقناع الآخرين بها، وصياغة رؤية ورسالة مستقبلية مشتركة لمؤسسته الجامعية، ومن أهم هذه التحديات التي تعيقه لتحقيق ذلك هو الصراع التنظيمي في المؤسسة وعليه أيضا اختيار الطريقة المناسبة لإدارة هذا الصراع بما يخدم أهداف التعليم والبحث العلمي، فما المقصود بإدارة الصراع التنظيمي؟

الفصل الثاني

ماهية إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

إن المنظمات على اختلاف أنواعها تعمل بكفاءة وفعالية عالية وذلك بهدف التفاعل والتواصل بين أفرادها في شتى المجالات وعلى مستوى كل الجوانب التنظيمية، هؤلاء الأفراد يعملون على الاندماج داخل الهيئات التي ينتمون إليها، إلا أن درجة التكيف تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، وذلك حسب المستوى الثقافي للأفراد ودرجة الوعي السياسي والتطور الاجتماعي والاقتصادي وهكذا تنتج ظاهرة تنظيمية تسمى بالصراع التنظيمي.

الصراع التنظيمي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت وعلى المنظمات الاعتراف به كظاهرة طبيعية وعادية، فالصراع هو ما ينتج من اختلاف بين جهتين نتيجة وقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة في وجه تجسيد أهداف ورغبات جهات أخرى، هذه الأهداف قد تكون في صورة مطالب مادية أو رغبة في الحفاظ وبسط السلطة، فالصراع قد يساهم في تجنيد طاقات قد تبقى جامدة وسلبية في حالة الغياب الكلي للصراع وهي خسارة التنظيم.

لذلك يكون من الضروري البحث في مختلف التوجهات النظرية وطرح مختلف الرؤى الفكرية، لأجل صياغة إطار نظري متكامل يوضح مفهوم الصراع التنظيمي ومستوياته وأهم نماذج إدارته، حيث خصص هذا الفصل لتحليل ومناقشة المفاهيم العلمية حول ذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الأطر المفاهيمية للصراع التنظيمي ومصادره، وخصص هذا المبحث لتحديد مفهوم الصراع التنظيمي، تطوره مفهومه في الفكر الإداري، خصائصه، والحاجة إلى معرفة مصادر هذا الصراع في المنظمة؛

المبحث الثاني: الأسس الفكرية للصراع التنظيمي، وذلك من خلال التركيز على مستويات الصراع التنظيمي، أسبابه ومراحل وأهميته في المنظمة؛

المبحث الثالث: ماهية إدارة الصراع التنظيمي يُعنى هذا المبحث بتوضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي، مع التطرق لأهم عناصرها؛

المبحث الرابع: نماذج إدارة الصراع التنظيمي وتم توضيح فيه أهم النماذج المتعلقة بكيفية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات؛

المبحث الأول: الأطر المفاهيمية للصراع التنظيمي

يسعى العاملون على كافة المستويات الإدارية بالمنظمات المختلفة إلى تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية، والأهداف التنظيمية المرتبطة بالوظائف التي يشتغلونها في هذه المنظمات من ناحية أخرى. في سبيل ذلك فإنهم يتفاعلون باستمرار مع بعضهم البعض، إلا أن هذا التفاعل المستمر فيما بين العاملين قد يفسر عن اتفاق في بعض المواقف، وتعارض في البعض الآخر منها، والذي غالباً ما يؤدي إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي Organizational Conflict وحتى يتم التعامل مع هذه الظاهرة لا بد من الفهم والمعرفة التامة بمفهوم الصراع التنظيمي وتطور مفهومه في الفكر الإداري وذكر أهم مصادره، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وخصائصه

تتوزع تعريفات الصراع التنظيمي بين اتجاهات أساسية وذلك بالتركيز على تحقيق النتائج المرغوبة، والتركيز على معرفة أساليب وأدوات تحسين هذه النتائج، التي مبعثها على اختلاف وتفاوت وجهات النظر، فما هو مفهوم الصراع التنظيمي؟ وما هي أهم خصائصه؟

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

نجد أن العلماء والباحثين اختلفوا في تعريف مفهوم الصراع التنظيمي كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو لاختلاف الجوانب والزوايا التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم، وهذا عرض لبعض تعريفاته:

الصراع لغة: إن التحديد الاشتقائي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف أو الخصام والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدقة، أي أن الصراع اشتقاقاً لمعنى التعارض بين المصالح والآراء.¹

وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو اشخاص، وايضاً بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الانسانية ويتخذ مكاناً له في نظريات مختلفة.²

1 معن محمود عياصرة، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير، ط01، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص17.

2 نفس المرجع، ص22.

هو عبارة عن خلاف يحدث داخل المؤسسات التنظيمية حول أمور متعلقة بالإدارة وسير المؤسسة فقد يكون هذا الصراع بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المرؤوسين والمرؤوسين في إطار العمل¹.

وعرفه محمد العزازي على انه ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة، تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة فرادى وجماعات ويمكن ان يؤثر سلبيا أو ايجابيا على طبيعة العلاقات بينهم من ناحية، ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى، بل ودرجة فعالية المنظمة ذاتها.²

محمد ناصر العديلي: يعرف الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في المدرسة، وينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي.³

أما Wargner فعرفه بأنه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن ان تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الافراد أو بين الجماعات المختلفة.⁴

Thompson: هو ظاهرة لا بد منها في الحياة الاجتماعية ناتجة عن تفاعل الأفراد والجماعات والمنظمات والدول مع بعضها البعض وقد يعود السبب لاختلافها في أهدافها أو بسبب العمل وقد يعود السبب للعادات والمعتقدات أو المواقف أو اختلاف الاهتمامات والمصالح أو عدم التوافق بين الناس.⁵

M. Afzalur Rahim: يستكشف البحث في الصراع في كثير من الأحيان كيف يمكن للأفراد والجماعات إدارة القوى المحركة للصراع، وفهم التناقضات الكامنة في العلاقات الإنسانية، حيث أن نتائج الصراع قد تكون إيجابية أو سلبية.⁶

1 بغدادي خيرة، الصراع التنظيمي واثره على العامل في المنظمة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، سبتمبر 2014، ص332.

2 محمد العزازي احمد ادريس، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الادارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2007، ص269.

3 محمد ناصر العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الادارة العامة، السعودية ، 1995، ص295.

4 John A. Wargner, Joh R. Hollenbeck, **Organizational Behavior**, Security Copetitive Advantage, New Jersey, Prentice Hall Internationnal, Inc, 1998, P245.

5 Thompson, L. **The mind and heart of the negotiator**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, (1998) p25.

6 Rahim, M. Afzalur, **Management Conflict In Organization**, 3ed, Green Wood Publishing Group, London , 2001, P41.

يعرف الصراع التنظيمي على أنه نتيجة لمعارضة واختلاف في آراء أو المصالح أو الاعتبارات من طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر لمنعه من الوصول إلى تحقيق اهداف.¹

ويمكن تعريف الصراع من وجهة النظر الإدارية:

بأنه إرباك للعمل أو تعطيل له، ومن الأمثلة على ذلك العلاقة بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرار، وبين أعضاء الهيئة الاستشارية، فهذه التناقضات يمكن أن تبدأ وتتطور لتكون صحية وتمخض عن التعرف إلى الآراء والاتجاهات المختلفة والاستفادة منها ايجابيا بدلا من ان تنفجر وتقضي على الهدف الذي من أجله قامت المنظمة.²

في الفكر الاداري الحديث: الصراع التنظيمي شيء يتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده في المنظمة بمستوى منخفض يسبب الركود ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها. كما أن وجود الصراع بدرجة عالية يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب.³

فيما يلي عدد من السمات المشتركة التي انطوت عليها تلك التعريفات:

- أن الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية تحدث بين الأفراد والجماعات والمنظمات.
- ينشأ الصراع عندما تتعارض الأهداف والأفكار والمصالح والقيم والمعتقدات.
- يرتبط الصراع ارتباطاً وثيقاً بالمشاعر المؤلمة كالغضب أو الإحباط، أو عدم الثقة والكره.
- أن للصراع آثاراً سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية مواجهة الصراع والتعامل معه.

1Sekiou,Blodin , Fabri Et Autres,**Gestion Des Ressources Humaines** ,2ed,De Boeck Universite,Quebec-Canada,2001,P796.

2ليث عبد الله سليمان القهيوي، اثر انماط الصراع على التمكين لعاملين في شركة الفوسفات الاردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 15 العدد 01، جامعة الزرقاء الأردن، 2015، ص218.

3جميلة صالح ابكر قطر، الصراع التنظيمي واثره في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16 العدد 01، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015، ص117.

من مؤشرات وجود صراع تنظيمي بالمنظمة ما يلي:¹

- انعدام الثقة والاحترام.
- فقدان التعاون.
- تجنب التفاعل مع الآخرين.
- تزايد الخلافات داخل الجماعات.
- انخفاض الروح المعنوية.
- رداءة الاتصالات أفقياً وعمودياً.
- تصاعد الصراع عبر الهيكل التنظيمي.

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي

هنالك عدة خصائص للصراع التنظيمي يمكن أن ذكرها في ما يلي:²

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر (Tension) بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الاضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

1 أمل عبد محمد علي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، المجلة

العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص ص: 208-209.

2 زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 94.

المطلب الثاني: مصادر الصراع التنظيمي

هنالك اختلافات في نتائج الصراعات وما يطرأ عليها من تغيرات، فهنالك مواقف الصراع التي تبدأ بخلاف على أمور بسيطة ثم تتسع لتشمل جوانب أخرى، وهنالك مواقف الصراع التي تتصاعد فيها حدة الصراع بين الأطراف بسرعة وتستخدم فيها الأطراف أساليب تحقق من خلالها أضراراً كبيرة لبعضها البعض، أو تجعل الاتفاق فيما بعد غير ممكن فيما بينها، كما أن هنالك مواقف من الصراع التي تظل في دائرة محدودة وتنتهي بتعاون واتفاق الأطراف على ما بينهم من تناقض.

هنالك خمسة عوامل تؤثر في الاختلافات في وجهات النظر بين أطراف الصراع، وبالتالي تؤثر في مدى حدته، وهي:¹

1- إدراك الأطراف لحدة الصراع وآثاره: فكلما أدركت أطراف الصراع أن مدى التناقض بينهما كبيراً وأن الضرر والخسارة التي ستلحق بهم من جراء مواقف الطرف الآخر كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع.

2- قوة أطراف الصراع: فكلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة، إما في تصعيده، أو في إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات.

3- سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع: أي مدى تأثير سلوك كل طرف من الأطراف، فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر، فهذا يدعو لاستخدام الطرف الآخر أساليب أكثر عدوانية.

4- شخصية أطراف الصراع: حيث تتأثر الاستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية، فالأفراد ذوي الصفات الشخصية التي تتصف بالجمود الإدراكي فهم يميلون إلى تصعيد الصراع، كما أن الأفراد من ذوي صفات عدم الثقة غالباً ما يستخدمون أساليب انتقامية واستغلالية، أما المسالمون والمعتمدون على الآخرين فيستخدمون استراتيجيات تعاونية.

5- إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة بينهم: حيث كلما أدرك أطراف الصراع أن المصالح مشتركة بينهم كبيرة، أي أن المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة كبيرة، كلما حد هذا من احتمال استخدام الأساليب العنيفة والعدوانية، مما يؤدي إلى حصر الصراع في نطاق ضيق.

1 يوسف عبد عطية بحر، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي-دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2008، ص46.

هناك ثلاثة مصادر شائعة للصراع التنظيمي وهي:¹

1- تعارض الأهداف: يتضمن تعارض الهدف الذي يعرف بالاختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة، والمعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز به، أنه من أكثر المصادر حدوثاً، وهنالك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما: توجه الوقت والهدف والعوائق التي تقف دون إنجاز الهدف. وينشأ عن الاختلاف في الفترة الزمنية (طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد)، والهدف (تكنولوجي-اقتصادي والمرتبط بالسوق، والعلمي) حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر، وعندما تتفاعل جماعتين متميزتان مثل التصنيع (توجه تكنولوجي-اقتصادي قصير المدى)، والبحث (توجه علمي طويل المدى) فمن الممكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت والهدف تلك مصادراً للصراع.

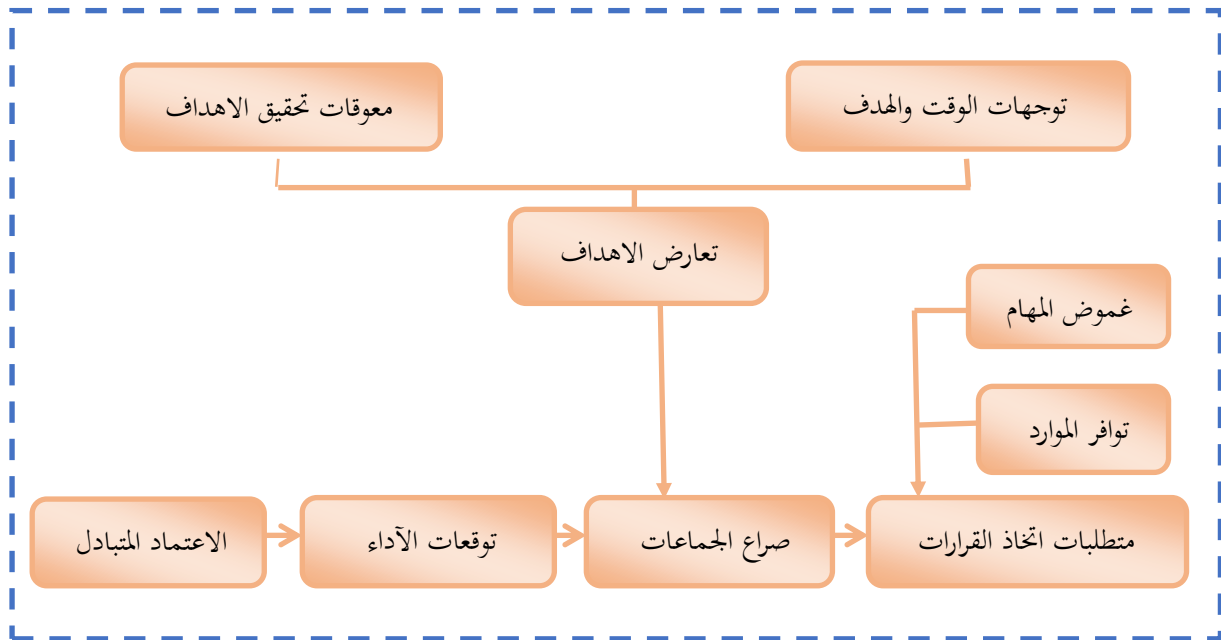
2- متطلبات اتخاذ القرار: يتعلق المصدر الثاني المحتمل بين الجماعات بمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات التي تستفيد منها كل من الجماعات المتفاعلة، وهنالك عاملان يرتبطان بمتطلبات اتخاذ القرارات منها: درجة الغموض في المهام، توفر الموارد.

تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات، إن المهام التي تؤدي بواسطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة تتطلب قدراً من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات، فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية. وعلى هذا يمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار، ويحدث الصراع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة والتي تحتاجها كل منها لإنجاز أهدافها، ويتعين أن تقوم أي منظمة بتوزيع الموارد المالية والمعدات والموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة التي ترى أنها كافية وعادلة، إلا أن ما تراه إحدى الجماعات كافياً وعادلاً قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى، وغالباً ما تصاب الجماعة التي ترى أنها لا تلتقى قسطاً عادلاً من موارد المنظمة بالإحباط وتصبح نظرتها عدائية تجاه المنظمة والجماعات الأخرى، وقد يؤدي موقف كهذا إلى آثار سلبية مثل: حجب المعلومات والسلوك المضطرب ونشاطات أخرى غير صحية.

1 عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص.ص 63-65.

3- توقعات الأداء: يتعلق المصدر الثالث للصراع بالموقف الذي تؤثر فيه نشاطات وأداء إحدى الجماعات على الأعمال اللاحقة للجماعات الأخرى، ترتبط توقعات الأداء على سلوك الجماعات بنوع الاعتماد المتبادل القائم بين هذه الجماعات، وينتج عن طبيعة أنواع الاعتماد المتبادل تزايد احتمال الصراع بين الجماعات المتفاعلة، أي كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الاعتماد المتبادل المشترك إلى الاعتماد التبادلي، زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في أداء مهامها، فحين تعجز جماعة عن أداء مهامها بالصورة المطلوبة، أو تفشل في مقابل توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى، فمن الممكن أن ينشأ صراع بينهما ويتعاضم احتمال نشوء الصراع مع الاعتماد التبادلي الذي ينشأ بسبب كثافة التفاعلات بين الجماعات.

الشكل رقم: (11) مصادر الصراع التنظيمي.



المصدر: عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس

العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 64.

المطلب الثالث: الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

اختلفت وجهات النظر والآراء والأفكار حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي في حياة الأفراد وحياة المنظمات، وليس بالضرورة أن يتضمن جوانب شريرة، بل على العكس قد يكون مصدر قوة إيجابية للقيام بما هو مطلوب، أما أصحاب المدرسة التفاعلية فيرون أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية. وبالتالي اختلفت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري وذلك على نحو التالي:

أولاً: المرحلة التقليدية (النظرية التقليدية في الإدارة)

هي التي سادت الفكر الإداري منذ أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينيات، ومن رواد هذه النظرية فردريك تايلور وماكس فيبر وهنري فايول¹. ويمكن ملاحظة أفكار المدرسة الكلاسيكية من خلال مدارسها المختلفة كما يلي²:

المدرسة العلمية: التي ركزت على حسن اختيار العاملين مع الاهتمام بتدريبهم ومكافأهم لتحقيق أفضل إنتاجية، ولم تشر إلى الصراع.

مدرسة علمية الإدارة: افترضت عدة مبادئ تساعد على تحقيق الفعالية في ظل مناخ لا يوجد فيه الصراع.

البيروقراطية: افترضت بناء التنظيم على اجراءات وقواعد محددة مع رفض الصراع.

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو ناتج الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيقها أي أن النظرة إلى الصراع في هذه المرحلة كانت سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب، وتعتمد آراء هذه المرحلة على الافتراضات التالية:³

1Thomas,K.W.&Kilmann,R.H. Thomas -Kilmann Conflict Mode Instrument . New York, :Tuxedoxicomxicom, . 1974,P69.

2جلدة سليم بطرس، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص180.

3Deris D.Umstot, Understanding Organization Behaviour , 2nd Ed, St Paul,N.Y.Los Angeles San Francisco.West Publishing Co, 2000, P 435.

- أن الصراع يمكن تجنبه.
 - ينتج الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف.
 - أن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين.
 - يسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بي الأطراف.
- خلاصة القول فإن الصراع في هذه المرحلة يعد أمراً غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد وإزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.

ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي

تعتبر النظرة السلوكية تطوراً للنظرة التقليدية، حيث ينظر للصراع على أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيء بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيفه وضبط حجمه.¹

ترى هذه النظرة أن كل النظم من خلال بنيتها توجد فيها إمكانية الصراع وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً فقد يشكل قوة إيجابية في أداء الجماعة وكما أن هذه النظرة قد شجعت القيادة على الحفاظ على حد صحي معقول من مستوى الصراع بشكل يكون كافياً للمحافظة على جماعة قابلة للنمو وقادرة على ممارسة النقد الذاتي ومن ثمة التوجه للتغيير والتكيف وفعالية العمل الإداري.²

في هذه المرحلة بدء النظر إلى الصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الانسانية داخل أي منظمة وتقوم آراء تلك المرحلة على الافتراضات التالية:³

- أن الصراع أمر حتمي.
- أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.
- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.
- أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة.

1 سامر جلدة، مرجع سابق، ص168.

2 محمد حسن حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط01، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص74.

3S.P.Robbins, **Managing Organizational Conflict**, Englewood Cliffs, N.Y. Prentice Hall ,1999,P13.

خلاصة القول فإن الصراع في هذه المرحلة له مستوى أقل يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحياناً قد يؤدي إلى تدمير المنظمة.

ثالثاً: النظرية التفاعلية "الموقفية"

تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك لأن قدرة الإدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى طرح إيجابي تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجديد، ولكن إذا لم تستطع الإدارة وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه فسوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، ولهذا يمكن القول أن هنالك مفهومين للصراع الإيجابي والسلبي.

يترتب على كل مفهوم آثار معينة وهي:¹

تمثل آثار المفهوم الإيجابي بما يلي:

- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية.
- يساعد على تنمية المهارات والأفكار وكذلك الابداع.
- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة وكذلك للأفراد العاملين.
- أما آثار المفهوم السلبي فتتمثل بما يلي:
- إن عدم رغبة الإدارة في معرفة وسماع وجهات نظر الأفراد العاملين ستعكس بآثار سلبية على عملهم وإبداعاتهم.
- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة، ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به.
- في حالة ظهور بوادر الصراع، يجب على الإدارة الإسراع لإيجاد الحلول له خوفاً من انتشاره إلى مستويات التنظيم كافة.

1- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص.ص 152-153.

رابعاً: النظرية الحديثة

تعتبر هذه المرحلة أن الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها حتى أنه في بعض الحالات يجب تشجيع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي وتقوم النظرية على الافتراضات التالية:¹

- الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية داخل المنظمات لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسؤولياتهم.
- إن مبدأ الحد من الصراعات يكون صحيحاً في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات مثل القوات المسلحة أو المنظمات التي تتسم بالعمل الرتيب "العمل وفق السلاسل الإنتاجية" مثل الشركات الصناعية ولا يعتبر هذا المبدأ صحيحاً بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية.

خلاصة القول هنا أن الصراع لا يمثل خطراً في حد ذاته وإنما يكمن الخطر في سوء إدارته وهذا يتطلب بدوره أن تكون هنالك استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع.

من خلال ما جاءت به المدرسة الحديثة في نظرتها للصراع، يمكن لنا القول بأنها جاءت بأفكار جديدة عن مدارس الفكر الإداري التي سبقتها حيث جاءت أفكارها تتضمن قبول الصراع وكذلك تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل أي خلق بيئة تنظيمية صحية من شأنها أن تساهم في تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية، وبطبيعة الحال يتوقف هذا على الإدارة إذا ما أحسنت التعامل مع الصراع وإدارته في إطار تحقيق أهدافها، ولكن قد يحدث العكس تماماً إذا ما لم تحسن الإدارة التعامل في مثل هذه المواقف التنظيمية (الصراع) وبالتالي يتغير مفهوم الصراع من الإيجاب إلى المفهوم السلبي ومنه نستطيع القول أن مفهوم الصراع جانبيين هما الصراع الصحي والمرضي.²

1 محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي-التحليل على مستوى الجماعات، الجزء 03، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص62.

2 محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص64-65.

المبحث الثاني: مستويات الصراع التنظيمي وأشكاله

إن المنظمات تحتوي على جماعات وتنظيمات اجتماعية متباينة ومختلفة لكل منهم مصالح، ويؤدي هذا الاختلاف إلى تنازع وصراع بين أطرافها نتيجة اختلاف الرأي ووجهات النظر يحاول كل طرف إثبات وجهة نظره وبذلك ينشأ الصراع، ويعتبر أمراً حتمياً على مستوى التنظيمات أو حتى داخل الفرد نفسه، والصراع في أي موضوع من مواضيع المنظمة لا بد له من أسباب ولا بد من مراحل يمر بها هذا الصراع.

المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي

بعد عرض مفهوم الصراع التنظيمي، والخصائص التي يتميز به (المدارس الادارية المختلفة ومصادره)، هنالك ضرورة لمعرفة مستويات الصراع، أين ومتى يجب على الادارة أن تتدخل في إدارة الصراع؟ في إحدى الحالتين التاليتين:

أ- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، فإنه من الواجب على الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

ب- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فانه من واجب الادارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

نلخص مما سبق ان هنالك ثلاث مستويات للصراع:¹

- مستوى صراع أعلى مما هو مرغوب فيه.
- مستوى الصراع مرغوب فيه.
- مستوى صراع أقل مما هو مرغوب فيه.

ويوضح الجدول التالي المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي

¹ابتسام يوسف محمد مزروق، استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2011، ص24.

الجدول رقم (05) مستويات الصراع التنظيمي.

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، غياب لتحدي، نقص الافكار الجيدة	منخفضة
ب	الحد الامثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، تحرك ايجابي	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص28.

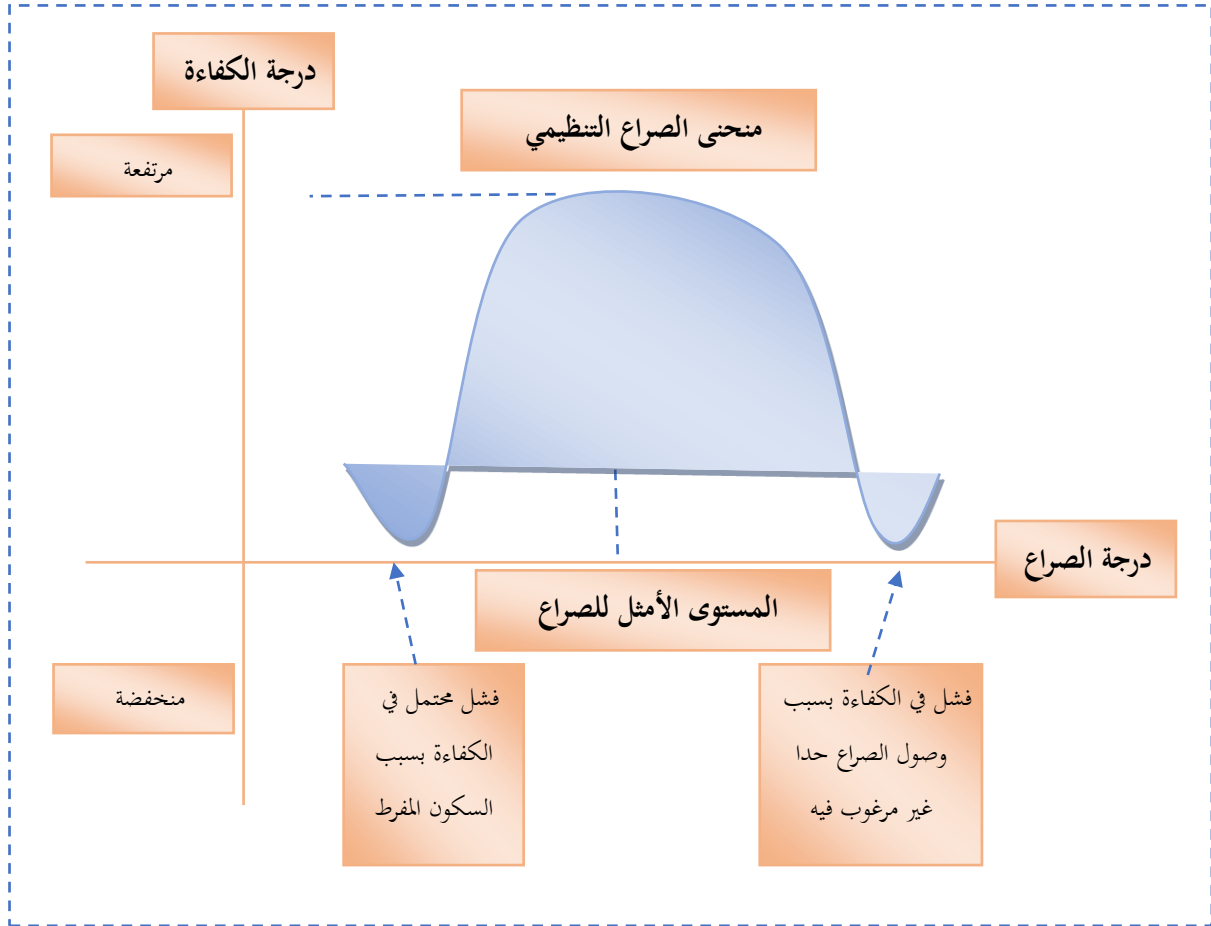
إن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدن في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف في إعطاء مهام كاف لعمله ويستنزف طاقته على حساب العمل، لكن مع المستوى المقبول من الصراع يكون الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء.

يمكن تصور الصراع من حيث شدته بخط ممتد يقع على أحد طرفيه صراع ضعيف جداً لا يكاد يذكر، وعلى الطرف الثاني صراع حاد جداً، وما بين الطرفين حالات متفاوتة من الصراع، وكلا الشكلين من الصراع على طرفي المستقيم ضارين وغير مرغوب فيهما، كما يتضح من الشكل أدناه فالدوائر والوحدات التنظيمية التي تعيش صراعاً طفيفاً جداً تميل لأن تكون عديمة المبالاة، وتفترق للإبداعية وعدم الحسم، وعدم التقيد بالمواعيد المحددة، في المقابل فإن الصراع المعتدل وبحدود معقولة سينشط الأشخاص ويوجههم في اتجاهات بناءة، وقد بدأ بعض الكتاب والباحثين يهتمون بتطوير أساليب وطرق مناسبة لإثارة وتوليد الصراع الإيجابي البناء، حيث يمكن تحويل الصراع المعتدل في المنظمة إلى قوة إيجابية من خلال¹:

1 حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص69.

- الاعتراف بجمالية الصراع.
- تشجيع المعارضة البناءة.
- الاعتراف بأن القدرة على استشارة الصراع وإدارته عملية ضرورية
- اعتبار إدارة الصراع مسؤولية جماعية.

الشكل رقم (12): يمثل مستويات الصراع التنظيمي



المصدر: بعيرة ابة بكر مصطفى، الموسوعة الادارية: مصطلحات ادارية مختارة، ط02، جامعة قارانيوس، ليبيا، 1991، ص42.

- يمكن تصنيف أنواع الصراع إلى عدة أنواع ابتداء بالمستوى الفردي وانتهاء بالمستوى التنظيمي:
- الصراع وفقا لمستواه: صراع داخل الفرد، بين فردين، داخل المجموعة، بين المجموعات، على مستوى المنظمة، بين المنظمات.
 - الصراع وفقا لاتجاهاته: الصراع الرأسي، والصراع الأفقي.
 - الصراع وفقا لنتائجه: الصراع الإيجابي، والصراع السلبي.

- الصراع من حيث التنظيم:
 - الصراع المنظم: وهو يظهر التعبير عن الأفعال التي تتطلب العمل والتضامن الاجتماعي.
 - الصراع غير المنظم: وهو ما يتم به استخدام أشكال سلوكية مثل الشكاوي والتذمر وترك العمل.
 - الصراع من حيث التخطيط: الصراع الاستراتيجي، والصراع غير المخطط
- وبالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياتهم إلا أن معظم الباحثين يتفقون على المستويات التالية¹:

أولاً-الصراع داخل الفرد Interpersonal Conflict

يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضع أمام عدة خيارات، ويحدث أيضاً الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيعين لا يرغب في أي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر ايجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف.

ينشأ الصراع داخل الفرد على مستويين نذكرها كالآتي:

1-تعارض الدور: شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل عدم اشباع الحاجات عندما يشعر الفرد بنقص في احدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.

2-تعارض الأهداف: تعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الاهداف.

- أهداف متعارضة ذات مزايا فقط: يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا.

1زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لعاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص.ص83-85.

- أهداف متعارضة ذات عيوب فقط: يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة، واحيانا يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة اهداف كلها تحوي جوانب ايجابية وجوانب سلبية.

ثانيا-الصراع بين الأفراد Interpersonal Conflict

يحدث هذا النوع من الصراع كنتيجة لاختلاف حاجات وأدوار التي يقومون بها الأفراد، وكذلك نتيجة لتعارض شخصياتهم واختلافهم الكبير في الآراء والأهداف والاتجاهات والقيم الذي يسهم في ظهور حالة الصراع العلني، أيضا تفاوتهم في مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال، كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية للتفاعل بين أعضاء الجماعة.¹

ثالثا-الصراع بين الجماعات Inter group Conflict

ينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة، حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح، ويرى كاظم حمود أن العوامل الأساسية لحدوث مثل هذا الصراع هي:²

1-التباين في مدركات الجماعة المتصارعة: ويحصل هذا النوع من الصراع بسبب تعدد مصادر المعلومات ويساهم انسياب المعلومات عبر شبكات الاتصال المختلفة دورا هاما في تقليص شدة الصراع وتستطيع إدارة المنظمة³ غالبا من السيطرة على هذا النمط من الصراع وذلك بالتقليل من درجة التشويش في تدفق المعلومات ومحاولة إيجاد قنوات اتصال من شأنها أن توصل المعلومات بدرجة عالية من الدقة.

2-الاختلاف في الهدف: يرجع التباين والاختلاف في الهدف بين المجموعات داخل المنظمة إلى:

- محدودية الموارد المتاحة: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة وبالتالي يكون هناك تنافس على الموارد.

1 أمينة قهوجي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معارف، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص79.

2 حضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص148.

3 محمد العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، ط 03، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002، ص 238-239.

- طبيعة الأهداف المراد تحقيقها واضحة وغير معقدة بدورها تساهم في تقليص شدة الصراع والعكس صحيح.
- صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية: تعد الصعوبة في اتخاذ القرارات الجماعية من الأسباب التي تؤدي إلى التباين والاختلاف في الآراء والبدائل.
- يرجع السبب في حدوث هذا النوع من الصراع إلى أسباب كثيرة منها:
 - الاعتماد المتبادل في العمل
 - غموض الوسائل والأهداف وتعارضها
 - صراع الدور ثم التنافس على الموارد المحدودة

رابعاً- الصراع داخل المنظمة Intera group conflict

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضا بمختلف الوسائل والصور المتاحة كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة اذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة ويأخذ الصراع هنا الصور التالية:

الصراع الأفقي: ويحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

الصراع العمودي: يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل إنجاز العمل المستهدف مثلاً.

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

- الصراع بين مستويات السلطة.
- الصراع بين الإدارات الوظيفية أو بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.
- الصراع بين الموظف ورئيسه، أو إدارة وأخرى في التنظيم نفسه.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الانتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل إنجازه المطلوب.
- صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، ويشوبها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع.

● بنائية التنظيم: عدم التجانس في العمالة وأساليب الاشراف والرقابة، ودرجات المشاركة، ونظام الأجور وأشكال الضغط والنفوذ المستخدم، وقد يؤدي إلى خلق مناخ لمواقف وعمليات تصارعية.

يتفق بعض الكتاب على أن الصراعات التنظيمية التي تحصل داخل التنظيمي تكون واحدة من الأنواع

التالية:¹

1- الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة: وهو الصراع الذي يكون نتيجة التناقض بين اثنين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة، ويكون ذلك بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، ويمكن التخفيف من حدة هذا الصراع عن طريق الافصاح عن النفس وتزويد الاخرين بالمعلومات الخاصة بالفرد ومحاولة الحصول على المعلومات من الاخرين انطلاق من الثقة المتبادلة.

2- الصراع بين الجماعات: حيث تطور جماعات العمل والأقسام والإدارات وجهات النظر المحدودة عن أعمالها وأعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هنالك اختلافات في وجهات نظر الجماعات وعندما تتفاعل هذه الجماعات تظهر تلك الصراعات.

3- صراع الدور Role conflict وغموض الدور Role ambiguity: يواجه الناس في مواقعهم بتوقعات كثيرة لسلوكهم، وهذه السلوكيات تنحدر من مصادر متنوعة والتي تدعى بمجموعه الدور. وضمن هذه العملية هنالك مصدران للضغط وهما صراع الدور وغموض الدور، ويحدث غموض الدور عندما تكون المعلومات المتعلقة بالدور قليلة أو لم توصل بطريقه واضحة، ويحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت. وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط، فإن الشخص يجد من الصعوبة، إن لم يكن من المستحيل الاستجابة إلى واحدة من مجموعات الضغط الأخرى مثل الطلب من المعلم القيام بمجموعه من الأنشطة خارج الدوام الرسمي والذي يتعارض مع مجموعة من متطلبات دوره كرب أسرته أو زوج مما يؤدي إلى صراع في داخله.²

1 الخشالي شاكِر جار الله، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الادارة وحدة ايجابية الصراع، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07، العدد 01، الاردن، 2004، ص 24.

2 عبد الكريم بوصلب، مداخلة بعنوان: آليات الحوار والتفاوض في الصراعات المدرسية، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2007، ص 42.

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

يظهر لدى العاملين في المنظمات اختلاف في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها جماعات العمل الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لحدوث الصراع بينهم، وأسباب الصراعات بين المنظمات يحدث بسبب المحاور الرئيسية التالية¹:

محور القيم: هناك اختلاف في القيم العقائدية أو الأيدلوجية أو القيم الاجتماعية السائدة مما يؤدي إلى حدوث الصراع وينتج عن ذلك أن القيم تتميز بالإطلاق وترفض النسبية، وهي لا تقبل المساومة وكلما كان التمسك بها قوياً زادت احتمالات الصراع.

محور المصالح وطرق توزيعها: كل شخص أو كل جماعة رسمية أو غير رسمية في المنظمات الإدارية مصلحة تختلف باختلاف اهتماماتهم أو طموحاتهم وإذا كان تحقيق إحدى المصالح المتعلقة بأحد الأشخاص يفترض إلغاء أو إنقاصاً لمصالح طرف آخر، فلا بد أن يحدث تنافس أو نزاع.

محور المكانة والهيبة: يكون الصراع على المكانة والهيبة في المستويات الإدارية العليا، ويرجع إلى أن القيادات الإدارية التي تمكنت من إشباع حاجاتها المادية تسعى إلى تعزيز حاجاتها الاجتماعية التي تقودها إلى موقع الأولوية وترتبط المكانة والهيبة بالسلطة والقوة والقدرة في المنظمة فهو يتوقع أن يستخدم النزاع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى رأس السلطة.

محور النفوذ: معظم العاملين من موظفي الإدارة الوسطى والدنيا يحددون مصالحهم في ضوء علاقاتهم بالقيادة العليا التي تمسك بزمام الأمر، وكلما تمكن أي منهم من كسب ود تلك القيادات وتأييدها امتلك قدراً من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم.

محور الاختصاصات والمسؤوليات: تمثل الاختصاصات أحد مبررات الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحرص المرؤوسين على أن يعطيهم الرؤساء بعض من الصلاحيات لتحقيق المرونة في العمل، ولتدعيم شخصياتهم وطاقاتهم الإبداعية لكن يظل الرؤساء متمسكين بالسلطة بأيديهم إما لعدم الثقة في مرؤوسيه أو خوفاً على نفوذهم ومكانتهم أو غير ذلك.

¹ يحيى بن موسى بن عبد الله الصفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير إدارة أعمال تخصص أعمال تنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 44.

الصراع التنظيمي يحدث نتيجة لعدة أسباب إلا أن هناك شبه إجماع بأن أسباب الصراع في معظمها تعود إلى شخصيات الأفراد وتباينهم وطبيعة المعلومات والقرارات التي يتخذونها، إضافة إلى طبيعة البيئة التي يعملون بها سواء أكانت هذه البيئة داخلية أم خارجية.¹

ومن أهم أسباب الصراع التنظيمي حسب حسن علي الزعبي ما يلي:²

محدودية الموارد:

عندما تتوافر الموارد، فإن الوحدات التنظيمية في المنظمة تسارع في الحصول عليها، وذلك لكي تتمكن من تحقيق اهدافها. بينما عندما تكون الموارد محدودة، فانه يحدث الصراع حول تقاسم هذه الموارد من قبل الوحدات التنظيمية. ويزداد الامر سوءا عندما تتخذ الادارة اجراءات ترشيديه في استخدام الموارد فتجد الوحدات التنظيمية تتسارع من اجل الحصول على الموارد من اجل ان تغطي احتياجاتها ولو كان ذلك على حساب الوحدات التنظيمية الأخرى.

عدم وضوح الصلاحيات:

يعد من أهم حوادث الصراع التنظيمي داخل المنظمة، خصوصا عندما يكون هنالك عدم وضوح للصلاحيات للعاملين في المستويات الادارية العليا، ويظهر الصراع بين الرئيس والمؤوس عندما يشعر أحدهما تجاوزا من الآخر على الصلاحيات الممنوحة له. كما يظهر الصراع أيضا عندما يسعى العاملین لحصول على بعض الصلاحيات كأساس يؤدي إلى تحقيق المرونة وسرعة الانجاز للأعمال، ونجد الرؤساء يتشبثون بهذه الصلاحيات خوفا من فقدانها أو لعدم الثقة في المؤوسين.

عدم وضوح المسؤوليات:

قد يدخل طرف في الصراع في أطراف أخرى بسبب تكلفه بمهام ومسؤوليات جديدة بالإضافة إلى مسؤولياته، مما يزيد العبء الملقى على عاتقه، وذلك بهدف تخفيف المسؤوليات أو بهدف الحصول على الراحة، ويدعو التقليديون إلى عدم اعطاء الفرد مسؤوليات أكبر من الصلاحيات، لأن ذلك يؤدي إلى العجز

1 أمل بنت محمد بن علي الشدي، ادارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في التربية تخصص الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الأمام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص23.
2 حسن علي الزعبي، اثر القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي-دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2014، ص.ص11-12.

والإحباط عن تنفيذ الواجبات، كما لا يجوز إعطاء صلاحيات أكبر من المسؤوليات حتى لا يساء استخدام تلك الصلاحيات، بينما يرى السلوكيون أن المساواة بين المتغيرين لا يمكن تحقيقها في أغلب الأحيان.

تعارض الأهداف:

الهدف بالنسبة للمنظمة هو حالة مستقبلية توجه الجهود والموارد المتاحة نحوها، وتمارس الوحدات التنظيمية داخل المنظمة نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود تعارض أو اختلاف بين أهدافها الفرعية، وينتج ذلك عن مغالاة الأفراد والوحدات في تحديد أهدافهم، أو نتيجة لتفسيرهم الخاطئ لأهداف المنظمة، ويعد تعارض الأهداف من أكثر الأسباب السلوكية المؤدية إلى حدوث الصراع، ويزداد الأمر سوءاً عند تعارض المصلحة العامة للمنظمة والمصالح الشخصية للعاملين فيها.

تفاوت الصفات الشخصية:

التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن والجنس والقيم والمستوى الثقافي بين الأفراد تكون مصادر رئيسية للصراع بينهم، فكل فرد داخل التنظيم له خصائصه الشخصية المميزة التي تختلف عن الآخرين، فيكون سبب للصراع هو تعارض الآراء وعدم توافق الأفكار أو الخاصة بالفرد مع تلك الآراء والمعتقدات والقيم المتعلقة بالأفراد الآخرين داخل المؤسسة، وهذا يولد نوع من الصراع للتعارض وعدم التوافق.¹

1 Olivier Ferrier, **Les Techniques de Négociation Efficaces**, Citant le site:

<https://www.decitre.fr/media/pdf/feuilletage/9/7/8/2/3/1/1/6/9782311621600.pdf>, consulté le 03/05/2018, à 22 :32

المطلب الثالث: أشكال الصراع التنظيمي

يوجد العديد من المؤشرات يمكن من خلالها الاستدلال بيوادر الصراع واحتمالات التوتر، إذ نجدها تعكس حالة الاستياء وعدم الرضا ووجود حالة من التعارض والتناقض بين أفرادها، ويتخذ الصراع عدة أشكال، منها ما هو ظاهر ومنها أشكال خفية كالمظاهرات، والإضرابات، والتخريب وغير ذلك من أشكال الاحتجاج، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لأهم الأشكال التي يتخذها الصراع ومختلف المؤشرات الدالة عليه.

أولاً: الأشكال الظاهرة للصراع التنظيمي

يمكن تصنيفها إلى عدة أشكال نوردتها على النحو التالي:

الإضرابات العمالية: هي ظاهرة عالمية في عالم الشغل وهي نتيجة نضالات عالمية قادها العمال والنقابيون منذ بروز الحركة العالمية في تنظيم عالم الشغل، حيث يمارسه العمال بهدف جعل صاحب المؤسسات المستخدمة على تلبية مطالب معينة.¹

يشكل الإضراب مظهراً من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية كما أنّها من أكثرها عنفاً وأثراً ويحدث الإضراب عندما لا تسوى حاجات العمال ويعرب الإضراب عن حالة الفوضى والتدمير والاهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة وغيرها، ويعرب عن عدم الرضا، ويلجأ العمال إلى الإضراب رداً عن الوضعية التي يعيشونها لتحسين ظروفهم أو المطالبة بالتغيير، لذا عرّف الإضراب بأنه الامتناع عن العمل لمدة محدودة مع تمسك المضربين بالوظيفة بهدف إحداث الضغط والتأثير على السلطة التي تملك تحقيق المطالب التي قام الإضراب من أجلها.²

تشكيل النقابات العمالية: إن الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل التنظيم، وهذا ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال.³

1 رشيد واضح، منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، 2003، ص256.

2 عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة " دراسة مقارنة "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص256.

3 خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ط2: ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص22.

التظاهرات: يتوقف العمال عن العمل ويطوفون في ساحات المنظمة أو في الشوارع مرددين عبارات وفي نفس الوقت يبلغون مطالبهم لكسب تعاطف عمال آخرين والرأي العام. وتتطلب التظاهرات في الشوارع رخصة إدارية من الهيئات الوصية. غالبا ما تتدخل القوات الأمنية لتفريق المتظاهرين بحجة إحداث اضطرابات وخاصة في حالة عدم وجود ترخيص، حيث تحدث مشادات بين المتظاهرين وأفراد مكافحة الشعب.

استعمال العنف والقوة: يضطر العامل أو مجموعة العمال داخل المؤسسة إلى استعمال القوة والعنف من أجل فرض الوجود ومن أجل الدفاع عن الحقوق، وهذا عند الشعور بالإهانة حيث يلجأ العمال هنا إلى استعمال جزء من وقتهم وطاقاتهم في الصراع اللامتناهي حول الترقية والعلاوات المهنية تتخللها طموحات متعارضة وصراعات شخصية، وهذا غير مناسب كونه يؤدي إلى العنف وبالتالي إلى إهمال المصلحة العامة للمؤسسة.¹

ثانيا: الأشكال الخفية للصراع التنظيمي

يمكن تصنيفها إلى عدة أشكال نوردتها على النحو التالي:

التغيب عن العمل: ويعني به معدل غياب الفرد عن العمل، وهو تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها وذلك خلال فترة معينة من الزمن.

يعد التغيب من المظاهر الهامة لنزاعات العمل ويقوم العامل بهذا الفعل في الغالب كتعبير عن عدم رضاه عن العمل أو عدم تكيفه مع وسطه المهني مما يجعله يلجأ إلى هذا النوع السلي من الصراع وعادة ما تهتم البحوث التي تجرى حول التغيب بالكشف عن عوامله وارتباطاته الاجتماعية والنفسية.²

تشمل ظاهرة التغيب ما يلي:

-التأخر عن العمل أو التغيب الجزئي.

-التغيب غير المبرر الذي يعتبر ظاهرة تقليدية لوجود الصراع.

-التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا بشهادة طبية.

1رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال

استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2019، ص 107.

2محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 11.

الاستقالة: تعد الاستقالة وسيلة لترك العمل بشكل نهائي وتعبّر عن حالة الاستياء وعدم الرغبة في مواصلة العمل بالمؤسسة وقد تكون لعدم الرضا عن الأوضاع السائدة بالمؤسسة أو أسباب أخرى تؤدي بالعامل إلى التوجه نحو قرار الخروج من المؤسسة والاستقالة.¹

الاستقالة هي الطلب الخطي الصريح الذي يتقدم به الموظف إلى الإدارة طالبا إنهاء خدماته، ولا ينتج هذا الطلب أثره القانوني إلا بموافقة الإدارة على إنهاء خدمات هذا الموظف، وبمجرد صدور قرار الاستقالة تنتهي العلاقة القانونية التنظيمية بين الموظف والإدارة وإذا حاول الرجوع إلى الإدارة يكون ذلك إلا بتعيين جديد وكأنه لم يسبق له وأن عمل بها.

دوران العمل: يطلق اسم دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم، ويعرف بأنه عبارة عن التغييرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة عن خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة ويرجع ترك بعض العاملين لوظائفهم بسبب انخفاض الأداء إن انخفاض الأداء داخل المنظمة هو راجع إلى التقلبات التي تحدث بسبب تدهور العلاقات العمودية بين العاملين والمشرفين.²

من أهم المؤشرات الدالة على اقتراب حدوث الصراع التنظيمي:

- تزايد حجم التكتلات، وتزايد حالات التلف والتخريب.
- النقد المستمر لإدارة المنظمة واتهامها بالفشل.
- كثرة الأماكن التي يتهرب الأفراد من العمل فيها.
- تبادل الاتهامات والكلام السيء، تزايد الشكاوى من الموظفين.
- الكل يتهرب من تحمل المسؤولية.
- تزايد عدد موظفي الأمن.
- سيادة روح الاختلاف والتنافر بين العاملين.

1 رزيق حنان، مرجع سابق، ص 108.

2 أمينة قهوجي، مرجع سابق، ص 93.

المبحث الثالث: ماهية ادارة الصراع التنظيمي

يوجد العديد من الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي، إذ لا يوجد أسلوب أو استراتيجية واحدة يمكن استخدامها في جميع الظروف، وذلك بسبب اختلاف ظروف الصراع ومواقفه، واختلاف طبيعة عمل المنظمات، والأسباب المؤدية للصراع، وأيضاً طبيعة الأطراف المتصارعة ودوافعها. وعليه فإننا في هذا المحور سنسلط الضوء على مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأبرز أساليبه.

المطلب الأول: إدارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمات فهو المطلوب.

أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

ادارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراع التنظيمي يعني القضاء عليه بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الادارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الافراد أو الجماعات أو المنظمات.

عرفت إدارة الصراع بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستشارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيفه عند ظهوره.¹

Robbins: إدارة الصراع بأنها "العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه."

المعشر زياد فيعرفها بأنها "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده".²

1 زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص132.

2 المعشر زياد، الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوبية للأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد01، العدد 02، الأردن، 2005، ص68.

حريم حسن: إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعديماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.¹

كما ويعرفها روبرتس بأنها "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل منع الصراع المدمر وحله".

يقصد بإدارة الصراع التنظيمي أيضاً "إدارة التحكم في الصراع وفي مساره وفي اتجاهاته، وهي ليست إدارة لخلق الصراعات حيث أن الإدارة قد تفتعل الصراع كوسيلة لتصعيد موقف معين أو خلق حالة صراع وهمية لتحفيز السلوك ورفع كفاءة الأداء، وإدارة الصراع إذن هي أيضاً التعامل مع الصراع وفق أساليب متنوعة من قبل المديرين، تكون هذه الأساليب وفق مفهومهم وخبراتهم وفكرهم الإداري"²

تتضمن إدارة الصراع وضع وتصميم استراتيجيات كلية على مستوى المنظمة، وتطبيقها من أجل التقليل من الصراعات السلبية وتعزيز الوظائف البناءة والايجابية للصراع، وإدارة الصراع تهدف إلى تغيير مستوى وشكل الصراع بأساليب تعظم من منفعه وتخفف من نتائجه الضارة، وما تحتاجه المنظمات المعاصرة هو إدارة مناسبة تعمل على تخفيض وتقليل مستوى الصراع.³

1 حريم حسين، ادارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الانسانية، عدد 2، 2003، ص ص47- 57.

2 سندس رضوي حوين، أساليب ادارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية فرع الرصافة الثانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، المجلد 06، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، 2015، ص 371.

3 رزيق حنان، مرجع سابق، ص 111.

ثانياً: أهمية الصراع التنظيمي

يختلف الكتاب والباحثون في إظهار أهمية الصراع ولكن يمكن إيجازها بالنقاط الآتية¹:

الصراع أداة للتكيف والبقاء:

وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة بهدف استمرار بقائها ونموها.

الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات.

الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعاً على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع، وبنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة والذي يؤثر سلباً في الأداء والإبداع.

الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب؛ بل لأنه يقود إلى انهيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وبذات الوقت فإنه سيكون سبباً إيجابياً يسهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا يعني ان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها التنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها.

1 محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة -دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه 'غير منشورة'، جامعة سانت آليمونس، العراق، 2013، ص28.

المطلب الثاني: آثار الصراع التنظيمي وطرق استثارته

الصراع في المنظمات سلاح ذو حدين، فقد يؤدي إلى آثار سلبية أو ايجابية، وذلك اعتمادا على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه، واستراتيجيات إدارته، والقائد الماهر هو الذي يحافظ على مستوى معتدل من الصراع ويعمل على تحويل الصراعات السلبية إلى صراعات ايجابية التأثير تفيد المنظمة وتحقق أهدافها،

أولا: آثار الصراع التنظيمي

من الآثار الايجابية للصراع التنظيمي ما ذكره في الآتي¹:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى أفراد التنظيم ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع التنظيمي مادة البحث عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.
- قد يؤدي الصراع إلى معرفة حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة، كما يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يساعد على زيادة الانتاجية ويعمل على النمو.
- يمكن أن يكون الصراع التنظيمي أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز.
- يكشف عن المشاكل التي يخفيها الأفراد.
- يحفز الأفراد لمعرفة الآخرين.
- الصراع يدعم متحذي القرار إلى التحدي مما يؤدي لدفعهم لإصدار قرارات أفضل ومن أبرز الآثار الإيجابية حسب صفاء جميل العفارة ما يلي:²

1 سارة عبد الله المنقاش، دور وكليات الاقسام الاكاديمية في ادارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، مجلة دراسات عربية في التربية و علم النفس (ASEP)، العدد الثامن و السبعون، جامعة تبوك المملكة العربية السعودية، 2016، ص.ص 412-413.

2 صفاء جميل العفارة، اساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد2، الجامعة الاردنية، الاردن، 2013، ص.ص 166.

- زيادة الحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة.
- تحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حلال مشكلات والعقبات والصعوبات في العمل.
- إبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها.
- مشاركة بناءة للأفراد في كافة العمليات التنظيمية.
- من الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما الآتي¹:
- قد يدفع الصراع أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يحول الطاقة (الافكار) والجهد عن المهمة الحقيقية للتنظيم.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والوقت والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.
- ينجم عنه فقدان الثقة بين الادارة والعاملين، وبالتالي قد يلجأ الأفراد إلى أفعال انتقامية تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات، وعدم التعاون مع الادارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
- يعيق العمل التعاوني الجماعي ويؤدي إلى انخفاض الانتاجية وجمود الأداء.
- انخفاض الانتاجية، ويعاني الاداء من الجمود.
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وعدم الثقة.
- إنه مرض لصحة المنظمة، وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
- يذكر أونز الانسحاب النفسي من المشكلات التي تتخذ شكل النفور وغير المبالاة والانسحاب البدني الذي من مظاهره التغيب أو التأخر أو يتمثل في السلوك العدواني مثل إلحاق الضرر بالممتلكات أو سرقتها².
- من الآثار السلبية للصراع على الإدارة ما يلي³:
- تشتيت الانتباه أو استهلاك وقت وجهد الإدارة في مواجهة الصراعات، بدلا من استثماره في أنشطة منتجة.
- انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة مما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم.

1 ماجد عبد المهدي، ادارة المنظمات منظور كلي، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2014، ص298.

2Owens, Robert. **Organizational Behavior In Education**. 2 Ed. New Jersey: Englewood, Prentice-Hall, Inc,1999,P259 .

3Greenberg : J . &Baron , R . A . **Behavior In Organizations : Understanding And Managing, the human side of work**, 6 Th Ed.New Jersey :Prentic Hall, Inc U.S.A . 1997. P76.

ثانياً: طرق استشارة الصراع التنظيمي

في هذه النقطة سنشير إلى الوسائل التي يمكن إتباعها لاستشارة هذه الصراعات التي توصف بالإيجابية، وذلك في حالة كون التنظيم ساكن راكد وباعث على الملل، فلقد صاغ الباحثون مجموعة من الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل تنمية الخلافات والتوترات بين الأفراد والجماعات، والاستثمار فيها خصوصاً إذا كانت درجاتها منخفضة جداً إذ تعد عملية إثارة الصراع من العناصر المهمة لإدارتها، إذ ومن خلال التجارب التي تؤكد أن الخلافات والتوترات غالباً ما تولد نتائج مثمرة وناجحة خصوصاً إذا وجد أن بعض الجماعات التي تضم عمالاً معارضين لهم كفاءة إنتاجية كبيرة، حيث تميل تلك الجماعة إلى التميز في ذلك وهذا ما يفسر أن هذه الأخيرة تحتاج إلى اهتمام كبير من أجل إثبات ذاتها من خلال العمل وتتخذ أسلوب المنافسة لتحقيق ذلك.

من أهم الوسائل التي تبعث على إثارة الصراع في المنظمات ما نستطيع عرضه في النقاط الآتية¹:

- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الإنجاز حسب عدد دوائر الأكاديمية في كلية العلوم الإدارية مثلاً يمكن أن يكون وسيلة محفزة للتنافس فيما بينها لتحسين نوعية البرامج وربطها باحتياجات السوق، وهو أمر قد يتحقق في ظل وجود برنامج واحد أو عدد محدود من هذه البرامج.
- تعيين الموظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة عن باقي العاملين إذ يشكل ذلك مدخلاً لاستشارة التنافس وتغيير أنماط العمل.
- تمرير بعض الوسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية الغاء بعض الوحدات أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء، ومن شأن هذا التحويل غير الرسمي استشارة الصراع وتوفير حوافز لتحسين الأداء.

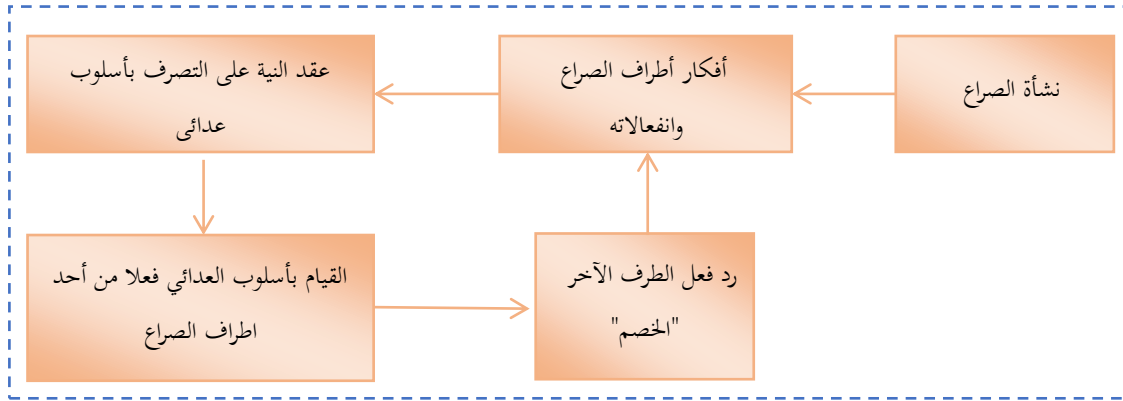
1 محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الصراع، ط 01، دار الكتب للنشر، مصر، 2001، ص 189.

المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي

تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة الصراع"، ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى وإن ظهر فجأة، فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات.

إدراك أطراف الصراع لوجود الصراع يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع، تجعلهم يفكرون في اتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف، ويؤدي هذا الأسلوب إلى سلوك فعلي من أحد الأطراف المشتركة في الصراع، وهذا السلوك الفعلي يقابله رد فعل من الطرف الآخر للصراع، وتكرر نفس مراحل الصراع بنفس الطريقة¹، والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم(13): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الازهر، فلسطين، 2017، ص 18.

يضيف **Rahim, M. Afzalur** خمس مراحل للصراع التنظيمي كما يأتي:²

1-الظروف ما قبل الصراع: وتتضمن الظروف المتواجدة ما قبل الصراع بين الأطراف والجماعات وتمثل بالسلوكية، الديمغرافية، والهيكلية، وهذه الظروف تؤدي إلى نشوء الصراع.

1 ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الازهر، فلسطين، 2017، ص18.

2Rahim, M. Afzalur, OP-CIT, P 215.

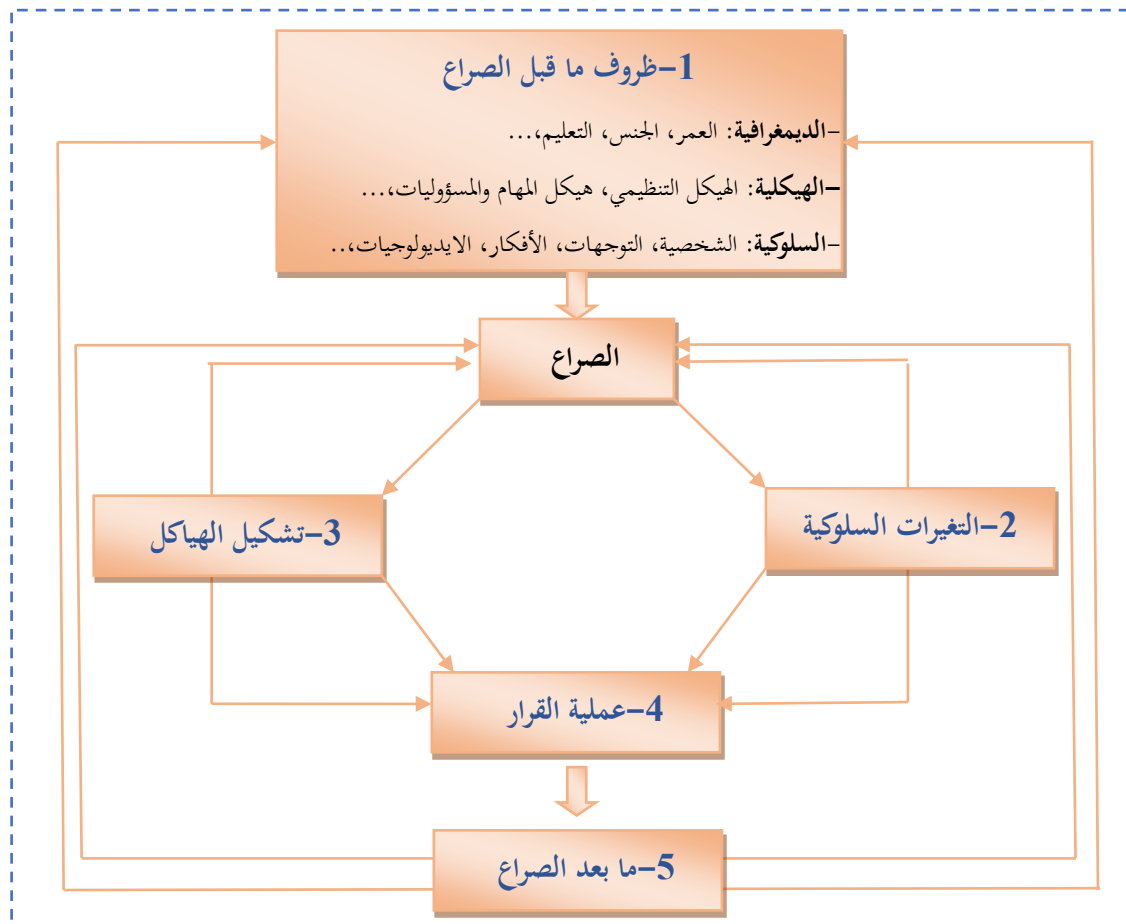
2-التغيرات السلوكية: وتحدث عند نشوء الصراع والتي تشير إلى السلوك العدائي المرافق للأطراف المتعارضة، ويتوجه اهتمام المجموعة من انجاز الاهداف إلى الفوز، ويبدأ كل طرف في هذه المرحلة بالنظر إلى الطرف الآخر المعارض كعدو، وعندما يصلون إلى مرحلة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى المرحلة الثالثة.

3-تشكيل الهيكل: حيث يلجأ الافراد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسستياً.

4-عملية القرار: وتبدأ فيها الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلا من الطرائق المعتادة، مثال ذلك الصراع بين الادارة والعاملين غالبا ما يحل من خلال التفاوض أو قد يتم اللجوء إلى أطراف أخرى لحل الصراع.

5-ما بعد الصراع: وفيها قد يتم الوصول إلى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي إلى صراع كامن.

الشكل رقم (14): مراحل الصراع التنظيمي حسب Rahim, M. Afzalur



المصدر: محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة- دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه 'غير منشورة'، جامعة سانت أليمنتس، العراق، 2013، ص 48.

ويرى بوندي **PONDY** أن الصراع التنظيمي في معظم الأحيان ينقسم إلى خمس مراحل، وهي:¹

1-مرحلة الصراع الكامن **Latent Conflict** :

تمثل هذه المرحلة الصراع الخفي حيث لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع ولكن تبرز في تلك المرحلة بعض الظروف التي قد تؤدي إلى نشأة الصراع، ومنها التنافس على الموارد المحدودة وحصول فرد أو جماعة على جزء من الموارد أو معظمها على حساب الأفراد والجماعات الأخرى، وقد يظهر الصراع بسبب الرغبة في الاستقلالية والابتعاد عن الرقابة.

2-مرحلة إدراك الصراع **Perc eived Conflict** :

تبدأ الأطراف في هذه المرحلة إدراك الصراع بينهم كنتيجة لوجود الصراع الكامن المنافسة على الموارد، والحاجة إلى الاستقلالية إلا أنه في بعض الأحيان، وقد لا تدرك الأطراف الظروف السابقة لحدوث الصراع.

3-مرحلة الشعور بالصراع **Felt Conflict** :

هناك اختلاف بين إدراك الصراع والشعور به، فقد يدرك أحد الأطراف وجود خلاف رئيسي حول بعض السياسات بينه وبين الطرف الآخر ولكن لا يتسبب ذلك في شعوره بالقلق أو التوتر، وربما لا يكون لذلك أي تأثير على العلاقات بين الأطراف، وعموماً فإن تحول الصراع إلى مسألة شخصية يعد مصدراً للكثير من النتائج غير المرغوبة التي يسببها الصراع، فمثلاً قد يدرك مدير المدرسة خلافاً رئيساً بينه وبين أحد المعلمين، ولكن ربما لا يؤدي بهذا الإدراك إلى شعور بالتوتر والقلق وربما لا يكون له تأثير على شعوره نحوه، ويمكن نزع فتيل الصراع في هذه المرحلة عن طريق وضع صمام أمان يسمح بمشاعر الاختلاف أن تمر وتنساب ولكن بدون آثار ضارة أو مؤذية.

4-مرحلة إظهار الصراع **Manifest Conflict** :

في هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل واضح، حيث تتحول المشاعر إلى أنماط من السلوك غير السوي، ويبدأ كل طرف من الأطراف المشاركة بإظهار صور مختلفة من السلوك المضاد في أثناء المنافسة أو المعارضة، أو قد يتطور ذلك الصراع إلى العدوان والعنف أو الاعتداء البدني واللفظي.

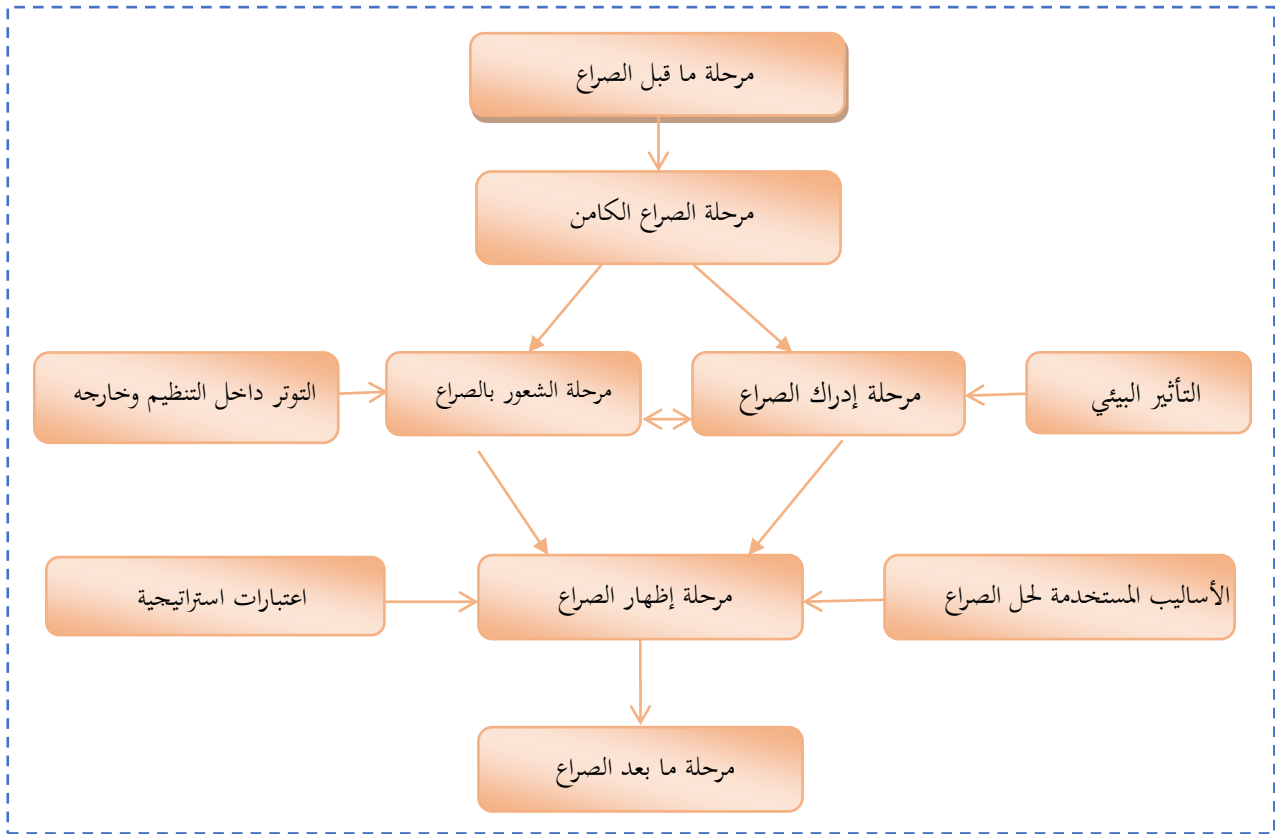
1 سليمان بن يراهيم بن عبد الكريم النملة، ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، فلسفة في الادارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007، ص.ص38-40.

5-مرحلة ما بعد الصراع **Conflict aftermath** :

في هذه المرحلة تظهر آثار ما يترتب على الصراع، سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج حل الصراع مرضية لكل الأطراف في علاقة الصراع فإن ذلك من شأنه أن يدعم العلاقات التعاونية بينهم، أما إذا انتهى الصراع بحل لم يرض جميع الأطراف فإن الظروف الكامنة للصراع ربما تتفاقم وتنفجر بعد ذلك في صور أكثر خطورة إلى أن يتم حل الصراع.

يلخص بوندي **PONDY** الفكرة الأساسية لتلك الرؤية لديناميكيات مراحل الصراع والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة في الشكل التالي.

الشكل رقم (15): يمثل مراحل الصراع حسب **PONDY**



Source: Pondy,L.R, **Organizational Conflict**, Concepts And Models Administrative Science Quarterly,12 Sept 1967, P306.

المبحث الرابع: نماذج إدارة الصراع التنظيمي

في هذه المرحلة يتم التدخل لتقديم العلاج الضروري للصراعات القائمة، وتوجيهها للوجهة التي تتفق فيها مختلف الأطراف المشتركة، ويمكن القول أن إدارة الصراع التنظيمي هي عملية حل وتسيير الصراع التنظيمي والتحكم فيه، بالإضافة إلى منع حدوث الصراع المدمر والعمل على إدارته بالشكل المناسب، وهي تلك الأساليب والإجراءات التي يتم اعتمادها لتشخيص الصراع والتعامل معه، وحتى يتم معالجة وإدارة الصراعات بشكل إيجابي وفعال يجب مراعاة النقاط التالية:¹

- تحديد أسباب الصراعات التنظيمية ومعرفة مشاعر الأطراف الداخلة في الصراع.
- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة.
- التوصل إلى تسوية حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.
- محاولة توجيه توترات الافراد.

نظراً لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، ومن بين هذه النماذج:² نموذج هولتن، ونموذج رحيم، ونموذج توماس وكيلمان.

1محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص381.

2ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سابق، ص ص 23-27

المطلب الأول: مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي

عملية إدارة الصراع التنظيمي من المواضيع الهامة في علم الإدارة، لما يتصف به من تعقيد وخاصة المعالجة العملية للمواقف التي تثار بالمنظمات، ولتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة تم تطوير نماذج متعددة لإدارة الصراع في المنظمات قصد إدارة عملية الصراع، ولقد طور رحيم سنة 2001 نموذجاً لعملية إدارة الصراع التنظيمي يتكون من أربع مراحل.¹

1-التشخيص:

تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتجري باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلاً عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها، ويجب أن يكون تشخيص الصراع سريعاً لكي لا تستفحل التوترات والخلافات بحيث تصل إلى درجة يصعب عندها المعالجة، وللتشخيص السريع للصراع فوائد عديدة للمنظمة ومن أهمها:

- تحديد المشكلة في مراحلها الأولى ومعرفة أسبابها.
- عدم التشخيص السريع للصراع قد يتسبب في استفحال الصراع واتساع نطاقه.
- تقليل التكاليف والاقتصاد في الوقت والجهد.

2-التدخل:

تتم عملية التدخل في الصراع من خلال اتباع أسلوبين أساسيين هما:

أ-العمليات الإنسانية: مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.

ب-البنية التقنية: وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة.

1 ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سابق، ص 28.

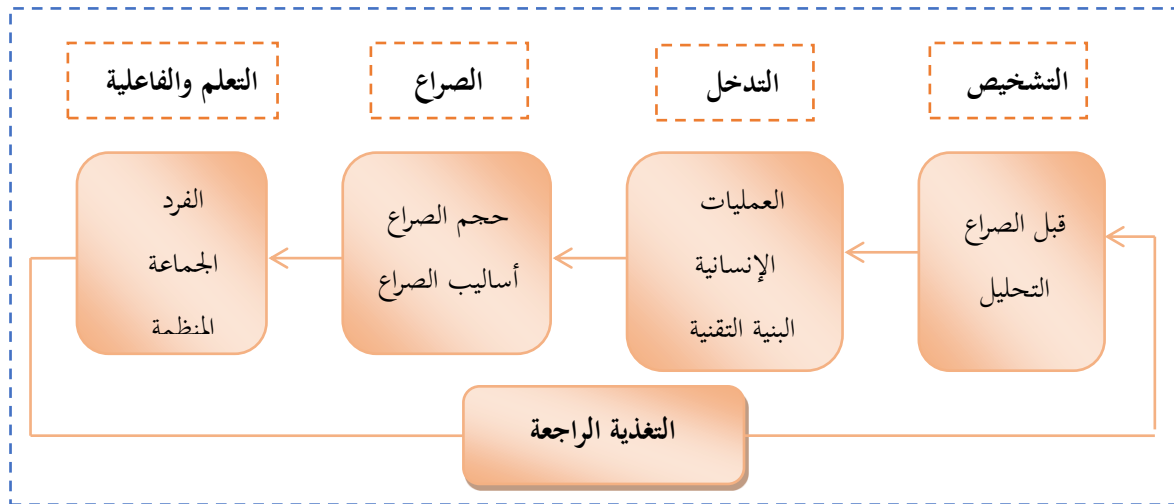
3-مواجهة الصراع:

هي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستشارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

4-التعلم والفاعلية:

من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لابد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادراً على التأثير في المرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقييم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

الشكل رقم (16): نموذج رحيم لعملية إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: قطيشات ليلي، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط01، مركز الكتاب الأكاديمي،

الأردن، 2010، ص 77.

المطلب الثاني: نموذج هولتون Holton

احتوى نموذج Holton في إدارة الصراع على ثلاث خطوات رئيسية، وهي:

الخطوة الأولى: تحديد الصراع

اشتملت على ست خطوات ضرورية لفهم طبيعة الصراع، وهي:¹

تحديد أطراف الصراع: بالرغم من أن تلك الخطوة تبدو واضحة إلا أنها صعبة جداً عملياً، أحياناً قد تكون أطراف الصراع معروفة وأحياناً قد تكون مخفية.

تحديد طبيعة الصراع: تتطلب هذه الخطوة ضرورة تحديد الانفعالات الخاصة بالأفراد، فمن الممكن جداً أن تكون المشكلات الرئيسة للصراع قد أثرت على مشاعر الأفراد.

تحديد بداية الصراع: من الصعب تحديد نقطة بداية الصراع لأن الصراع عادة ما يبتدئ بمضايقة صغيرة فتكمن أهمية تلك الخطوة في تحديد جذور الصراع الأصلية.

تحديد موقع الصراع: حيث تكون قرارات إدارة الصراع مختلفة إذا كان الصراع بين أفراد عاديين في المنظمة عما إذا كان الصراع بين أحد الموظفين وأحد الإداريين.

المحاولات السابقة لاحتواء الصراع: فلو لم تنجح المحاولات السابقة لحل الصراع فلا بد أن نستفيد منها، فمن الممكن أن يخلق فشل المحاولات السابقة قابلية عند الأفراد المتصارعة للحل.

النتائج المترتبة على الصراع: لابد من تحديد النتائج المترتبة على الصراع وتقييمها وفهمها، لأن ذلك سيساعد في معرفة تأثير ذلك الصراع على أداء المنظمة إذا لم يحل هذا الصراع.

الخطوة الثانية: تحديد الحلول

يتطلب ذلك عملاً جماعياً وقيام الطرف الثالث المحايد بدور الوسيط بين الأطراف المساعدة في تحديد الحلول، فتكون الخطوات كالتالي:²

لابد أن يكون الطرف الثالث إيجابياً اتجاه فرص احتواء الصراع: فمن يؤمنوا بأن كل مجهودات احتواء الصراع مصيرها الفشل يجب ألا يتدخلوا في الصراع.

¹ قطيشات ليلي، مرجع سابق، ص 82.

² نفس المرجع، ص 83.

وضع القواعد التي تسير عليها العملية: فغالباً ما يؤدي الصراع إلى مشاعر فوضوية، فتلك القواعد تقلل من تلك الفوضى الهيكلية، موعد الاجتماعات ومكانها، الاتصال.. الخ

تحديد اهتمامات الأطراف المتنازعة: لا بد أن يفهم الأطراف أولويات اهتماماتهم ونتائجها، فبمجرد أن يحدد كل طرف اهتماماته، وليس مكانته الوظيفية سيتم معرفة حلول الصراع.

وضع البدائل: إن أول خطوة لكسر الجمود هي التركيز على اهتمامات الأطراف، وحينها ستمكن الأطراف المتنازعة من وضع بعض البدائل إذا عملوا معاً للوصول إلى حل.

تحديد المعايير: أحياناً ما تكون الأفكار الناتجة عن الخطوات السابقة غير واضحة، فمن الأفضل تحديد معايير قبل التفاوض بشأن الصراع.

تقييم الحلول على أساس المعايير: من الممكن أن تكون البدائل السابقة لا تتوافق مع معايير الأولويات، وهنا سوف يتم إزالة بعض البدائل ولا بد أن يتم ذلك بحضور جميع الأطراف.

الخطوة الثالثة: تنفيذ الحلول تتكون تلك العملية من الخطوات التالية:¹

وضع خطة للعمل: تفشل العديد من القرارات المقترحة بسبب التنفيذ السيء، ولذا لا بد أن تشمل خطة العمل على ما يلي:

- من الذي سيشترك في تطبيق الحلول؟
- ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط؟
- ما الوقت الذي سيعمل فيه الأطراف؟

تحديد كيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل: بالرغم من انتهاء الصراع واحتوائه لا يجب اعتبار هذا الحل نهائياً، على الأقل إذا لم يكن وضع تحت الاختبار لفترة معينة، وبالتالي فلا بد أن يتفق الأطراف على أسلوب التعامل مع الصراع في المستقبل كجزء من عملية إدارة الصراع.

حل المشكلة: من خلال التعاون والإقناع وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع.

إجراء الصفقات أو المساومة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة.

¹ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سابق، ص 35.

التحالف أو الائتلاف: وهنا تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

المطلب الثالث: نموذج رحيم Rahim

لقد أوضح فيه بعدين لأساليب إدارة الصراع، هما:¹

*بعد الاهتمام بالنفس، ويشير فيه توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته.

*بعد الاهتمام بالآخرين، ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

ينبثق عن هذين البعدين خمس استراتيجيات لإدارة الصراع، وهي:

1-الدمج **Integrating** : يُعرف هذا النمط أيضًا بجل المسائل، تشير هذا الاستراتيجية إلى الاهتمام الشديد بالذات وبالآخرين، وهو ينطوي التعاون المشترك بين أطراف الصراع، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات، ومواجهة الصراع بالاتصال المفتوح، وتوضيح سوء الفهم لموضوع الصراع. التعاون بين الطرفين (أي الانفتاح، وتبادل المعلومات، ودراسة الاختلافات للتوصل إلى حل مقبول من الطرفين).

FOLLETT: "للحصول على التكامل، عليك وضع بطاقتك على الطاولة، ومواجهة القضية الحقيقية، والكشف عن الصراع، وإحضار كل شيء إلى المنفتحة".

PREIN : اقترح أن هذا الأسلوب له عنصران متميزان: المواجهة وحل المشاكل. وتشمل المواجهة الاتصال المفتوح، وإزالة سوء الفهم، وتحليل الأسباب الأساسية للصراع، وهذا شرط أساسي لحل المشاكل، الذي ينطوي على تحديد وحل المشكلة الحقيقية لتوفير أقصى قدر من الرضا للطرفين.

GRAY: يصف هذا الأمر بأنه "عملية يمكن من خلالها للأطراف التي ترى جوانب مختلفة للمشكلة أن تستكشف خلافاتها بشكل بناء وأن تبحث عن حلول تتجاوز رؤيتها الخاصة لما هو ممكن".

2-الالتزام **Obliging** : وتشير هذه الاستراتيجية إلى اهتمام منخفض بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، يرتبط هذا الأسلوب بمحاولة تقليل الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء قلق الطرف الآخر. وهناك عنصر التضحية بالذات في هذا الأسلوب ويمكن استخدامه عندما يكون أحد الأطراف راغباً في التخلي عن شيء على أمل الحصول على شيء آخر في المقابل من الطرف الآخر.

1Rahim, M. Afzalur, OP-CIT, P,30.

BOULDING: "هذا الشخص يهمل قلقه الخاص لإشباع قلق الطرف الآخر، ومثل هذا الفرد أشبه بـ"ممتص الصراعات".

3-الهيمنة **Dominating** : ويُعرف هذا أيضًا بالتنافس وتشير هذه الاستراتيجية إلى الاهتمام الشديد بالنفس والاهتمام المنخفض بالآخرين، حيث يقوم الإداري باستخدام القوة لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية، مع إهماله لحاجات الأفراد الآخرين ومحاولته إخضاعهم له، وتُعد هذه الاستراتيجية من الإبداع في العمل.

4-التجنب **Avoiding** : وتشير هذه الاستراتيجية إلى اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين، ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب والتهرب من المسؤولية، وقد يتخذ شكل تأجيل قضية ما إلى وقت أفضل، أو ببساطة الانسحاب من موقف يهدد بالخطر.

يُخفق الشخص المتجنب في إشباع حاجاته الشخصية فضلًا عن حاجات الطرف الآخر، "لا أرى شراءً، ولا أسمع شراءً، ولا تتحدث عن الشراء" وهذا الأسلوب يكون مفيدًا عندما يكون الموضوع بسيطًا.

5-التسوية **Compromising** : وتلفت هذه الاستراتيجية النظر إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين، وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء، وهو ينطوي على التقدم أو التنازل حيث يقوم الطرفان بالتخلي عن شيء ما لاتخاذ قرار مقبول من الطرفين. وقد يعني هذا تقسيم الفارق، أو تبادل الامتيازات، أو السعي إلى إيجاد موقف سريع وسط.

يمكن إعادة تصنيف الأنماط الخمسة للتعامل مع الصراع بين الأشخاص وفقًا لمصطلحات نظرية الألعاب:

الجدول رقم (06): تصنيف الأساليب الخمس لإدارة الصراع التنظيمي لرحيم وفق نظرية الألعاب

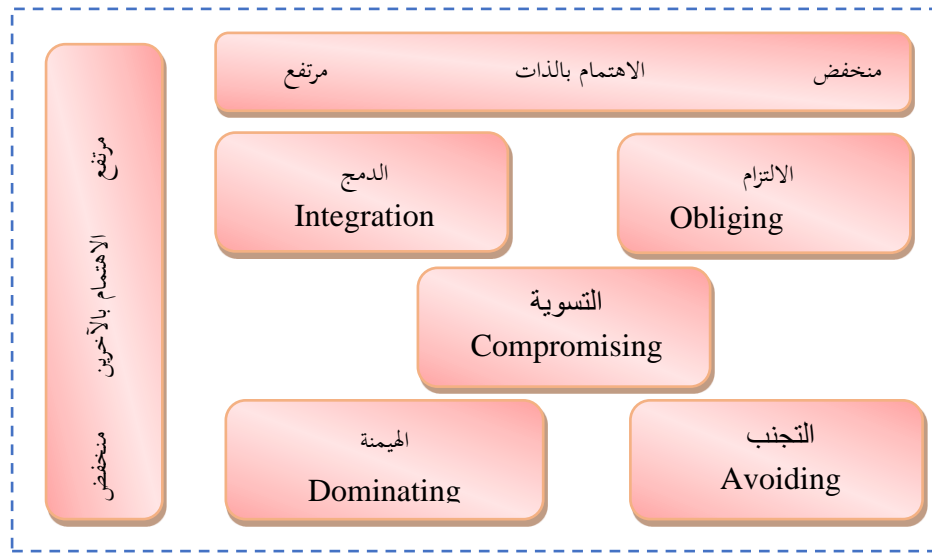
الاستراتيجية	الطرف الأول في الصراع	الطرف الثاني في الصراع
أسلوب الدمج "التعاون"	الفوز	الفوز
أسلوب التسوية	لا فوز	لا خسارة
أسلوب التنازل "الإلتزام"	الخسارة	الفوز
أسلوب الهيمنة "القوة"	الفوز	الخسارة
أسلوب التجنب	الخسارة	الخسارة

Source : Rahim, M. Afzalur, **Management Conflict In Organization**, 3ed, Green Wood Publishing Group, London , 2001, P 28.

على الرغم من أننا أشرنا إلى أنه يمكن إعادة تصنيف الأنماط الخمسة للتعامل مع الصراع بين الأشخاص باستخدام تصنيف نظرية الألعاب، فإنه يمكن لأي أسلوب من الأساليب الخمسة للتعامل مع الصراع بين الأشخاص أن يكون مناسباً تبعاً للحالة.

بصفة عامة، يمكن استخدام أساليب التكامل والتوسط إلى حد ما، في التعامل بفعالية مع الصراعات التي تنطوي على مسائل استراتيجية أو معقدة ويمكن استخدام الأساليب المتبقية بفعالية للتعامل مع الصراعات التي تنطوي على مشاكل تكتيكية أو يومية أو روتينية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع وفق نموذج رحيم



Source : Rahim, M. Afzalur, **Management Conflict In Organization**, 3ed, Green Wood Publishing Group, London , 2001, P 29.

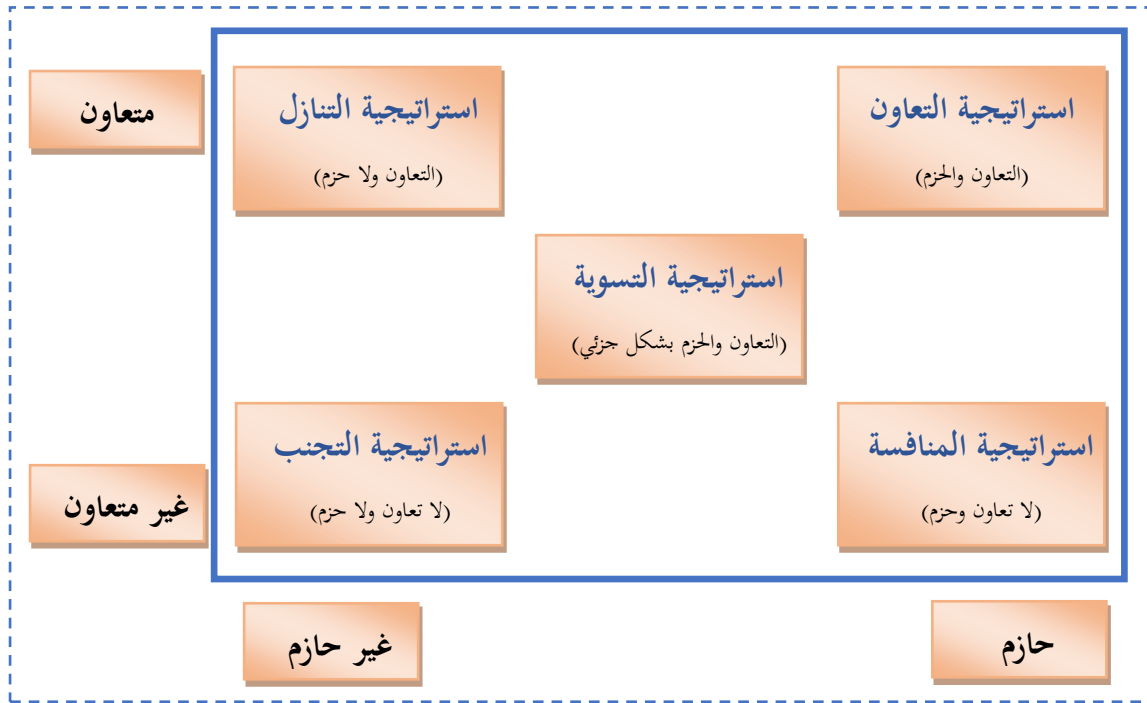
المطلب الرابع: نموذج توماس وكيلمان Thomas & Kilman

استخدم الباحثان مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد في إدارته للصراع، ويمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:¹

بعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

بعد الحزم: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

الشكل رقم (18): نموذج توماس وكيلمان لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.385.

1 بن عتوق حمزة، القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص.ص129-133.

هناك خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي:

أولاً- استراتيجية التجنب (لا تعاون ولا حزم)

تقوم هذه الاستراتيجية على التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر تحت ظروف معينة ومحكومة، ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكتبته، وبناء عليه يحاول القائد المحافظة على التجانس والتهديئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته، ومحاوله منع شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيداً في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى فترة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور.¹

تندرج تحت هذه الاستراتيجية ثلاث أساليب يمكن إتباعها وتشمل ما يلي:

أسلوب الإهمال: يقضي بتجاهل الموقف كله على أمل أن تتحسن الأمور من تلقاء نفسها مستقبلاً، يعاب على هذه الأسلوب إمكانية تفاقم الأوضاع وزيادة خطورتها نتيجة عدم تحديد أسباب الصراع.

أسلوب الفصل الجسدي: يتم بإبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض قصد الحد من تفاعلها.

أسلوب التفاعل المحدود: أي الفصل الجزئي لأطراف الصراع إذ يسمح لهم بالتفاعل في مواقف رسمية فقط.

يمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- إذا كان الآخرون يستطيعون معالجة الصراع التنظيمي بكفاءة أكبر.
- إذا كان كل طرف في الصراع يعتبر أن الموضوع أمراً تافهاً.
- إذا كان التأثير السلبي للموقف نفسه قد يكون مدمراً أو مكلفاً للطرفين.
- إذا كانت هناك حاجة إلى موقف إيضاحي.
- إذا كان الطرفان يحتاجان إلى فرصة للتهديئة.

1علي محمود أمل، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، جامعة المستنصرية،

العراق، 2008، ص 87.

ثانياً- استراتيجية التسوية (التعاون والحزم بشكل جزئي)

بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع بغية تهدئتهم، وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، وتسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراعات بينهما على أن يتم تسوية نقاط الخلاف الثانوية وترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت، ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال مجموعة من أساليب التعامل وهي:¹

أسلوب التخفيف: بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع، وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة.

أسلوب التوفيق: يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة، ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان هناك تناسب في قوة كل طرف من أطراف الصراع.

ويمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- عندما تكون الأهداف مهمة، إلا أنها لا تستحق الجهد أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً.
- عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملتزمة بأهداف مشتركة.
- للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.
- للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح.
- كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس أو التعاون.

ثالثاً- استراتيجية المنافسة (لا تعاون وحزم)

أي محاولة طرف ما أن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر، ويتم إنهاء الصراع وفق هذه الاستراتيجية بطريقة مباشرة بمعرفة أسباب الصراع أو بدونها، ويعتمد هذا الأسلوب على القوة حيث تستخدم أية قوة يعتقد أنها متاحة لك لتحقيق المصلحة الخاصة، وتعد القدرة على المجادلة وتقديم الجزاءات المالية من الوسائل التي يشجع استخدامها في هذا الأسلوب وذلك قصد إنهاء الصراع بأسرع ما يمكن.²

1 قطيشات ليلي، مرجع سابق، ص 82.

2حسن بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، جامعة سطيف، الجزائر، 2005، ص.ص.

تتم من خلال الأسلوبين التاليين:

تدخل السلطة العليا: وفق هذا الأسلوب يتدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى ويأمر أطراف الصراع بإنهائه والا تعرضوا للعقاب وتكون له كل الصلاحيات في اعتماد الحل الذي يراه مناسب والعقوبات التي تصاحب رفض تطبيق الأوامر.

السياسة: وفق هذا الأسلوب يتم إعادة توزيع القوى بين أطراف الصراع، حيث يبحث كل طرف عن النفوذ والتحالفات لإنهاء الصراع لصالحه.

من بين أهم الاستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد:

- في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورية.
- في الأوقات التي تحتاج إلى تطبيق تغييرات غير شاسعة.
- عند تجربة الأساليب الأخرى وتثبت فشلها.
- في علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة.

رابعا-استراتيجية التنازل (تعاون ولا حزم)

فيها يضحى المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم والافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجية هو حالة (خسارة/ مكسب) لأن حل الصراع المقترح ينتج عن ترغيب أحد أطراف الصراع عن التنازل عن حقه أمام الطرف الآخر وفي هذه الاستراتيجية يتصرف القائد كما لو كان يعتقد أن الصراع سينزل بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل.¹

يمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليتعلمو من أخطائهم.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
- تقليل حجم الخسائر في حالة عدم النجاح في الصراع
- عندما يكون التنازل والاستقرار ضروريين.

1 قطيشتات ليلي، مرجع سابق، ص 84.

خامسا: استراتيجية التعاون (تعاون وحزم)

يقصد بها إلزام المدير جميع الأطراف المتصارعة بافتراض وجود حل، وبالتالي هم يجتهدون لهزيمة المشكلة لا لهزيمة أنفسهم للوصول إلى حل يرضي كلا الطرفين من خلال مراجعة نقاط الاختلاف والاتفاق، والإفادة من أفكار الطرفين للخروج بحل إبداعي، والافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجية هو حالة (مكسب/ مكسب) لأنه ينطوي على تحديد مناطق القوة والاختلاف، وتقييم البدائل، واختيار الحلول التي تحظى بدعم الطرفين والتزامهما.¹

يبين الجندي أن استخدام هذه الاستراتيجية يتطلب جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه، وتحديد القيم التي يتمسك بها أطراف الصراع والتي بدورها تعرقل الوصول إلى القرار المناسب، وإبراز بعض القيم الفلسفية التي تقرب وجهات النظر، والتي تتفق مع التغيير المطلوب، ومنع أي عمل من شأنه إحداث ضرر لأعضاء الجماعة المنافسة.²

يمكن اللجوء إلى هذا الاستراتيجية في الحالات التالية:

- لإيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين مهمة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق.
- في القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأمد.
- للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.
- المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط، وفي نفس الوقت المحافظة على العلاقات.
- إظهار النزعة الابتكارية من خلال الرغبة في اكتشاف البدائل معاً والتي كان من المحتمل ألا يفكر فيها أي طرف بمفرده.
- للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل.

1 محمد العمارة، مرجع سابق، ص 247.

2محمد العسولي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص 45.

خلاصة الفصل

المنظمات بشكل عام تتصف بأنها منظمات إنسانية، لأن الفرد فيها يعتبر عنصراً من أهم العناصر التي تساعد في وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها، وتبقى المنظمات محكومة بشبكة من العلاقات الداخلية والخارجية التي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الخلافات والتناقضات التي تتطور إلى مرحلة من الصراع بين أفراد التنظيم أو ما يسمى بالصراع التنظيمي، وهو أمر طبيعي وحتمي ولا بد أن يظهر في المنظمة، وما دام الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية، أصبح من واجب الإدارة الاعتراف بها والتعرف على أسبابها سعياً لتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، وهكذا فالصراع هو أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات، والتحديات التنظيمية قد تكون على شكل صراعات أو نزاعات داخلية أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها، وتحصل الصراعات داخل التنظيم بين العاملين في الغالب بسبب ازدياد حجم المنظمات وزيادة أعداد العاملين فيها، واختلاف قيمهم وأنماط سلوكهم ومدركاتهم، وبالتالي تتمايز هذه الأنماط السلوكية سواء الفردية منها أو الجماعية، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية، كل هذا يؤدي إلى عدم الانسجام والتنافر بين أفراد التنظيم.

على الإدارة أن لا تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم بل يجب أن تتدخل، وهذا ما يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين، واستخدام أساليب متعددة مثل التنافس، التعاون، التجنب... لإدارة هذه الصراعات والتدخل بين الأفراد والجماعات لإعادة التوازن المطلوب للتنظيم ككل.



الفصل الثالث

دراسة حالة بجامعة المدينة



تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين النظريين من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على اتجاهات أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية نحو أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي، ومن أجل ذلك نستعمل الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرث الحماسي، بعد ذلك نعتمد على التحليل المنهجي للاستبانة مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء المطلوب.

من أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها نعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي نتحصل على نتائجها من تفرغ الاستبانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24).

وبناء على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث.

المبحث الأول: القيادة الإدارية بجامعة المدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: القيادة الإدارية بجامعة المدية

تعتبر جامعة يحي فارس بالمدية مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية¹، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي وتخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مؤسسة تكوينية لا ترسم أهدافها بمعزل عن البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تنبثق عنها، تهدف إلى الارتقاء من خلال خلق قنوات التواصل بينها وبين المجتمع ككل، ذلك بإعداد قوى عاملة مدربة مهنية، وذلك بغرض التكفل بأعباء المجتمع ومواجهة مختلف الاحتياجات والمتطلبات، والتي تكسب الطالب روح المسؤولية إزاء مشكلات مجتمع هو جعله فاعلا انطلاقا من الرصيد المعرفي الكمي والكيفي.

المطلب الأول: نبذة عن جامعة المدية.

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهيكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا.
 - تكوين قصير المدى في الالكتروتقني.
- في شهر جويلية من سنة 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 25 جويلية 2000، وشمل المركز أربعة معاهد:
- معهد علوم المهندس (رسمي).
 - معهد علوم التسيير (رسمي).
 - معهد العلوم القانونية والإدارية (غير رسمي).
 - معهد الآداب واللغات (غير رسمي).

1 المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم، 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 المتضمن مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 51، ص 05.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة يحي فارس

بالمدينة، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة يحي فارس بالمدينة واختصاصاتها كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية الحقوق.

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 01 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم

09-11 المؤرخ في 04 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة يحي فارس بالمدينة

واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم

09-11 المؤرخ في 04 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة يحي فارس بالمدينة

واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم.

-تعداد أساتذة جامعة يحي فارس بالمدينة: بحسب المعطيات المقدمة من طرف المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالجامعة والموقوفة إلى غاية 2020/12/31، يمكننا من تقديم الإحصائيات التالية:

1-توزيع الأساتذة بحسب معيار الجنس والرتب: يبلغ عدد أساتذة جامعة يحي فارس بالمدينة 859 أستاذ، يمكن توزيعهم وفقا لمعاري: الجنس والرتب كما هو موضح في الجدول الموالي:

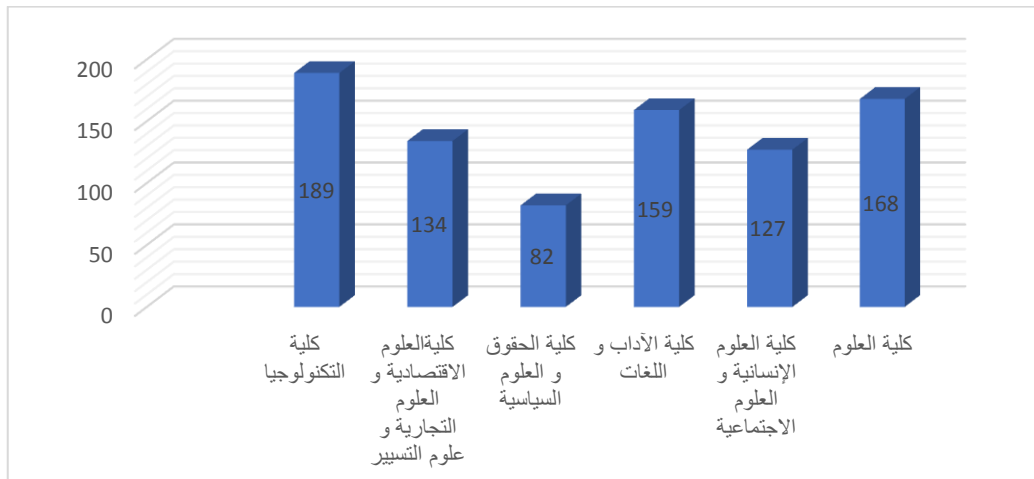
الجدول رقم (07): تعداد أساتذة الجامعة وفقا لمعاري الجنس والرتب لسنة 2020

البيان	الجنس		الرتب			
	ذكر	أنثى	أستاذ	محاضر أ	محاضر ب	مساعد أ
العدد	556	303	79	223	230	247
النسبة	64.73	35.27	9.19	25.96	26.77	28.75
المجموع	859					

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على البيانات المحصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالجامعة.

2-توزيع أساتذة جامعة يحي فارس بالمدينة على الكليات لسنة 2020: يخضع توزيع أساتذة في جامعة يحي فارس بالمدينة لعدة اعتبارات منها: حجم الهياكل البيداغوجية، عدد الطلبة، تاريخ النشأة.

الشكل رقم (17): يوضح توزيع أساتذة الجامعة لسنة 2020.

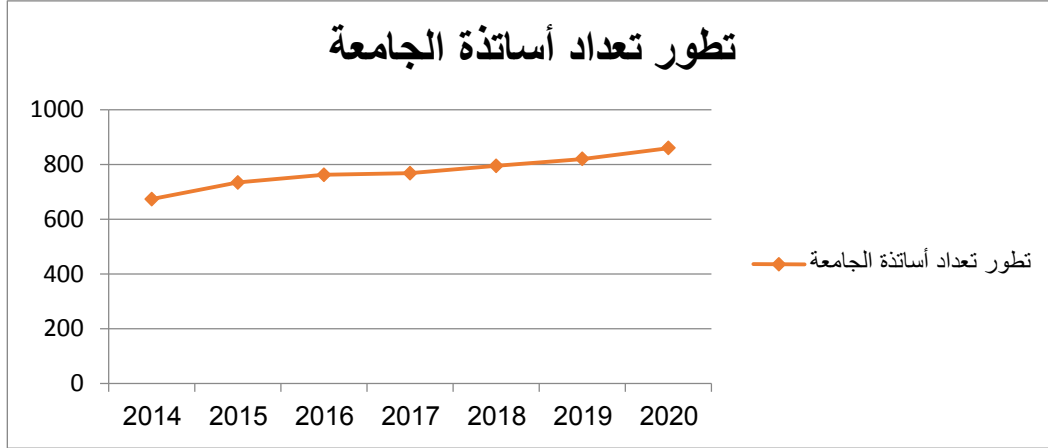


المصدر: من إعداد الطالب استنادا على البيانات المحصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالجامعة

3-تطور تعداد أساتذة جامعة يحي فارس بالمدينة خلال الفترة 2014-2020.

تأسيسا على ما تم سرده حول مراحل تطور الجامعة يمكننا تلخيص تطور تعداد أساتذة الجامعة خلال الفترة الممتدة ما بين السنوات: 2014-2020.

الشكل رقم (20): يوضح تطور تعداد أساتذة الجامعة خلال الفترة 2014-2020.



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على البيانات المحصل عليها من المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بالجامعة.

المطلب الثاني: القيادة الأكاديمية في الجامعة

تعتبر القيادات الإدارية في الجامعة عنصر محوري في تحقيق أهدافها وغاياتها التي تحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة، ومن هنا كان لا بد أن تتوفر تلك القيادات على مجموعة الشروط العامة والخاصة.

أولاً: الشروط العامة لتعيين القيادات الإدارية بالجامعة

في هذا الإطار بادرت الوزارة الوصية إلى وضع ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية في أفريل 2010 ينص على أن الشروط العامة التي يجب توفرها في قادة الجامعة، تمكنهم من أداء مهمتهم في أفضل الظروف والتي تسمح للأستاذ الباحث بأداء وظيفة البحث والتعليم المنوطة به على أكمل وجه، وتوفير كل أسباب النجاح للطلاب في مساره الجامعي.

وتتمثل فيما يلي:

النزاهة والإخلاص: يعني رفض الفساد بجميع أشكاله؛

الحرية الأكاديمية: التي تعتبر الركن الأساسي لنشاطات التعليم والبحث في الجامعة، فهي تتضمن احترام الغير، التحلي بالضمير المهني، التعبير عن الآراء النقدية بدون رقابة أو إكراه؛

المسؤولية والكفاءة: يتعزز وجودها الفعلي بفضل تسيير الجامعة تسيرا قائما على الديمقراطية والأخلاق، وتشجيع مساهمة أسرة الجامعة باشتراكها في سيرورة اتخاذ القرار، مع التأكد على أن المسائل العلمية تبقى من صلاحيات الأساتذة الباحثين دون سواهم؛

الاحترام المتبادل: يرتكز احترام الغير على احترام الذات، لذا يجب على أفراد الأسرة الأكاديمية بالجامعة الامتناع عن جميع أشكال العنف الرمزي والمادي، وينبغي أن يعامل بعضهم بعضا باحترام وإنصاف، بصرف النظر عن المستوى الهرمي لكل واحد منهم؛

الإنصاف: يعني عدم التحيز في عملية التقييم والترقية والتوظيف والتعيين؛

احترام حرم الجامعة: على الأسرة الأكاديمية تجنب كل نشاط سياسي متحزب في فضاء الجامعة، لذا عليهم المساهمة بسلوكياتهم في إعلاء الحريات الأكاديمية حتى تضمن خصوصياتها وحصانتها، والامتناع عن تشجيع الممارسات التي قد تمس بمبادئ الجامعة¹.

ثانيا: الشروط الخاصة لتعيين القيادات الإدارية بالجامعة.

بالإضافة إلى ما نص عليه ميثاق أخلاقيات المهنة باعتبارها شروطا عامة للالتحاق بالقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، أوجد المشرع الجزائري شروط إدارية خاصة لتولي الأفراد الوظائف والمناصب العليا من أجل تكريس مبدأ ديمقراطية الإدارة ومبدأ المساواة في تولي المناصب الإدارية ودون تمييز بين النساء والرجال، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

1 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية، الجزائر، 2010، ص 03.

الجدول (08): شروط الالتحاق بالمناصب العليا في الجامعة.

الجهة	المناصب العليا	طريقة التعيين	شروط التعيين
على مستوى الجامعة	مدير الجامعة (وظيفة عليا)	بمرسوم	من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجود من بين الأساتذة المحاضرين
	نائب رئيس الجامعة	بمرسوم وباقتراح من الوزير المكلف	من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجود من بين الأساتذة المحاضرين
	الأمين العام للجامعة	بمرسوم وباقتراح من الوزير المكلف	- متصرف على الأقل مع خبرة 05 سنوات فما فوق.
	مسؤول المكتبة المركزية	بقرار من الوزير المكلف وباقتراح من مدير الجامعة	- المحافظين الرئيسيين. - المحافظين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية.
	المدير الفرعي	قرار باقتراح من الأمين العام للجامعة	متصرف على الأقل مع خبرة 05 سنوات فما فوق.
	رئيس مصلحة بالجامعة	قرار باقتراح من مدير الفرعي	متصرف على الأقل مع خبرة 03 سنوات فما فوق.
	رئيس مكتب الأمن بالجامعة	قرار باقتراح من الأمين العام للجامعة	متصرف على الأقل مع خبرة 03 سنوات فما فوق.
على مستوى الكلية	عميد الكلية	بمرسوم وباقتراح من الوزير المكلف	من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجود من بين الأساتذة المحاضرين.
	نائب العميد	قرار وزاري	أستاذ دائم له أعلى رتبة
	رئيس القسم	قرار وزاري	أستاذ دائم له أعلى رتبة
	الأمين العام بالكلية	قرار باقتراح من العميد	متصرف على الأقل مع خبرة 05 سنوات فما فوق.
	مسؤول المكتبة الكلية	قرار باقتراح من العميد	ملحق بالمكاتب على الأقل مع خبرة 05 سنوات فما فوق.
	رئيس مصلحة بالكلية	قرار باقتراح من الأمين العام للكلية	متصرف على الأقل مع خبرة 03 سنوات فما فوق.
	رئيس مكتب الأمن بالكلية	قرار باقتراح من الأمين العام للكلية	متصرف على الأقل مع خبرة 03 سنوات فما فوق.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 ديسمبر 2004،

يتضمن تصنيف المناصب العليا لمديري الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية العدد (23)، ص 27-32.

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 30 جوان 2009، يتضمن تصنيف المناصب العليا لمديري الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية العدد (46)، ص 18.

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 أوت 2009، يتضمن تصنيف المدرسة خارج الجامعة وشروط الالتحاق بالمناصب التابعة لها، الجريدة الرسمية العدد (62)، ص 22-25.

المطلب الثالث: مهام القيادات الأكاديمية في الجامعة

يوزع العمل داخل الجامعة بين الجهاز الأكاديمي الذي يعد من اختصاص الأكاديميين وحدهم، والجهاز الإداري الذي يشترك فيه كل من الإداريين والأكاديميين، وينقسم الجهاز الإداري إلى المصالح المركزية بما فيها رئاسة الجامعة والمصالح المشتركة، وإلى الكليات باعتبارها مصالح الغير مكمزة وهي المسؤولة عن كل الممارسات الإدارية والإشرافية.

تضم الإدارة المركزية مجموعة من القيادات الإدارية ابتداء من رئيس الجامعة إلى رئيس مصلحة بمصالح المركزية انتهاء وهي كالتالي:

1- مدير الجامعة: يعين من بين الأساتذة ذوي رتبة أساتذة التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين، ويشرف مدير الجامعة على مديرية الجامعة 04 نيابات مديريةية كما يأتي¹:

- نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديريةية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- نيابة مديريةية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

كما يتولى بهذه الصفة القيام بالمهام الآتية²:

- يمثل الجامعة أمام القضاء؛
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين؛
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به؛
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في الجامعة؛
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛

1 المادة: 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، ص 19.

2 المادة: 26-27 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، مرجع سابق، ص 8.

- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء؛
 - يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء؛
 - يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
 - يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى؛
 - يسهر على احترام النظام الداخلي لجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه؛
 - يكون مسؤولاً على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة؛
 - يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي؛
 - يضمن حفظ الأرشيف وصيانتها.
- 2-نائب مدير الجامعة:** يعين بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو إن لم يوجد الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين¹.
- 3-الأمين العام للجامعة:** يتعين الأمين العام بموجب مرسوم رئاسي ويشرف على مكتب التنظيم ومكتب الأمن الداخلي للمديرية الفرعية التالية:
- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛
 - المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛
 - المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛
 - المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية؛

1 المادة: 29 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، مرجع سابق، ص9.

يسند له المهام التالية¹:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها؛
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره؛

4-مسؤول المكتبة المركزية للجامعة: يشرف مسؤول المكتبة المركزية على المصالح التالية:

- مصلحة الاقتناء؛
- مصلحة المعالجة؛
- مصلحة الببليوغرافي؛
- مصلحة التوجيه؛

يتكفل مسؤول المكتبة المركزية للجامعة بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف مسؤولي مكاتب الكليات

بالمهام التالية²:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكاتب الكليات والمعاهد.
- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.

1 المادة: 11 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، مرجع سابق، ص22.

2 المادة 21 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، مرجع سابق، ص24.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
 - مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الجيولوجرافية.
- تضم الكليات (المصالح غير الممركزة) مجموعة من القيادات الإدارية ابتداء من رئيس عميد الكلية إلى رئيس مصلحة بالكلية وهي محددة كالتالي:
- 1- عميد الكلية:** يعين بموجب مرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وبعد اخذ رأي مدير الجامعة، من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون الى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة محاضر أو أستاذ محاضر استشفائي جامعي، و بهذه الصفة يتولى ما يأتي¹:
- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
 - يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
 - يتولى السلطة السليمة ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
 - يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
 - يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.
- 2- نواب العميد:** يعينون بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من العميد وبعد اخذ رأي مدير الجامعة، لمدة ثلاث 3 سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط في الكلية².
- 3- رئيس قسم:** يعين رئيس القسم لمدة ثلاث 3 سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد اخذ رأي مدير الجامعة.
- 4- نائب رئيس قسم:** يعين لمدة ثلاث 3 سنوات من بين الأساتذة الدائمين بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد اخذ رأي مدير الجامعة³.

1 المادة: 53 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، مرجع سابق، ص 11.

2 المادة: 55 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، مرجع سابق، ص 12.

3 المادة: 56 من المرسوم التنفيذي رقم: 03-279، مرجع سابق، ص 12.

5- الأمين العام للكلية: يشرف الأمين العام للكلية على المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين وتشمل الفروع الآتية: فرع الأساتذة- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوام المصالح؛
- مصلحة الميزانية والميزانية وتشمل الفروع الآتية: فرع الميزانية- فرع المحاسبة؛
- مصلحة الوسائل والصيانة وتشمل الفروع التالية: فرع الوسائل - فرع الصيانة؛
- كما يلحق بالأمانة العامة للكلية مكتب الأمن الداخلي، ويتكفل الأمين العام للكلية بمهام التالية¹:
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛
- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما؛
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه؛
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛
- تسيير الوسائل المنقولة والغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها؛
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

6- مسؤول مكتبة الكلية: يقع تحت إشراف مسؤول مكتبة الكلية المصالح التالية:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي؛
- مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي؛
- يتكفل بمهام التالية²:
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
- صيانة الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
- صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد؛
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.

1 المادة: 24 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، مرجع سابق، ص 24.

2 المادة: 31 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، مرجع سابق، ص 25.

للجامعات بمختلف تخصصاتها دور كبير وأساسي في المجتمع مهما كانت درجة رقيه وتطوره، حيث أنها تمثل قمة الهرم التعليمي وتعد بحق صاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة الاجتماعية لأنها تشكل موقعا مثاليا تختزل فيه معظم خصائص وصفات وتقاليد وأعراف المجتمع. وهي المصنع الذي يتم فيه إنتاج قادة المجتمع وبناته وأصحاب الدور الفاعل فيه ونقصد بهم الخريجين بعد أن ينهلوا من منابع العلم والمعرفة ويتدربوا على التفاعل مع إفرازات التطور العلمي والتكنولوجي وتقنياته المختلفة ليكونا أكثر كفاءة وفاعلية في التعامل معها واستيعاب متطلباتها عند انخراطهم في الحياة العملية في المستقبل.

من هنا أصبح لزاما على الجامعة أن تستجيب لمتطلبات هذا الدور المهم والتأثير الكبير في الحياة الاجتماعية وان تتفاعل معه وأن تكون مؤهلة في جميع الجوانب الأساسية لكي تنهض بدورها الريادي والقيادي في الحياة الاجتماعية بصورة فاعلة ومؤثرة وان تستجيب لمتطلباتها وتعمل على تطويرها في ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في العالم بصورة متسارعة من اجل العمل على اللحاق وبصورة سريعة بركب الحضاري ومواكبة البلدان المتقدمة وهي تسعى من أجل الوصول إلى حافات العلم والاستفادة منها في تطوير المجتمع وبنائه.

كما ينبغي على القيادات الجامعية أن تمتلك الشخصية المؤثرة في الأشخاص العاملين معها وان تتميز بالبساطة والتواضع والمرونة في التعامل معهم دون المساس بهيبتها كقيادة للجامعة ودون الإخلال بأي من القوانين والتعليمات النافذة والتي تتحكم في السير الحسن للجامعة، وعليها أن يجب عليها أن تتفهم بمشاكل الأفراد وتشاركهم فيها وتساعدهم على حلها من خلال تقديم العون المادي والمعنوي والمشورة وإشعارهم بأنها جزء منهم وأنها وجدت لغرض تنظيم الأمور نتيجة امتلاكها الخبرة والكفاءة والشهادة الأعلى فيما بينهم وان عملها هو تكليف لها تعتز به وليس تشريفا، وأن تتعد عن الأساليب البيروقراطية والدكتاتورية في الإدارة وان تكون مستعدة لسماع آراء الآخرين ومناقشتهم فيها بأسلوب علمي وحضاري يضع المصلحة العامة أولا وقبل كل شيء وان تكون مستعدة لتغيير قراراتها وآرائها إذا وجدت من خلال النقاش بأنها غير صحيحة وان هناك آراء أفضل منها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الإسقاط النظري لموضوع الدراسة على الواقع من خلال دراسة آراء أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية يتطلب عدة خطوات، وكخطوة أولى يجب توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث، بغية الوصول إلى نتائج ذات مصداقية تعكس الواقع الحقيقي لموضوع الدراسة والتي من خلالها يتم تقديم التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

توضيح أبعاد مشكلة الدراسة كتحقيق أهدافها يتطلب بناء نموذج افتراضي (مقترح) يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل البحث، فضلا عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات (المستقلة والتابعة). فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع أي أن التغيير في المتغير التابع يفسر بالتغيير في المتغير المستقل.

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث¹، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول المستقل هو القيادة الإدارية "القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة" والثاني التابع وهو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة يحي فارس بالمدية، بالإضافة إلى العوامل الوسيطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية و هي (الجنس، السن، الرتبة الأكاديمية والأقدمية المهنية) والسؤال المطروح الآن هو: كيف يتم قياس متغيرات الدراسة، وللإجابة على هذا السؤال كان لا بد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبّر عن كل متغير، والتي تظهر عمليا مجموعة من الأبعاد.

1 محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص 250.

أولاً: أبعاد القيادة الادارية

تم الاعتماد على نموذج:

The Multifactor Leadership Questionnaire MLQ

مقياس القيادة متعددة العوامل الذي وضعه كل من Bass & Avolio (2001) لقياس القيادة الإدارية، كونهما أكثر الباحثين اهتماماً وعمقاً بالقيادة الادارية، ولأن إسهاماتهما في تطويرها شملت العديد من المنظمات، فإن هذا المقياس خضع للتطوير على مدى السنوات الماضية مما يؤكد قدرته ودلالته على القياس السلوك القيادي في المنظمة.

تستخدم أداة MLQ على نطاق واسع في المؤسسات العامة والخاصة، مثل البنوك ومرافق التصنيع والمؤسسات التعليمية وشركات التأمين وشركات تكنولوجيا المعلومات والمستشفيات والعيادات الصحية والوحدات العسكرية والوكالات الحكومية، والهدف من MLQ هو وضع خطة لتطوير القيادة على أساس نتائج تقرير MLQ.¹ يتألف MLQ في دراستنا هذه من 39 عنصراً:

1- أسلوب القيادة التبادلي "TA" Transactional Leadership من 12 عنصراً، وأبعاده هي:

أولاً: المكافأة المشروطة "CR" Contingent Reward العبارات من 01 إلى 04

ثانياً: الإدارة بالاستثناء النشطة "MBE_A" Management by Exception Active العبارات من 05 إلى 08

ثالثاً: الإدارة بالاستثناء الساكنة "MBE_P" Management by Exception Passive العبارات من 09 إلى 12

2- أسلوب القيادة التحويلي "TF" Transformational Leadership من 20 عنصراً، وأبعاده هي:

أولاً: الاهتمام الفردي "IC" Individualized Consideration العبارات من 13 إلى 17

ثانياً: التأثير المثالي "II" Idealized Influence العبارات من 18 إلى 22

ثالثاً: الدافعية الإلهامية "IM" Inspirational Motivation العبارات من 23 إلى 27

رابعاً: التحفيز الفكري "IS" Intellectual Stimulation العبارات من 28 إلى 32

3- أسلوب القيادة التساهلي "LF" Laissez Faire Leadership من 07 عناصر، (بدون أبعاد).

العبارات من 33 إلى 39.

1 Bass, B.M., & Riggio, R.E, Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press, 2006, P 87

ثانياً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تم الاعتماد على نموذج:

The Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II

جرد الصراع التنظيمي لرحيم وهو عبارة عن استبيان مكون من 28 عنصراً يقيس أساليب إدارة الصراع والذي طور من قبل الباحث M. Afzalur Rahim¹.

وهو مصمم لقياس خمسة أبعاد مستقلة لأنماط التعامل مع الصراع بين الأشخاص:

- أسلوب الدمج (Integrating) العبارات من 01 إلى 07

ينطوي على اهتمام كبير بالنفس وكذلك للطرف الآخر المشترك في النزاع.

مهتم بالتعاون بين الأطراف للتوصل إلى حل. 7 عناصر

- أسلوب الالتزام (Obliging) العبارات من 08 إلى 13

انخفاض الاهتمام بالنفس والاهتمام الشديد بالطرف الآخر المتورط في النزاع.

محاولات التقليل من الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لتلبية مخاوف الطرف الآخر. 6 عناصر

- أسلوب الهيمنة (Dominating) العبارات من 14 إلى 18

الاهتمام الشديد بالنفس والاهتمام المنخفض للطرف الآخر.

إنه توجه خاسر ويفرض السلوك للفوز بمركز واحد. 5 عناصر

- أسلوب التجنب (Avoiding) العبارات من 19 إلى 24

انخفاض الاهتمام بالنفس وكذلك للطرف الآخر.

يرتبط بالانسحاب أو المرور أو تجنب 6 عناصر

- أسلوب التسوية (Compromising) 04 عناصر العبارات من 25 إلى 28

1 رحيم آزالور هو المحرر المؤسس للمجلة الدولية للتحليل التنظيمي والمجلة الدولية لإدارة النزاعات. وهو مؤسس الرابطة الدولية لإدارة النزاعات والمؤتمر الدولي للتقدم في الإدارة. وهو أستاذ الإدارة في جامعة ويسترن كنتاكي. الدكتور رحيم هو مؤلف / مؤلف مشارك لـ 21 كتاباً و 150 مقالة وفصول كتاب ودراسات حالة وأدوات بحثية.

المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، ونظراً لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية والملاحظة.. إلخ وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبانة، وقد مرت عملية تطويره بمراحل عدة، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه.

أولاً: بناء أداة الدراسة.

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد واعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري كتبنا ومقالات ذات علاقة بموضوع الدراسة، قمنا بتصميم استبانة خاصة، وكان الهدف الأساسي منه أن يكون شاملاً لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وهذا دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، وبعد استكمال الاستبانة في شكلها الأولى كان لابد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

ثانياً: صدق أداة الدراسة.

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه قدره هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، كما يعرف على أنه شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة¹.

-الصدق الظاهري.

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ عرضنا الاستبانة على الأستاذ المشرف، وبعد موافقة المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من المحكمين (أنظر الملحق 01)، ونظراً لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنوع تخصصاتهم لتشمل: إدارة الأعمال، منهجية البحث العلمي، المختصين في إعداد الاستبيانات وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبانة بالإضافة إلى مدى كفايته وعلاقته بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة.

1 ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، الأردن، 2001، ص 189.

لأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم نموذج استبانة خاصة بالمحكمين، حيث رتبنا من خلاله العبارات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها، ويمكن القول أن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين اتفقت على ما يلي:

- الاستبانة جيدة وصالحة لقياس ما أعدت من أجله، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكننا إرجاع سبب ذلك إلى اعتمادنا في بناء الأبعاد والعبارات على نموذج MLQ في دراسة القيادة الإدارية ونموذج ROCI-II في دراسة إدارة الصراع التنظيمي وعلى تحليل الدراسات السابقة؛

- تلقينا بعض التصحيحات اللغوية وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من العبارات؛

-صدق الاستبانة إحصائياً:

للحكم على صدق الاستبانة استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة والصدق البنائي لمحوري الاستبانة ككل.

أ-الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، باستعمال معامل سبيرمان Separman Corrélation Coefficient لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين التاليين.

-الاتساق الداخلي للجزء الأول القيادة الإدارية في جامعة المدية:

يشير معامل الارتباط في التحليل الإحصائي للبيانات إلى قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يمكن أن يأخذ القيم من (-0.1، +0.1)، وقد جرى تصنيفه إلى ضعيف في حالة وقوعه بن القيمتين (0، 0.39) ومتوسط بين (0.40، 0.69) وقوي بين (0.70، 1). كما تدل الإشارة إلى اتجاه العلاقة بين المتغيرين، علاقة طردية في حال القيم الموجبة، أو علاقة عكسية في حال القيم السالبة.

-الاتساق الداخلي لمحور القيادة التبادلية في جامعة المدية: ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:
الجدول (09): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور القيادة التبادلية في جامعة بالمدية مع
الدرجة الكلية لكل بعد.

رقم العبارة	01	02	03	04	
معامل الارتباط	**0.686	**0.647	**0.738	**0.617	المكافأة المشروطة
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	
رقم العبارة	05	06	07	08	
معامل الارتباط	**0.713	**0.580	**0.721	**0.615	الإدارة بالاستثناء النشطة
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	
رقم العبارة	09	10	11	12	
معامل الارتباط	**0.332	**0.516	**0.468	**0.580	الإدارة بالاستثناء السالبة
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء السالبة) دالة على وجود علاقة ارتباط من ضعيفة إلى قوية ودالة إحصائياً عند مستوى 0,05 حيث يمكن تفصيلها كما يلي:

-وجود علاقة ارتباط طردية قوية **0.738 للعبارة الثالثة، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة **0.686، **0.647، **0.617 للعبارة الأولى، العبارة الثانية والعبارة الرابعة على التوالي مع بعد المكافأة المشروطة عند مستوى الدلالة 0,05.

-وجود علاقة ارتباط طردية قوية **0.738، **0.721 للعبارة الخامسة والعبارة السابعة على التوالي، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة **0.580، **0.615 للعبارة السادسة والعبارة الثامنة على التوالي، مع بعد الإدارة بالاستثناء النشطة عند مستوى الدلالة 0,05.

-وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة 0.516^{**} ، 0.468^{**} ، 0.580^{**} للعبارة رقم 10، العبارة رقم 11 والعبارة الأخيرة رقم 12 على التوالي، ووجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة 0.332^{**} للعبارة رقم 09 مع بعد الإدارة بالاستثناء السالبة عند مستوى الدلالة 0,05.

لذا لا نستبعد أي عبارة من عبارات المحور الخاص بالقيادة التبادلية في جامعة المدية من التحليل، وعموماً يمكننا القول مبدئياً بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور القيادة التبادلية، وهو الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

-الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية في جامعة المدية: ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:
الجدول (10): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور القيادة التحويلية في جامعة بالمدية مع الدرجة الكلية لكل بعد.

رقم العبارة	13	14	15	16	17	
معامل الارتباط	0.680^{**}	0.693^{**}	0.714^{**}	0.705^{**}	0.638^{**}	الاهتمام الفردي
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
رقم العبارة	18	19	20	21	22	التأثير المثالي
معامل الارتباط	0.569^{**}	0.693^{**}	0.674^{**}	0.661^{**}	0.676^{**}	
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
رقم العبارة	23	24	25	26	27	الدافعية الالهامية
معامل الارتباط	0.746^{**}	0.785^{**}	0.498^{**}	0.505^{**}	0.517^{**}	
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
رقم العبارة	28	29	30	31	32	التحفيز الفكري
معامل الارتباط	0.400^{**}	0.299^{**}	0.544^{**}	0.473^{**}	0.605^{**}	
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية (الاهتمام الفردي، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية والتحفيز الفكري) دالة على وجود علاقة ارتباط من ضعيفة إلى قوية ودالة إحصائياً عند مستوى 0,05 حيث يمكن تفصيلها كما يلي:

-وجود علاقة ارتباط طردية قوية 0.693^{**} ، 0.714^{**} ، 0.705^{**} للعبارة رقم 14، العبارة رقم 15 والعبارة رقم 16 على التوالي، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة 0.680^{**} ، 0.638^{**} ، للعبارة رقم 13 والعبارة رقم 17 على التوالي مع بعد الاهتمام الفردي عند مستوى الدلالة 0,05.

-وجود علاقة ارتباط طردية قوية 0.693^{**} للعبارة رقم 19، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة 0.569^{**} ، 0.674^{**} ، 0.661^{**} ، 0.676^{**} للعبارة رقم 18، العبارة رقم 20، العبارة رقم 21 والعبارة رقم 22 على التوالي مع بعد التأثير المثالي عند مستوى الدلالة 0,05.

-وجود علاقة ارتباط طردية قوية 0.746^{**} ، 0.785^{**} للعبارة رقم 23 والعبارة رقم 24 على التوالي، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة 0.498^{**} ، 0.505^{**} ، 0.517^{**} للعبارة رقم 25، العبارة رقم 26 والعبارة رقم 27 على التوالي مع بعد الدافعية الإلهامية عند مستوى الدلالة 0,05.

-وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة 0.400^{**} ، 0.544^{**} ، 0.473^{**} ، 0.605^{**} للعبارة رقم 28، العبارة رقم 30، العبارة رقم 31 والعبارة الأخيرة رقم 32 على التوالي، ووجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة 0.299^{**} للعبارة رقم 29 مع بعد التحفيز الفكري عند مستوى الدلالة 0,05.

لذا لا نستبعد أي عبارة من عبارات المحور الخاص بالقيادة التحويلية في جامعة المدينة من التحليل، وعموماً يمكننا القول مبدئياً بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور القيادة التحويلية، وهو الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

-الاتساق الداخلي لمحور القيادة المتساهلة في جامعة المدية: ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (11): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور القيادة المتساهلة في جامعة بالمدية مع الدرجة الكلية لكل بعد.

رقم العبارة	33	34	35	36	37	38	39
معامل الارتباط	**0.332	**0.378	**0.411	**0.321	**0.451	**0.396	**0.456
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط بين عبارات القيادة المتساهلة دالة على وجود علاقة ارتباط من ضعيفة إلى متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى 0,05 حيث يمكن تفصيلها كما يلي:

-وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة 0.411^{**} ، 0.451^{**} ، 0.396^{**} ، 0.456^{**} للعبارة رقم 35، العبارة رقم 37، العبارة رقم 38 والعبارة الأخيرة رقم 39 على التوالي، ووجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة 0.332^{**} ، 0.378^{**} ، 0.321^{**} للعبارة رقم 33، العبارة رقم 34 والعبارة رقم 36 على التوالي مع القيادة المتساهلة عند مستوى الدلالة 0,05.

لذا لا نستبعد أي عبارة من عبارات المحور الخاص بالقيادة المتساهلة في جامعة المدية من التحليل، وعموماً يمكننا القول مبدئياً بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور القيادة المتساهلة، وهو الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

-الاتساق الداخلي لمحور إدارة الصراع التنظيمي في جامعة المدية: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور إدارة الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد.

رقم العبارة	01	02	03	04	05	06	07	
معامل الارتباط	**0.515	**0.691	**0.551	**0.547	**0.688	**0.650	**0.594	أسلوب الدمج (التعاون)
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
رقم العبارة	08	09	10	11	12	13	/	
معامل الارتباط	**0.483	**0.597	**0.600	**0.582	**0.632	**0.706	/	أسلوب الالتزام (التنازل)
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	/	
رقم العبارة	14	15	16	17	18	/	/	
معامل الارتباط	**0.562	**0.742	**0.562	**0.742	**0.290	/	/	أسلوب الهيمنة (القوة)
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	/	/	
رقم العبارة	19	20	21	22	23	24	/	
معامل الارتباط	**0.556	**0.729	**0.677	**0.650	**0.653	**0.674	/	أسلوب التجنب
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	/	
رقم العبارة	25	26	27	28	/	/	/	
معامل الارتباط	**0.722	**0.657	**0.633	**0.723	/	/	/	أسلوب التسوية
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	/	/	/	

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة"، أسلوب التجنب وأسلوب التسوية) دالة على وجود علاقة ارتباط من ضعيفة إلى قوية ودالة إحصائياً عند مستوى 0,05 حيث يمكن تفصيلها كما يلي:

-وجود علاقة ارتباط طردية قوية 0.691^{**} للعبارة رقم 02، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة 0.515^{**} ، 0.551^{**} ، 0.547^{**} ، 0.688^{**} ، 0.650^{**} ، 0.594^{**} للعبارة رقم 01، العبارة رقم 03، العبارة رقم 04، العبارة رقم 05، العبارة رقم 06 والعبارة رقم 07 على التوالي مع بعد أسلوب الدمج "التعاون" عند مستوى الدلالة 0,05.

-وجود علاقة ارتباط طردية قوية 0.706^{**} للعبارة رقم 13، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة 0.483^{**} ، 0.597^{**} ، 0.600^{**} ، 0.582^{**} ، 0.632^{**} للعبارة رقم 08، العبارة رقم 09، العبارة رقم 10، العبارة رقم 11 والعبارة رقم 12 على التوالي مع أسلوب الالتزام "التنازل" عند مستوى الدلالة 0,05.

-وجود علاقة ارتباط طردية قوية 0.742^{**} ، 0.742^{**} للعبارة رقم 15 والعبارة رقم 17 على التوالي، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة 0.562^{**} ، 0.562^{**} للعبارة رقم 14 والعبارة رقم 16 على التوالي، ووجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة 0.290^{**} للعبارة رقم 18 مع أسلوب الهيمنة "القوة" عند مستوى الدلالة 0,05.

-وجود علاقة ارتباط طردية قوية 0.299^{**} للعبارة رقم 20، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة 0.556^{**} ، 0.677^{**} ، 0.650^{**} ، 0.653^{**} ، 0.674^{**} للعبارة رقم 19، العبارة رقم 21، العبارة رقم 22، العبارة رقم 23 والعبارة رقم 24 على التوالي مع أسلوب التجنب عند مستوى الدلالة 0,05.

-وجود علاقة ارتباط طردية قوية 0.722^{**} ، 0.723^{**} للعبارة رقم 25 والعبارة الأخيرة رقم 28، ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة 0.657^{**} ، 0.633^{**} للعبارة رقم 26 والعبارة رقم 27 على التوالي مع أسلوب التسوية عند مستوى الدلالة 0,05.

لذا لا نستبعد أي عبارة من عبارات المحور الخاص بإدارة الصراع التنظيمي في جامعة المدينة من التحليل، وعموماً يمكننا القول مبدئياً بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي، وهو

الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات الاستبانة.

يعرف بأنه مدى قدرة الاستبانة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط¹، والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستبانة مرة واحدة على مجموع المبحوثين ومن ثم تقدر العلاقة بين عباراته لتحديد قيمة الثبات.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس "ألفا كرونباخ" ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبانة والتأكد من ثباتها والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (13): معاملات ثبات الاستبانة.

معايير الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأنماط والأساليب	محاور الاستبانة
0.650	12	القيادة التبادلية	القيادة الإدارية في جامعة المدية
0.791	20	القيادة التحويلية	
0.761	07	القيادة المتساهلة	
0.837	39		المحور الأول
0.712	07	أسلوب الدمج "التعاون"	إدارة الصراع التنظيمي في جامعة لمدية
0.647	06	أسلوب الالتزام "التنازل"	
0.707	05	أسلوب الهيمنة "القوة"	
0.735	06	أسلوب التجنب	
0.619	04	أسلوب التسوية	
0.833	28		المحور الثاني
0.897	67		الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

1 حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 209.

من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول بأن معامل الثبات المحورين قد بلغنا على التوالي 0.837، 0.833 وهي قيم قريبة من (01).

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته 0.897 وهي قيمة تدل على ثبات عال تتمتع به أداة الدراسة ككل، هو ما يدل على أن الاستبيان ثابت أي أنه يعطي نفس النتائج إذا تم استخدامه أو إعادته مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

تأسيساً لنتائج السابقة والخاصة بقياس الاستباق الداخلي، الصدق البنائي، وثبات الاستبانة نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبذلك يكون الاستبانة في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (02) قابلاً للتوزيع.

المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة.

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات التي تم من خلالها توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية ذكوراً وإناثاً حسب توزيعهم على الكليات بجامعة يحي فارس بالمدية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): مجتمع الدراسة وفق الكليات

البيان	ك. التكنولوجيا	ك. العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	ك. الحقوق والعلوم السياسية	ك. الآداب واللغات الأجنبية	ك. العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية	ك. العلوم	المجموع
عدد الأساتذة	189	134	82	159	127	168	859

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانياً: عينة الدراسة

إن مرحلة انتقاء عناصر عينة الدراسة هي مرحلة مهمة من البحث، ولقد تم اختيار عينة طبقية، والمتمثلة في أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية، والقاعدة العامة في اختيار حجم العينة بالنسبة لمجتمع البحث هو أخذ إجمالاً 10 % من مجتمع البحث¹.

ولقد تم تحديد حجم العينة الذي يسمح بتقديم عدد كافي من العناصر لتمثيل مجتمع البحث المستهدف والإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك باستعمال معادلة ثامبسون لحساب العينة وهي ممثلة في العلاقة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p)}$$

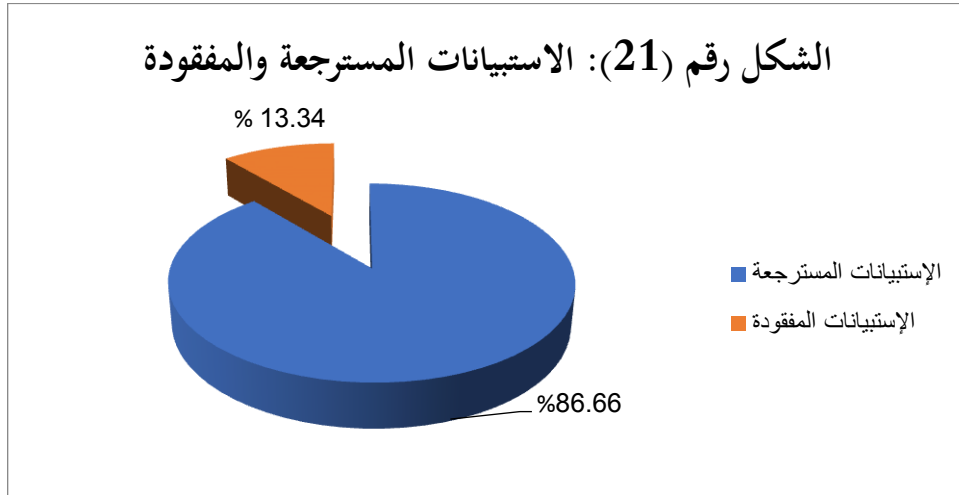
حيث أن: N تمثل حجم المجتمع، Z تمثل الدرجة المعيارية القابلة لمستوى الدلالة 95 % وتساوي 1.96، d نسبة الخطأ المسموح به ويؤخذ غالباً القيمة 5%، p نسبة الحد الأقصى للخصائص المطلوبة في أي مجتمع وتساوي 50 %.

1 موريس أنجس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 316

وبتطبيق المعادلة عند حجم المجتمع الذي قدر بـ 859 أستاذ نجد أن عدد مفردات العينة قدر بـ 370 مفردة. ولضمان مصداقية أكثر تم توزيع 450 استبانة وبالتالي يمثل حجم العينة المتعلقة بأساتذة جامعة المدية المستجوبين نسبة 52.38% من إجمال عدد أفراد مجتمع الدراسة.

ثالثا: توزيع الاستبانة

- بعد الضبط النهائي لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها مبدئيا على عينة الدراسة وفقا للخطوات التالية:
- عرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين؛
 - تم توزيع الاستبيانات من طرف الباحث على مجتمع الدراسة وذلك عبر التوزيع الميداني للاستبانة؛
 - ومن أجل تسريع عملية ملئ الاستبيانات وتماشيا مع طلبات بعض من الأساتذة قمنا بتحويل الاستبيان من شكله الورقي إلى استبيان الكتروني وأرسلناه لهم عن طريق استعمال الإيميل.
 - بعد الانتهاء من الموعد المحدد لاستلام الإجابات قمنا باسترجاع 390 استبانة من أصل 450 استبانة موزعة، بنسبة استرجاع بلغت 86.66%، في حين لم نتمكن من استرجاع 60 استبانة، أي أن نسبة الاستبيانات المفقودة بلغت 13.34% وهذا ما يمكن تمثيله إجمالا من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب.

من الشكل أعلاه نلاحظ أنه تم استرداد ما نسبته 86.66% من الاستبيانات التي تم توزيعها على جميع مفردات عينة الدراسة، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبيانات المسترجعة استبعدنا 47 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل بسبب عدم إجابات المبحوثين على الكثير من الأسئلة، ووجدنا أن الصالح منها للتحليل هو 343 مشكلا بذلك نسبة 76.22% من الاستبيانات الموزعة.

المطلب الرابع: الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص التي يتميز بها المبحوثون من أساتذة الجامعة في عينة الدراسة.

الفرع الأول: توزيع العينة حسب الجنس.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج بخصوص الجنس موضحة في الجدول التالي:

الجدول (15): توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
68.20%	234	ذكر
31.80%	109	أنثى

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول بأن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة هم ذكور بما نسبته (68.20%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (31.80%)، ويمكن تفسير هذا بتطبيق النصوص القانونية المتضمنة مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية من جهة حيث نصت المادة 51 من الدستور 1996 على " انه يتساوى جميع المواطنين والمواطنات في تقلد المهام والوظائف في الدولة....." والمادة 27 من الأمر 03-06 المتعلق بالوظيفة العمومية "أنه لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آراءهم أو جنسهم....."، ومن الناحية العملية فيتم من خلال تكريس مبدأ المسابقات في تولي الوظائف العمومية، نظراً لكونها تستجيب ومقتضيات الكفاءة ونوعية الخدمات الإدارية¹، كما يعكس القفزة النوعية للعنصر النسوي في اقتحام مجال العمل بالإدارة والفعل الإداري، والتي لم يكن لها حضور وخاصة في المجتمع المحلي الذي ينظر لعمل المرأة خارج مجال التربية والصحة بنوع من التحفظ.

1 سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2013، ص 268.

الفرع الثاني: توزيع العينة حسب السن.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج المتعلقة بمتغير السن موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع المبحوثين حسب السن.

البيان	أقل من 30 سنة	من 30- أقل من 40 سنة	من 40- أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
التكرار	03	150	128	62
النسبة المئوية	09.00%	43.70%	37.30%	18.10%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 43.70% من أفراد عينة الدراسة عادت لفئة من 30- أقل من 40 سنة ويمكن تفسير ذلك باستفادة هذه الفئة العمرية من بعض التسهيلات فيما يخص الإعفاءات والتسهيلات في أداء الخدمة العسكرية كشرط للالتحاق بالوظيفة العمومية، لتليها بعد ذلك على الترتيب الفئة العمرية الثالثة (من 40- أقل من 50 سنة) بنسبة 37.30% ثم الفئة الرابعة أكثر من 50 سنة بنسبة 18.10%، وفي المرتبة الأخيرة الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 09.00% وتجدد الإشارة هنا إلى أن نسبة التوظيف في الجامعة قد شهدت تناقصا ملحوظا في السنوات الأخيرة، وهذا لعدة عوامل سياسية واقتصادية تمر بها الجزائر.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذه المؤسسة الجامعية تضم مزيجا يضم أغلبية من الطاقات الشابة والمتحمسة والنشيطة خصوصا من خريجي الجامعة لسد الشغور لديها وفئة الإطارات التي تتميز بالأقدمية والخبرات والمعارف المتراكمة، ما يخلق توازنا يلعب دورا حاسما في تطور المؤسسة الجامعية.

الفرع الثالث: توزيع العينة حسب الرتبة الأكاديمية.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج المتعلقة بالرتبة الأكاديمية للمبحوثين، موضحة فيما يلي:

الجدول (17): توزيع المبحوثين حسب الرتبة الأكاديمية.

البيان	أستاذ	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب
التكرار	24	121	97	86	15
النسبة المئوية	07.00%	35.30%	28.30%	25.10%	04.40%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 35.30% من إجمالي عينة الدراسة لديهم رتبة أكاديمية تتمثل في أستاذ محاضر أ، لتليها بعد ذلك فئة أستاذ محاضر ب بنسبة 28.30% من إجمالي عينة الدراسة، ثم فئة أستاذ مساعد أ بنسبة 25.10% من إجمالي عينة الدراسة، وفي الأخيرة فئتي الأستاذ و أستاذ مساعد بنسبة 07.70% و 04.40% على التوالي.

الفرع الرابع: توزيع العينة حسب الاقدمية المهنية.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج المتعلقة بالأقدمية المهنية للمبحوثين، موضحة في الجدول التالي:

الجدول (18): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية المهنية.

البيان	أقل من 05 سنوات	من 05 وأقل من 10 سنوات	من 10 وأقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر
التكرار	72	120	88	63
النسبة المئوية	21.00%	35.00%	28.70%	18.40%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن 120 من المبحوثين يمثلون ما 35.00% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم في الوظيفة الحالية من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وهم الفئة الأغلب و 88 منهم يمثلون ما نسبته 28.70% من إجمالي عينة الدراسة خدمتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، بينما 72 منهم يمثلون ما نسبته 21.00% من إجمالي أفراد عينة الدراسة بخدمة لأقل من 05 سنوات، و 63 منهم يمثلون ما نسبته 18.40% أقدميتهم من 15 سنة فأكثر.

تدل هذه النتيجة على أن هناك تنوعاً في مستويات أقدمية لدى أفراد عينة الدراسة بين فترة قصيرة ومتوسطة وطويلة، مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بسنوات أقدمية مهنية معتبرة تساعدهم في تحسين وتطوير أداء الجامعة خصوصاً مع تزايد أعداد الطلبة وتزايد معها عدد هياكل الجامعة وكذلك إنشاء كليات جديدة في الآونة الأخيرة ويمكن القول أنها تدل على الاستقرار الوظيفي في الجامعة.

المطلب الخامس: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.

تتجه أغلب الدراسات المعاصرة في العلوم الإدارية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات ومعلومات ذات علاقة، الأمر الذي يساعد على الربط والتحليل واستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات وحلول أكثر نجاعة وفعالية.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمادنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصار SPSS حيث استخدمنا إصداره الرابع والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- استخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف "One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test" لمعرفة ما إذا كانت البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي؛
- اختبار ألفا كرونباخ cronbach' s alpha بغية تقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط سبيرمان (Spearman correlation coefficient) وذلك لقياس العلاقات الترابطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات؛
- اختبار مان - وتني "Mann Whitney Test" لاختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة؛
- اختبار كروسكال - والاس "Kruskal-Wallis Test" لاختبار فرضيات لمقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة)؛

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها باستعمال برنامج الحزم الإحصائية ولهذا استخدمنا اختبار " كولموجروف - سمرنوف" واختبار "شبير - ويلك" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً ويقوم هذا الاختبار على فرضيتين:

- الفرض العدمي (H0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛
- الفرض البديل (H1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05 فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً أما إن كان مستوى الدلالة أقل من 0,05 فتقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول (19): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

اختبار كولمجراف- سمرنوف		البيان
مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	
0.006	0.059	القيادة الإدارية في جامعة المدية
0.000	0.084	إدارة الصراع التنظيمي في جامعة المدية

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة في الاختبارين معاً أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية.

الفرع الثالث: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات.

الهدف الأساسي من دراستنا هو التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية ومن أجل ذلك لابد من قياس اتجاهاتهم نحو العبارات التي تكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة، وبناء عليه استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة أمام كالعبارة الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، والذي يحتسب أوزن تلك العبارات على النحو التالي:

موافق جداً (5) ، موافق (4) ، محايد (3) ، غير موافق (02) ، غير موافق بشدة (1)

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفروض.

سنتناول في هذا المبحث النتائج المستخلصة بعد تفريغ الاستبيانات في برنامج SPSS.

المطلب الاول: درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية في جامعة المدية.

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية في جامعة المدية من وجهة نظر

أساتذة الجامعة من خلال القيادة التبادلية وأبعادها، القيادة التحويلية وأبعادها، والقيادة المتساهلة.

وهذا بغرض الإجابة على السؤال الأول للدراسة:

السؤال الأول: "ما هو النمط القيادي البارز الذي تظهره القيادات الإدارية في جامعة المدية"؟

واختبار الفرضية الأولى للدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: "القيادة التحويلية هي أكثر الانماط القيادية ملائمة لطبيعة الأنشطة والمهام السائدة

في جامعة المدية.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات ممارسة

القيادات الإدارية في جامعة المدية لأنماط القيادة والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادات

الإدارية لأنماط القيادة.

الرقم	أنماط القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	القيادة التبادلية	2.95	0.608	الثانية	متوسط
02	القيادة التحويلية	3.33	0.608	الأولى	متوسط
03	القيادة المتساهلة	2.24	0.429	الثالثة	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة المدينة لأنماط القيادة من وجهة نظر الأساتذة جاء في الأغلب بدرجات المتوسطة، وجاءت المتوسطات الحسابية للأنماط القيادة الثلاثة في الدرجة التالية:

المرتبة الأولى: القيادة التحويلية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.608)

المرتبة الثانية: القيادة التبادلية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.608).

المرتبة الأخيرة: القيادة المتساهلة بدرجة ضعيفة نمط بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.429).

يدل هذا على أن الباحثين بجامعة المدينة يرون أن قادتهم يمارسون نمط القيادة التحويلية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك القادة الإداريين بجامعة المدينة لرؤية مستقبلية ملهمة وقدرتهم على اتخاذ القرارات الحاسمة، إذن النمط القيادي البارز الذي تظهره القيادات الإدارية في جامعة المدينة هو القيادة التحويلية وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

أما بالنسبة لأبعاد كل نمط من القيادة فكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً- القيادة التبادلية:

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة

التبادلية.

البيان	ن	متوسط	انحراف معياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
01- يعرب قائدي المباشر عن الرضا عند تلبية التوقعات	102	98	35	69	39	3.45	1.390	موافق
	29.7	28.6	10.2	20.1	11.4			
02- يستخدم قائدي المباشر العقوبات إذا لم أصل إلى الأداء المطلوب	98	94	39	71	41	3.40	1.396	موافق
	28.6	27.4	11.4	20.7	12.0			
03- يوضح قائدي المباشر ما يمكن أن يتوقعه المرء عند تحقيق الأهداف (تقدم مزايا استثنائية)	84	96	39	63	61	3.23	1.452	محايد
	24.5	28.0	11.4	18.4	17.8			
04- يناقش قائدي المباشر بعبارات محددة من المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء	101	86	43	72	41	3.39	1.403	محايد
	29.4	25.1	12.5	21.0	12.0			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها المكافأة المشروطة								
						3,36	0,948	متوسط

البيان	جملا	موافق	موافق	محايد	غير موافق	إطلاقا	غير موافق	الحسابي	المتوسط	المعياري	الانحراف	الاتجاه	
05-يصحح قائدي المباشر الأخطاء في العمل عند كل نقطة	96	95	50	48	54	15.7	3.38	1.423	محايد				
	28.0	27.7	14.6	14.0									
06-يتابع قائدي المباشر إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل تعقدها	101	88	37	75	42	12.2	3.38	1.415	محايد				
	29.4	25.7	10.8	21.9									
07-يهتم قائدي المباشر بمعالجة جميع الأخطاء والشكاوي وحالات الفشل	88	88	42	61	64	18.7	3.22	1.472	محايد				
	28.7	25.7	12.2	17.8									
08-يجرص قائدي المباشر على تزويدي بالتغذية الراجعة عن أدائي لتحقيق أهداف المؤسسة	92	85	49	80	37	10.8	3.34	1.371	محايد				
	26.8	24.8	14.3	23.3									
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الإدارة بالاستثناء النشطة												متوسط	
09-يتدخل قائدي المباشر في إنجاز العمل عند وجود انحرافات فقط	5	13	102	108	115	33.5	2.08	0.955	غير موافق				
	1.5	3.8	29.7	31.5									
10-لا يتدخل قائدي المباشر في إنجاز المهام إلا إذا كان الأداء بعيدا عن تحقيق أهداف المؤسسة	15	27	58	61	182	53.1	1.93	1.186	غير موافق				
	4.4	7.9	16.9	17.8									
11-يهتم قائدي المباشر بمعالجة المشاكل الاستثنائية فقط	13	29	34	62	205	59.8	1.78	1.155	غير موافق				
	3.8	8.5	9.9	18.1									
12-يؤمن قائدي المباشر بشدة ب "إذا لم يتم كسره، فلا تقم بإصلاحه."	49	79	67	78	70	20.4	2.88	1.355	محايد				
	14.3	23.0	19.5	22.7									
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الإدارة بالاستثناء الساكنة												ضعيف	
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التبادلية												متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

بين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة المدينة للقيادة التبادلية من وجهة الأساتذة جاء في الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.608) وجاءت المتوسطات الحسابية للأبعاد كلها في الدرجات المتوسطة وترتبت أبعاد القيادة التبادلية من وجهتهم كالاتي:

- المكافأة المشروطة: جاء في الرتبة الأولى بعد المكافأة المشروطة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.948) حيث وافق المبحوثون على هذا البعد بصفة متوسطة ونرجع ذلك إلى كون القيادات الإدارية بجامعة المدية يعربون عن رضاهم عن كيفية إنجاز المهام وذلك عند تحقيق أداء جيد.
 - الإدارة بالاستثناء النشطة: وجاء في المرتبة الثانية بعد الاهتمام الفردي بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.934) حيث وافق المبحوثون على هذا البعد بصفة متوسطة ونرجع ذلك إلى التزام القيادات الإدارية بجامعة المدية بتصحيح الأخطاء في حينها والاهتمام بجميع حالات النزاع والشكاوي في كل المصالح.
 - الإدارة بالاستثناء الساكنة: جاء في المرتبة الثالثة بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.563) حيث لم يوافق المبحوثون على هذا البعد، لكون القيادات الإدارية بجامعة المدية تتمتع بخبرات عالية ومهارات في التسيير ومرافقة مرنة لكل المرؤوسين في إنجاز المهام.
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة لمدية حول امتلاك القيادات الإدارية والأكاديمية لبعد المكافأة المشروطة كان متوسطاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي للبعد إذ بلغ (3.36) وانحراف معياري قدره (0.948).
- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 01 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري قدره (1.390) ويعني هذا من وجهة نظر المبحوثين أن المسؤولين المباشرين يعربون عن رضاهم عن الأداء عند تلبية توقعات.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 02 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.40) وانحرافها المعياري (1.396) ويعني هذا من وجهة نظر المبحوثين أن المسؤولين المباشرين يستخدمون العقوبات في حالات قليلة جداً.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 04 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.39) وانحرافها المعياري (1.403) ويعني هذا من وجهة نظر المبحوثين أن المسؤولين المباشرين يحددون من المسؤول عن تحقيق الأهداف بدقة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 03 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.23) وانحرافها المعياري (1.452)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يقدمون مزايا استثنائية لمن يحقق الأهداف المتوقعة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة لمدية حول امتلاك القيادات الإدارية والأكاديمية لبعدها الإدارة بالاستثناء النشطة كان متوسطاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي للبعد إذ بلغ (3.32) وانحراف معياري قدره (0.934).

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 05 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وانحراف معياري قدره (1.423) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يصححون الأخطاء عند كل نقطة من مراحل الأداء.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 06 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.38) وانحرافها المعياري (1.415) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يتابعون أداء المهام والأعمال بصفة دورية لاكتشاف الأخطاء وهذا قبل تعقدها.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 08 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.34) وانحرافها المعياري (1.371) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يحرصون على الاستفادة من التجارب السابقة للأداء من أجل تحقيق الأهداف.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 07 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.22) وانحرافها المعياري (1.472)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يعالجون جميع الأخطاء وحالات الفشل.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة لمدية حول امتلاك القيادات الإدارية والأكاديمية لبعدها الإدارة بالاستثناء الساكنة كان ضعيفاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي للبعد إذ بلغ (2.16) وانحراف معياري قدره (0.608).

في المرتبة الأولى جاءت العبارة الأخير رقم 12 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.88) وانحراف معياري قدره (1.355) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يلتزمون بمبدأ أن لا يوجد تدخلات أثناء أداء المهام إلا إذا كانت هناك انحرافات.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 09 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.08) وانحرافها المعياري (0.955) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يتدخلون في إنجاز العمل عند وجود انحرافات فقط.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 10 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.93) وانحرافها المعياري (1.186) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين لا يتدخلون في إنجاز المهام إلا إذا كان الأداء بعيدا عن تحقيق الأهداف.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 11 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.78) وانحرافها المعياري (1.155)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين لا يهتمون بمعالجة المشاكل الاستثنائية فقط بل يعالجون كل الأخطاء الموجودة.

ثانيا: القيادة التحويلية

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة التحويلية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	مؤثرة جداً	البيان	
موافق	1.436	3.48	53	44	40	99	107	13- يعتبر قائدي المباشر احتياجات ورغبات المرؤوسين من الاولويات التي يحرص على تحقيقها	الاهتمام الفردي	
			15.50	12.80	11.70	28.90	31.20			
محايد	1.412	3.35	44	73	41	88	97	14- يقضي قائدي المباشر وقته في تعليم وتدريب مرؤوسيه.		
			12.80	21.30	12.00	25.70	28.30			
محايد	1.441	3.29	59	54	48	93	89	15- يعتمد قائدي المباشر على الاتصال المفتوح والمباشر مع المرؤوسين.		
			17.20	15.70	14.00	27.10	25.90			
محايد	1.419	3.34	44	76	40	85	98	16- يعتبرني قائدي المباشر شخصا لديه احتياجات ومقدرات، وطموحات مختلفة عن الآخرين		
			12.80	22.20	11.70	24.80	28.60			
محايد	1.395	3.38	40	74	41	90	98	17- يساعدي قائدي المباشر على تطوير نقاط قوتي		
			11.70	21.60	12.00	26.20	28.60			
متوسط	0,974	3,36	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاهتمام الفردي							
محايد	1.438	2.88	75	86	54	62	66	18- يبين قائدي المباشر أهمية الثقة المتبادلة للتغلب على كل المشاكل والصعوبات	التأثير المثالي	
			21.90	25.10	15.70	18.10	19.20			
محايد	1.395	3.34	43	71	49	86	94	19- يلتزم قائدي المباشر بالقيم المثلى ويحظ بكامل الاحترام والتقدير		
			12.50	20.70	14.30	25.10	27.40			
موافق	1.436	3.42	56	42	48	96	101	20- يضحى قائدي المباشر بمصلحته الشخصية في سبيل تحقيق المصلحة العامة		
			16.30	12.200	14.00	28.00	29.40			
موافق	1.362	3.44	35	70	46	92	100	21- يؤكد قائدي المباشر على أهمية امتلاك حس جماعي لرسالة المؤسسة		
			10.20	20.40	13.40	26.80	29.20			
محايد	1.458	3.31	61	51	45	93	93	22- يتصرف قائدي المباشر بطرق تعزز احترام الجميع له		
			17.80	14.90	13.10	27.10	27.10			
متوسط	0,927	3,27	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التأثير المثالي							

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	البيان		
محايد	1.367	3.39	38	71	48	92	94	23- يدعم قائدي المباشر روح الفريق الواحد ويشعرنا بأهميتنا وأهمية الأعمال التي نقوم بها	الدافعية الإلهامية		
			11.10	20.70	14.00	26.80	27.40				
محايد	1.439	3.32	57	54	47	93	92	24- يثير قائدي المباشر روح الحماس والتحمدي فينا من أجل تحقيق نتائج أكثر من المتوقع			
			16.60	15.70	13.70	27.10	26.80				
موافق	1.216	4.02	22	34	16	115	156	25- يشجعنا قائدي المباشر على التعبير على عن أفكارنا حتى ولو تعارضت مع أفكاره.			
			6.40	9.90	4.70	33.50	45.50				
موافق	1.233	3.90	24	36	26	120	137	26- يتحدث قائدي المباشر بتفاؤل حول المستقبل ويعبر عن رؤية مقنعة له			
			7.00	10.50	7.60	35.00	39.90				
موافق	1.185	4.03	19	35	16	119	154	27- يعرب قائدي المباشر عن ثقته في أن الأهداف سوف تتحقق			
			5.50	10.20	4.70	34.70	44.90				
مرتفع	0,798	3,73	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الدافعية الإلهامية								
موافق	1.172	4.01	19	33	21	124	146	28- يوفر قائدي المباشر المناخ الملائم للإبداع والابتكار		التحفيز الفكري	
			5.50	9.60	6.10	36.20	42.60				
موافق	1.365	3.48	33	72	40	93	105	29- يؤمن قائدي المباشر بمدى أهمية مشاركة الجميع في عملية اتخاذ القرارات المهمة			
			9.60	21.00	11.70	27.10	30.60				
غير موافق	1.268	2.36	110	97	63	47	26	30- يقترح ويشجع قائدي المباشر الطرق الجديدة لإنجاز المهام			
			32.10	28.30	18.40	13.70	7.60				
غير موافق	1.324	2.35	96	95	63	53	36	31- يقبل قائدي المباشر وجهات النظر المختلفة عند حل المشاكل			
			28.00	27.70	18.40	15.50	10.50				
غير موافق	1.332	2.38	113	99	55	39	37	32- يعيد قائدي المباشر النظر في طريقة تسيير الأعمال			
			32.90	28.90	16.00	11.40	10.80				
متوسط	0,600	2,95	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التحفيز الفكري								
متوسط	0.608	3.33	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحويلية								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة المدية للقيادة التحويلية من وجهة الأساتذة جاء في الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.608) وجاءت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين الدرجات المرتفعة والمتوسطة وترتبت أبعاد القيادة التحويلية من وجهتهم كالآتي:

- الدافعية الإلهامية: جاء في الرتبة الأولى بعد الدافعية الإلهامية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.798) حيث وافق المبحوثون على هذا البعد بصفة مرتفعة ونرجع ذلك إلى كون القيادات الإدارية بجامعة المدية تعمل على تعزيز الثقة بين الأتباع ومشاركتهم في اتخاذ قراراتهم المهنية ويشجعونهم على العمل الجماعي، كما يشنون على حسن أدائهم لمهامهم، وهذا ما يثير روح الحماسة لديهم.
 - الاهتمام الفردي: وجاء في المرتبة الثانية بعد الاهتمام الفردي بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.974) حيث وافق المبحوثون على هذا البعد بصفة متوسطة ونرجع ذلك إلى احترام القيادات الإدارية بجامعة المدية لوجهات نظر الأتباع في العمل وإن تباينت، بالإضافة إلى حسن الإصغاء، ومراعاة الفروق الفردية.
 - التأثير المثالي: جاء في المرتبة الثالثة بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.927) حيث وافق المبحوثون على هذا البعد بصفة متوسطة، لكون القيادات الإدارية بجامعة المدية تتمتع بقيم أخلاقية تكسبها احترام وود الجميع، بالإضافة إلى إقناع الأتباع بأن أهدافهم الشخصية هي ضمن أهداف الجامعة الكلية ومدى حرص القيادات على تحقيقها.
 - التحفيز الفكري: وجاء في الرتبة الأخيرة جاء بعد التحفيز الفكري بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.600)، حيث وافق المبحوثون على هذا البعد بصفة متوسطة، لكون القيادات الإدارية بجامعة المدية تعمل على تبادل الخبرات بين الأتباع بين سواء بين الكليات أو بين الجامعات عن طريق الأيام الدراسية أو الملتقيات العلمية الوطنية منها أو الدولية.
- أما بالنسبة لفقرات كل بعد فكانت النتائج على النحو الآتي:
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة مدية حول امتلاك القيادات الإدارية والأكاديمية **للاهتمام الفردي** كان متوسطا، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي للبعد إذ بلغ (3.36) وانحراف معياري قدره (0.974).
- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 13 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.48) وانحراف معياري قدره (1.436) ويعني هذا من وجهة نظر المبحوثين أن المسؤولين المباشرين لهم اهتمام خاص بتحقيق رغبات الأتباع واحتياجاتهم حيث يعتبرونها من الأولويات لديهم.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 17 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.38) وانحرافها المعياري (1.395) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يضعون مسؤولية تطوير قدرات ونقاط قوة الأتباع ضمن مسؤولياتهم الخاصة.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 14 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.35) وانحرافها المعياري (1.412) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يمتلكون حس الاهتمام بالأتباع بحيث يقضون معظم الوقت في تبادل الخبرات مع رؤوسيه من أجل تطوير قدراتهم.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 16 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31) وانحرافها المعياري (1.458)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يهتمون بالأتباع ويحاولون تلبية طموحاتهم المختلفة.

في المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة رقم 15 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.88) وانحرافها المعياري (1.438) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن هناك اتصال مباشر أقل من المتوسط أي اتصال غير فعال بين القيادات والأتباع.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة لمدية حول امتلاك القيادات الإدارية والأكاديمية للتأثير المثالي كان متوسطاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (3.27) وبانحراف معياري قدره (0.927).

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 21 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.44) وبانحراف معياري قدره (1.362) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين لهم حس جماعي لرسالة المؤسسة ويؤكدون على امتلاك روح الجماعة.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 20 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.42) وانحرافها المعياري (1.436) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يهتمون بالمصلحة العامة للمؤسسة بشكل أعلى من المتوسط.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 19 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.34) وانحرافها المعياري (1.395) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يلتزمون بالقيم المثلى.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 22 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31) وانحرافها المعياري (1.458)، ويعني هذا أن المسؤولين المباشرين يحظون باحترام أغلبية الباحثين.

في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 18 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.88) وانحرافها المعياري (1.438) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يلون اهتمام للثقة المتبادلة بصفة متوسطة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة لمدينة حول امتلاك القيادات الإدارية والأكاديمية للدافعية الإلهامية كان مرتفعاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (3.73) وانحراف معياري قدره (0.798).

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 27 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.03) وانحراف معياري قدره (1.185) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين لهم الثقة التامة بالاتباع بأنهم سوف يحققون النتائج المسطرة.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 25 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.02) وانحرافها المعياري (1.216) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يشجعون على ابداء الاراء وتبادل الأفكار حتى ولو اختلفت مع أفكارهم.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 26 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.90) وانحرافها المعياري (1.233) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يمتلكون رؤية واضحة ومتفائلة حول مستقبل المؤسسة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 23 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.39) وانحرافها المعياري (1.367)، ويعني هذا أن المسؤولين المباشرين يدعمون روح الفريق الواحد ويؤمنون بأهمية مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف وذلك بصفة أعلى من المتوسطة.

في المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة رقم 24 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.32) وانحرافها المعياري (1.439) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يشيرون روح الحماس والتحمدي بين أفراد الأسرة الجامعية من أجل تحقيق نتائج أكثر من المتوقع.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة لمدينة حول امتلاك القيادات الإدارية والأكاديمية التحفيز الفكري كان متوسطا، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ (2.95) وانحراف معياري قدره (0.600)

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 28 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) وانحراف معياري قدره (1.172) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يوفرون المناخ الملائم للإبداع والابتكار.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 29 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.48) وانحرافها المعياري (1.365) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يؤمنون بأهمية مشاركة الجميع في عملية اتخاذ القرارات المهمة تجسيد لمبدأ المشاورة.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 32 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.34) وانحرافها المعياري (1.395) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يمتلكون طرق متعددة في طريق تسيير المهام والأعمال.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 30 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.36) وانحرافها المعياري (1.268)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن متوسط عدد المسؤولين المباشرين يشجعون الطرق الجديد في إنجاز المهام ويشجعون الاتباع على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الجامعة.

في المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة رقم 31 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.35) وانحرافها المعياري (1.324) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن متوسط عدد المسؤولين المباشرين يقبلون وجهات النظر المختلفة عند حل المشاكل وليس كلهم.

ثالثا: القيادة المتساهلة

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة

المتساهلة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	البيان
غير موافق جدا	0.722	1.50	226	67	47	2	1	33- لا يطلب قائدي المباشر من الآخرين أكثر مما هو ضروري للغاية.	
			65.90	19.50	13.70	0.60	0.30		
محايد	1.411	2.73	78	99	67	34	65	34- يمنح قائدي المباشر للمرؤوسين الحرية الكاملة لحل المشكلات بأنفسهم	
			22.7	28.90	19.50	9.90	19.9		
غير موافق	0.924	2.03	110	142	64	25	2	35- يغيب قائدي المباشر عند الحاجة	
			32.1	41.40	18.70	7.30	0.60		
غير موافق	0.929	1.99	120	133	65	23	2	36- يفضل قائدي المباشر الابتعاد عن المرؤوسين أثناء قيامهم بعملهم.	
			35.0	38.80	19.00	6.70	0.60		
غير موافق جدا	0.815	1.54	185	75	47	32	4	37- يتجنب قائدي المباشر التورط عندما تنشأ مشاكل معقدة	
			53.9	21.90	13.70	9.32	1.20		
محايد	1.381	2.60	89	100	66	34	54	38- يتجنب قائدي المباشر اتخاذ القرارات	
			25.9	29.20	19.20	9.90	15.7		
محايد	1.378	3.29	43	75	48	92	85	39- كقاعدة عامة، يجب على القادة السماح للمرؤوسين بتقييم عملهم	
			12.5	21.90	14.00	26.8	24.8		
ضعيف	0.429	2.24	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة المتساهلة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة لمدينة حول امتلاك القيادات الإدارية والأكاديمية للقيادة المتساهلة كان ضعيفا، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي للبعد إذ بلغ (2.24) وانحراف معياري قدره (0.429).
 في المرتبة الأولى جاءت العبارة الأخيرة رقم 39 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) وانحراف معياري قدره (1.378) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يسمحون ويشجعون الرقابة الذاتية للاتباع.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 34 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.73) وانحرافها المعياري (1.411) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يمنحون بعض الحرية للأتباع لحل المشكلات المتعلقة بالوظيفة.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 38 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.60) وانحرافها المعياري (1.381) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين لا يتجنبون اتخاذ القرارات بل يؤكدون على أهميتها في إنجاز المهام.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 35 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.03) وانحرافها المعياري (0.924)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين لا يغيبون عند ظهور المشكلات والنزعات بل تجدهم دائما حاضرين عند كل حالة.

في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 36 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.99) وانحرافها المعياري (0.929) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يرافقون الأتباع أثناء قيامهم بمهامهم.

في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 37 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.54) وانحرافها المعياري (0.815) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يتمتعون بقوة الشخصية ويحاولون دائما الالتزام بحل المشاكل الموجودة.

في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم 33 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.50) وانحرافها المعياري (0.722)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يحرصون دائما على بذل أقصى جهد في العمل من أجل تقديم الأفضل.

المطلب الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدينة.

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد سنحاول معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداماً من قبل القيادات الإدارية في جامعة المدينة من وجهة نظر أساتذة الجامعة من خلال خمسة أساليب أساسية وهي: أسلوب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة"، أسلوب التجنب وأسلوب التسوية، وهذا بغرض الإجابة على السؤال الثاني للدراسة:

السؤال الثاني: "ما هي الأساليب الأكثر شيوعاً التي تستخدمها القيادات الجامعية بالمدينة في إدارتها للصراع التنظيمي؟"

واختبار الفرضية الثانية للدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الثانية: أسلوب التسوية من أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بسبب الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة المدينة.

وللإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجات استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي في جامعة المدينة والجدول التالي يبين ذلك. الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي في جامعة المدينة

الرقم	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	أسلوب الدمج "التعاون"	3.85	0.840	الأولى	مرتفع
02	أسلوب الالتزام "التنازل"	3.24	0.851	الرابعة	متوسط
03	أسلوب الهيمنة "القوة"	1.93	0.633	الخامسة	ضعيف
04	أسلوب التجنب	3.39	0.922	الثالثة	متوسط
05	أسلوب التسوية	3.66	0.944	الثانية	مرتفع

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي لدرجة استخدام القيادات الإدارية بجامعة المدية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة جاء في الأغلب بدرجات مرتفعة، متوسطة، وجاءت المتوسطات الحسابية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المراتب التالية:

المرتبة الأولى: أسلوب الدمج "التعاون" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.840).

المرتبة الثانية: أسلوب التسوية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.944).

المرتبة الثالثة: أسلوب التجنب بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.922).

المرتبة الرابعة: أسلوب الالتزام "التنازل" بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.851).

المرتبة الخامسة: أسلوب الهيمنة "القوة" بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.633).

ويدل هذا على أن الباحثين بجامعة المدية يرون أن قادتهم يستخدمون أسلوب الدمج "التعاون"

وأسلوب التسوية في إدارة الصراع التنظيمي بالجامعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك القادة الإداريين

بجامعة المدية لخبرة كبيرة في مجال التسيير وإدارة مرافق وإطارات التعليم العالي وكذا أطراف النزاع تتمثل في

الطبقة المثقفة ذات المستوى العالي في التعليم لذا يصعب استعمال الأساليب المتبقية كأسلوب الهيمنة مثلاً،

إذن أكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي الذي تظهريه القيادات الإدارية في جامعة المدية هو

أسلوب الدمج "التعاون" وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

أما بالنسبة لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي فكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة استخدام عبارات أساليب إدارة

الصراع التنظيمي في جامعة المدينة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خبر موافق	إطلاقاً	خبر موافق	مجرد	مؤقت	تدبير	البيان	
موافق	1.393	3.83	37	76	37	90	103	01- يستكشف قائدي المباشر المشكلات مع الآخرين لإيجاد حلول تلي احتياجات الجميع	أسلوب الدمج (التعاون)	
			10.8	22.2	10.8	26.2	30.3	02- عندما يكون هناك خلاف، يقوم قائدي المباشر بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لإبقاء خطوط الاتصال مفتوحة		
موافق	1.422	3.77	54	65	44	95	85	03- يوفر قائدي المباشر المناخ الملائم لإيجاد حل لا يخسر فيه طرف على حساب الطرف الآخر		
			15.7	19	12.8	27.7	24.8	04- يدرس قائدي المباشر الأسباب المؤدية للصراع بالتعاون مع أطراف الصراع		
موافق	1.386	3.82	38	73	40	92	100	05- يستخدم قائدي المباشر طرق متنوعة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين		
			11.1	21.3	11.7	26.8	29.2	06- يفضل قائدي المباشر استعمال المنطق والموضوعية في علاج الصراعات		
موافق	1.331	3.60	34	81	49	97	82	07- يدافع قائدي المباشر عن فكرة "أنا في قارب واحد"		
			9.9	23.6	14.3	28.3	23.9	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الدمج "التعاون"		
موافق	1.415	3.97	41	55	67	79	101	08- يتراجع قائدي المباشر في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة		
			12	16	19.5	23	29.4	09- يعمل قائدي المباشر كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث توتر		
موافق	1.359	4.05	31	36	70	96	110	10- يراعي قائدي المباشر رغبات الآخرين عند المناقشة		
			9	10.5	20.4	28	32.1	11- يؤكد قائدي المباشر على نقاط الاتفاق بدلا من الاختلاف بين المتخاصمين		
موافق	1.403	3.96	49	41	42	105	106	12- يقنع قائدي المباشر أطراف الصراع بالتسامح والتراضي في المسائل العالقة		
			14.3	12	12.2	30.6	30.9	13- يهتم قائدي المباشر بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين		
مرتفع	0.840	3.85	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الدمج "التعاون"							
موافق	1.347	3.45	35	67	45	100	96	08- يتراجع قائدي المباشر في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة	أسلوب الالتزام (التنازل)	
			10.2	19.5	13.1	29.2	28	09- يعمل قائدي المباشر كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث توتر		
محايد	1.388	3.34	41	76	45	89	92	10- يراعي قائدي المباشر رغبات الآخرين عند المناقشة		
			12.2	22.2	13.1	25.9	26.8	11- يؤكد قائدي المباشر على نقاط الاتفاق بدلا من الاختلاف بين المتخاصمين		
محايد	1.446	3.10	68	65	47	90	73	12- يقنع قائدي المباشر أطراف الصراع بالتسامح والتراضي في المسائل العالقة		
			19.8	19	13.7	26.2	21.3	13- يهتم قائدي المباشر بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين		
محايد	1.409	3.19	50	81	47	83	82	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الالتزام "التنازل"		
			14.6	23.6	13.7	24.2	23.9	متوسط		
محايد	1.459	3.12	61	81	39	80	82			
			17.8	23.6	11.4	23.3	23.9			
محايد	1.447	3.25	53	76	38	85	91			
			15.5	22.2	11.1	24.8	26.5			
متوسط	0.851	3.24	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الالتزام "التنازل"							

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	البيان		
غير موافق	0.955	2.08	115	33.5	108	102	13	5	14-يميل قائدي المباشر إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف	أسلوب الهيمنة (القوة)	
غير موافق	1.186	1.93	182	53.1	61	58	27	15	15-يستخدم قائدي المباشر العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشأن موضوع النزاع		
غير موافق	0.942	2.07	115	33.5	108	102	13	5	16-يتمسك قائدي المباشر بمواقفه وآرائه أو الحلول التي قدمها لحل الصراع		
غير موافق	1.176	1.83	182	53.1	61	58	27	15	17-يعتمد قائدي المباشر على سلطته في التعامل مع أطراف الصراع.		
غير موافق	1.155	1.78	205	59.8	62	34	29	13	18-يطبق قائدي المباشر القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة		
ضعيف	0.633	1.93	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الهيمنة "القوة"								
محايد	1.420	3.31	53	15.5	62	41	100	87	19-يتجاهل قائدي المباشر الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً		أسلوب التجنب
موافق	1.344	3.49	32	9.3	68	44	97	102	20-يستخدم قائدي المباشر إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات والتورط في إدارتها		
موافق	1.404	3.56	47	13.7	42	38	104	112	21-يقوم قائدي المباشر بتأجيل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالأمور الخلافية بغض النظر عن أهميتها		
موافق	1.373	3.45	37	10.8	69	39	98	100	22-يتجنب قائدي المباشر الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أفضل		
محايد	1.428	3.35	56	16.3	51	45	100	91	23-يهمل قائدي المباشر شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها.		
محايد	1.467	3.20	62	18.1	67	40	87	87	24-يتجنب قائدي المباشر مناقشة من يختلف معه في الآراء		
متوسط	0.922	3.39	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب التجنب								

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	بداية	البيان	أسلوب التسوية
موافق	1.330	3.88	32	73	51	95	92	25- يعمل قائدي المباشر على توضيح المكاسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة		
			9.3	21.3	14.9	27.7	26.8			
موافق	1.411	3.97	51	53	46	99	94	26- يعمل قائدي المباشر على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع		
			14.9	15.5	13.4	28.9	27.4			
محايد	1.352	3.38	37	70	52	93	91	27- يسعى قائدي المباشر إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم.		
			10.8	20.4	15.2	27.1	26.5			
موافق	1.435	3.41	51	56	41	93	102	28- يتعامل قائدي المباشر مع الصراع باعتباره موقفاً (خذ وأعط).		
			14.9	16.3	12	27.1	29.7			
مرتفع	0.944	3.66	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب التسوية							
	0.575	3.10	المجموع بشكل عام							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة المدينة حول استخدام القيادات الإدارية والأكاديمية لأسلوب الدمج "التعاون" كان مرتفعاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي للأسلوب إذ بلغ (3.85) وانحراف معياري قدره (0.840).

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 06 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) وانحراف معياري قدره (1.359) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يفضلون استخدام المنطق والموضوعية في علاج الصراعات.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 05 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.97) وانحرافها المعياري (1.415) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يستخدمون طرق مختلفة لتقريب وجهات النظر بين المتنازعين.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 07 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وانحرافها المعياري (1.403) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يدافعون على فكرة أننا أسرة جامعية واحدة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 01 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.83) وانحرافها المعياري (1.393)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يبحثون عن إيجاد الحلول مع أطراف النزاع لأجل إرضاء الجميع.

في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 03 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.82) وانحرافها المعياري (1.386)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يبحثون على الحلول المناسبة لحل النزاع حتى لا يخسر أي طرف.

في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 02 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.77) وانحرافها المعياري (1.422)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يبقون خطوط الاتصال مفتوحة من أجل جمع أكبر قدر من المعلومات عن أسباب النزاع.

في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم 04 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.60) وانحرافها المعياري (1.331)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يبحثون عن الأسباب التي أدت إلى نشوب الصراع وذلك بالتعاون مع الجميع.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة لمدينة حول استخدام القيادات الإدارية والأكاديمية لأسلوب الالتزام "التنازل" كان متوسطاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي للبعد إذ بلغ (3.24) وانحراف معياري قدره (0.851).

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 08 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري قدره (1.347) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يتراجعون في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها سابقاً وذلك من أجل حل النزاع.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 09 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.34) وانحرافها المعياري (1.388) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يتابعون كل مجريات إنجاز المهام والأنشطة ويعملون على ضرورة الحيلولة لعدم حدوث أي توترات من شأنها إحداث صراعات بين أفراد الأسرة الجامعية.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 13 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.25) وانحرافها المعياري (1.447) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يحرصون على حل المشكلات فور وقوعها وعدم تركها حتى لا تتفاقم الأوضاع وتتأزم المشكلة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 11 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.22) وانحرافها المعياري (1.472)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يؤكّدون على نقاط الاتفاق بدلا من نقاط الاختلاف.

في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 12 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.12) وانحرافها المعياري (1.459)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يتعمّلون وسيلة الإقناع لحل النزاعات بالتراضي.

في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 10 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.10) وانحرافها المعياري (1.446)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يحترمون رغبات ومشاعر الأتباع في حل الصراعات.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة لمدينة حول استخدام القيادات الإدارية والأكاديمية لأسلوب الهيمنة "القوة" كان ضعيفا، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي للبعد إذ بلغ (1.93) وانحراف معياري قدره (0.633).

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 14 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.08) وانحراف معياري قدره (0.955) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين لا يميلون إلى حل النزاع عن طريق السيطرة على الموقف بالقوة بل يميلون لاستخدام الليونة في التعامل مع أطراف الصراع.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 16 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.07) وانحرافها المعياري (0.942) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين لا يتمسكون بموقفهم في حل الصراع والتشدد في تطبيق آرائهم، بل يميلون إلى الليونة في التعامل مع تطور مجريات وأحداث الصراع بما يناسب كل مرحلة.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 15 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.93) وانحرافها المعياري (1.186) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين لا يستخدمون العقاب القانوني إلا في حالات نادرة جدا وإنما يحاولون حل الصراع بالطرق السلمية دائما.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 17 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.83) وانحرافها المعياري (1.176)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين لا يعتمدون على سلطتهم في التعامل مع أطراف الصراع وإنما يحاولون التعامل معهم على أساس أنهم زملاء وأسرّة جامعية واحدة.

في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 18 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.78) وانحرافها المعياري (1.155)، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين لا يرغبون أطراف الصراع على قبول الحلول المقترحة بقوة القوانين وإنما يحاول إقناعهم وإرضائهم قدر المستطاع.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة لمدينة حول استخدام القيادات الإدارية والأكاديمية لأسلوب التجنب كان متوسطاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي للبعد إذ بلغ (3.39) وانحراف معياري قدره (0.922).

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 21 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري قدره (1.404) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين لا يتسرعون في الحكم على حالات النزاع التي قد تنشأ بين الأتباع وإنما يحاولون أخذ الوقت الكافي لجمع المعلومات من مختلف الأطراف.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 20 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.49) وانحرافها المعياري (1.344) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين تجنب إحداث توترات داخل المؤسسة الجامعية وذلك بتنظيمها بإجراءات ونظم داخلية تسمح بالسير الحسن للأعمال.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 22 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.45) وانحرافها المعياري (1.373) ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يتجنبون التدخل في حل الصراع إذا كان هناك إمكانية للمتنافسين لحل الصراع بأنفسهم.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 23 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.35) وانحرافها المعياري (1.428)، ويعني هذا من وجهة نظر المبحوثين أن بعضا من المسؤولين المباشرين يهملون شكاوى أطراف الصراع تجنباً للتورط في حلها لاحقا.

في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 19 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31) وانحرافها المعياري (1.420)، ويعني هذا من وجهة نظر المبحوثين أن بعضا من المسؤولين المباشرين يتجاهلون الصراعات على أمل أن تتحسن الأمور تلقائياً.

في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 24 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.20) وانحرافها المعياري (1.467)، ويعني هذا من وجهة نظر المبحوثين أن بعضا من المسؤولين المباشرين يتجنبون النقاش مع من يختلفون معهم في الآراء.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة جامعة لمدينة حول استخدام القيادات الإدارية والأكاديمية لأسلوب التسوية كان مرتفعاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي للبعد إذ بلغ (3.24) وانحراف معياري قدره (0.851).

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 26 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) وانحراف معياري قدره (1.411) ويعني هذا من وجهة نظر المبحوثين أن المسؤولين المباشرين يعملون على تحقيق المنافع لجميع الأطراف والصراع والتأكيد على رضا الجميع.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 25 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.88) وانحرافها المعياري (1.330) ويعني هذا من وجهة نظر المبحوثين أن المسؤولين المباشرين على توضيح الغموض في النقاط المتنازع عليها وتبيان المكاسب والخسائر المحتملة.

المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 28 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.41) وانحرافها المعياري (1.435) ويعني هذا من وجهة نظر المبحوثين أن المسؤولين المباشرين يحاولون حل الصراعات بين الأتباع عن طريق التنازلات وأخذ امتيازات أخرى.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 27 من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.38) وانحرافها المعياري (1.352)، ويعني هذا من وجهة نظر المبحوثين أن المسؤولين المباشرين يستعملون مبدأ المقايضة في حل النزاع وذلك من أجل تقريب وجهات النظر.

المطلب الثالث: علاقة أنماط القيادة الإدارية بإدارة الصراع التنظيمي في جامعة المدية

في هذا المطلب سنحاول معرفة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة وهذا بغرض الإجابة على السؤال الثالث للدراسة:

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين أنماط القيادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المدية واختيار أسلوب معين في إدارة الصراع التنظيمي؟

واختبار الفرضية الثالثة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط القيادة الإدارية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية 01: توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة التبادلية وأساليب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل"، أسلوب التسوية، وعلاقة ارتباطية سلبية بين القيادة التبادلية أسلوب الهيمنة "القوة" والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية 02: توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة التحويلية وأساليب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل"، أسلوب التسوية، وعلاقة ارتباطية سلبية بين القيادة التحويلية أسلوب الهيمنة "القوة" والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية 03: توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة المتساهلة وأسلوب الهيمنة "القوة" والتجنب، وعلاقة ارتباطية سلبية بين القيادة المتساهلة أسلوب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل" في إدارة الصراع التنظيمي.

الجدول رقم (26): الفرضيات الجزئية المتعلقة بالعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأساليب

إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	نمط القيادة الإدارية	العلاقة	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
01	القيادة التبادلية	إيجابية	أسلوب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل"، أسلوب التسوية.
	والقيادة التحويلية	سلبية	أسلوب الهيمنة "القوة"، أسلوب التجنب.
02	القيادة التساهلية	إيجابية	أسلوب الهيمنة "القوة"، أسلوب التجنب.
		سلبية	أسلوب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل"،

المصدر: من إعداد الطالب

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة أنماط القيادة الإدارية وأبعادها والدرجة الكلية لاستبانة إدارة الصراع التنظيمي وأبعادها والجدول التالي يبين ذلك:
الجدول رقم (27): قيم معاملات الارتباط (بيرسون) بين الدرجة الكلية لاستبانة أنماط القيادة الإدارية والدرجة الكلية لاستبانة إدارة الصراع التنظيمي وأبعادها.

إدارة الصراع التنظيمي	أسلوب التسوية	أسلوب التحنب	أسلوب الهيمنة "القوة"	أسلوب الالتزام "التنازل"	أسلوب الدمج "التعاون"	إدارة الصراع التنظيمي. أنماط القيادة الإدارية
**0.721	**0.406	**0.528	*0.136	**0.570	**0.649	القيادة التبادلية
**0.534	**0.322	**0.452	*0.114-	**0.412	**0.533	القيادة التحويلية
*0.162	0.092	0.096	0.072	0.096	**0.171	القيادة المتساهلة
**0.641	**0.374	**0.504	0.009-	**0.495	**0.615	القيادة الإدارية ككل

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

فيما يتعلق بالارتباطات بين القيادة التبادلية وأسلوب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل" وأسلوب التحنب، فإن معاملات الارتباط الخطية المقابلة لبيرسون إيجابية وذات دلالة إحصائية ($r = 0.649$ ، $r = 0.570$ و $r = 0.528$) على التوالي عند مستوى دلالة 0,05، مما يشير إلى ارتباطات إيجابية قوية (انظر الجدول أعلاه). فيما يتعلق بعلاقة القيادة التبادلية مع الأسلوب التسوية، فإن معامل الارتباط الخطي لبيرسون إيجابية وذو دلالة إحصائية ($r = 0.406$) عند مستوى دلالة 0,05، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط (انظر الجدول أعلاه)، فيما يتعلق بعلاقة القيادة التبادلية بأسلوب الهيمنة "القوة" فإن معامل الارتباط الخطي لبيرسون إيجابي وذو دلالة إحصائية ($r = 0.136$) عند مستوى دلالة 0,05، مما يشير إلى ارتباط إيجابي ضعيف (انظر الجدول أعلاه).

فيما يتعلق بالارتباطات بين القيادة التحويلية وأسلوب الدمج "التعاون" فإن معاملات الارتباط الخطية المقابلة لبيرسون إيجابية وذات دلالة إحصائية ($r = 0.533$) عند مستوى دلالة 0,05، مما يشير إلى ارتباطات إيجابية قوية (انظر الجدول أعلاه). فيما يتعلق بعلاقة القيادة التحويلية مع أسلوب الالتزام

"التنازل"، أسلوب التجنب وأسلوب التسوية، فإن معامل الارتباط الخطي لبيرسون ايجابية وذو دلالة إحصائية ($r = 0.412$ ، $r = 0.452$ و $r = 0.322$) على التوالي عند مستوى دلالة 0,05، مما يشير إلى وجود ارتباط ايجابي متوسط (انظر الجدول أعلاه)، فيما يتعلق بعلاقة القيادة التحويلية بأسلوب الهيمنة "القوة" فإن معامل الارتباط الخطي لبيرسون سلبي وذو دلالة إحصائية ($r = 0.136$) عند مستوى دلالة 0,05، مما يشير إلى ارتباط سلبي ضعيف (انظر الجدول أعلاه).

فيما يتعلق بالارتباطات بين القيادة المتساهلة وأسلوب الدمج "التعاون" فإن معاملات الارتباط الخطية المقابلة لبيرسون إيجابية وذات دلالة إحصائية ($r = 0.171$) على التوالي عند مستوى دلالة 0,05، مما يشير إلى ارتباطات إيجابية ضعيفة (انظر الجدول أعلاه). فيما يتعلق بعلاقة القيادة المتساهلة مع أسلوب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة"، أسلوب التجنب وأسلوب التسوية، فإن معامل الارتباط الخطي لبيرسون هي ($r = 0.096$ ، $r = 0.072$ و $r = 0.092$) وهي ليست ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى عدم وجود ارتباط بين القيادة المتساهلة والأساليب السابقة (انظر الجدول أعلاه).

و بشكل عام، يتبين من الجدول أعلاه على وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الدرجة الكلية للقيادة الإدارية والدرجة الكلية لإدارة الصراع التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.641$).

إذن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين أنماط القيادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المدية واختيار أسلوب معين في إدارة الصراع التنظيمي وهو الإجابة على السؤال الثالث والذي يثبت صحة الفرضية الثالثة أي توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط القيادة الإدارية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البليسي (2003) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عوض (2002) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي.

أما بالنسبة للفرضيات الجزئية التالية فهي مبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (28): نتائج الإجابة على الفرضيات الجزئية المتعلقة بالعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدينة من وجهة نظر الأساتذة.

الرقم	نمط القيادة الإدارية	العلاقة	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
01	القيادة التبادلية	إيجابية	مع كل الأساليب
		سلبية	/
02	القيادة التحويلية	إيجابية	أسلوب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل"، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب.
		سلبية	أسلوب الهيمنة "القوة"
03	القيادة التساهلية	إيجابية	أسلوب الدمج "التعاون" فقط
		سلبية	/

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الرابع: أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد سنحاول معرفة الأثر بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة وهذا بغرض الإجابة على السؤال الرابع للدراسة:

السؤال الرابع: ما هو أثر كل نمط من أنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الجامعية في جامعة المدية؟

واختبار الفرضية الرابعة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الإدارية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة) على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المدية.

الفرضية الفرعية 01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المدية.

الفرضية الفرعية 02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المدية.

الفرضية الفرعية 03: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة المتساهلة على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة جامعة المدية.

ولاختبار صحة الفرضية السابقة من عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي، كما هو

موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة.

معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	البيان
التضخيم	الارتباط	التحديد	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت	
التباين	R	R ²	F	F	Beta	T	T	
VIP								
/	0.641	0.410	237.276	0.000	0.832	5.568	0.000	إدارة الصراع التنظيمي
1.00					0.752	15.404	0.000	القيادة الإدارية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

من أجل معرفة أثر "المتغير المستقل" القيادة الإدارية على "المتغير التابع" إدارة الصراع التنظيمي، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي (جدول رقم 29) والذي اعتبرت فيه متغير القيادة الإدارية كمتغير تفسيري ومتغير إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (237.276) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.001)، وتفسر النتائج أن المتغير المفسر

تفسر 41.00 % من التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R² كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية بقيمة (0.752) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت القيادة الإدارية بمقدار وحدة واحدة تحسنت إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية بمقدار (0.752) وحدة، كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين VIP للنموذج كان (1.000) أصغر من (03) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما تستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{إدارة الصراع التنظيمي} = 0.832 + 0.752 * \text{القيادة الإدارية}$$

ومنه: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0,05) للقيادة الإدارية على إدارة

الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.

يمكن تفسير ذلك من خلال أن الأنماط القيادية التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدينة، سواء القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة وغيرها من الأنماط تمارس نفس الأدوار في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدينة لذلك فإن ما تقوم به القيادات الأكاديمية من العمل على التخفيف من الصراعات الموجودة داخل المؤسسة بغض النظر عن طبيعة النمط القيادي المستخدم، فالهدف واحد هو إنهاء الصراعات أو التخفيف منها، لأن ذلك يعتبر من المهام الرئيسة للقادة حيث يستطيعون من خلال تخفيف الصراع تنظيم بيئة العمل بشكل مناسب، لذلك فإن قدرة القيادة الأكاديمية على تخفيف التوترات والصراعات يعد من الأمور الملحة والتي يجب على المديرين الانتباه لها، وذلك في سبيل إيجاد الجو المناسب لإنجاز الأعمال بطريقة مناسبة.

لاختبار صحة الفرضيات الفرعية من عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية "القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة" على إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدينة من وجهة نظر الأساتذة.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة ف F	دلالة ف F	بيتا Beta	قيمة ت T	دلالة ت T	معامل التضخيم التباين VIP
إدارة الصراع التنظيمي*	0.721	0.520	369.181	0.000	1.090	10.179	0.000	/
القيادة التبادلية**					0.682	19.214	0.000	1.00
إدارة الصراع التنظيمي*	0.534	0.285	135.790	0.000	1.424	9.719	0.000	/
القيادة التحويلية**					0.504	11.653	0.000	1.00
إدارة الصراع التنظيمي*	0.162	0.026	9.140	0.003	2.620	16.059	0.000	/
القيادة المتساهلة**					0.216	3.023	0.003	1.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

*المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي

**المتغير المستقل: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة

● القيادة التبادلية: من أجل معرفة أثر "المتغير المستقل" القيادة التبادلية على "المتغير التابع" إدارة الصراع التنظيمي، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي (جدول رقم 30) والذي اعتبرت فيه متغير القيادة التبادلية كمتغير تفسيري ومتغير إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (369.181) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.001)، وتفسر النتائج أن المتغير المفسر تفسر 52.00% من التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R^2 كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والقيادة التبادلية بقيمة (0.682) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت القيادة التبادلية بمقدار وحدة واحدة تحسنت إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية بمقدار (0.682) وحدة، كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين VIP للنموذج كان (1.000) أصغر من (03) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما تستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{إدارة الصراع التنظيمي} = 1.090 + 0.682 * \text{القيادة التبادلية}$$

ومنه: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية 01.

● القيادة التحويلية: من أجل معرفة أثر "المتغير المستقل" القيادة التحويلية على "المتغير التابع" إدارة الصراع التنظيمي، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي (جدول رقم 30) والذي اعتبرت فيه متغير القيادة التحويلية كمتغير تفسيري ومتغير إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (135.790) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.001)، وتفسر النتائج أن المتغير المفسر تفسر 28.50% من التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R^2 كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والقيادة التحويلية بقيمة (0.504) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة تحسنت إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية بمقدار

(0.504) وحدة، كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين VIP للنموذج كان (1.000) أصغر من (03) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما تستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{إدارة الصراع التنظيمي} = 1.424 + 0.504 * \text{القيادة التحويلية}$$

ومنه: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة التحويلية على

إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية 02.

● القيادة المتساهلة: من أجل معرفة أثر "المتغير المستقل" القيادة المتساهلة على "المتغير التابع" إدارة الصراع التنظيمي، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي (جدول رقم 30) والذي اعتبرت فيه متغير القيادة المتساهلة كمتغير تفسيري ومتغير إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (9.140) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.001)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 2.26 % من التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R^2

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والقيادة المتساهلة بقيمة (0.216) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت القيادة المتساهلة بمقدار وحدة واحدة تحسنت إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية بمقدار (0.216) وحدة، كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين VIP للنموذج كان (1.000) أصغر من (03) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما تستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{إدارة الصراع التنظيمي} = 2.620 + 0.216 * \text{القيادة المتساهلة}$$

ومنه: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة المتساهلة على

إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية 03.

المطلب الخامس: تحليل تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين على متغيرات الدراسة.

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد سنحاول معرفة تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين على متغيرات الدراسة وهذا بغرض الإجابة على السؤال الخامس للدراسة:

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسائية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

واختبار الفرضية الخامسة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسائية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية الفرعية 01: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسائية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية 02: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسائية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية 03: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسائية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الفرضية الفرعية 04: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسائية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

للإجابة على الفرضية الخامسة للدراسة استخدمنا:

➤ اختبار مان ويتني: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط الحسابي للعيينة الأولى يساوي متوسط الحسابي للعيينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوي والعكس صحيح.

➤ اختبار كروسكال وولاس: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من متوسطين، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط الحسابي للعينات متساوي، وعليه فالفرق بين العينات غير معنوي والعكس صحيح.

أولاً: مدى تأثير متغير الجنس على إجابات المبحوثين عينة الدراسة حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية.

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار مان ويتني، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (31): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية تعزى إلى الجنس.

مستوى الدلالة	الاختبار الإحصائي Z	المتوسط الحسابي		الأساليب
		أثني	ذكر	
0.688	0.401-	3.36	3.40	أسلوب الدمج "التعاون"
0.057	1.990-	3.09	3.30	أسلوب الالتزام "التنازل"
0.211	1.251-	2.01	1.93	أسلوب الهيمنة "القوة"
0.284	1.072-	3.31	3.43	أسلوب التجنب
0.158	1.413-	3.30	3.44	أسلوب التسوية

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (ذكور) يساوي متوسط إجابات مستقصي العينة الثانية (إناث)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام

القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية تعزى إلى الجنس من وجهة نظر أساتذة الجامعة وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية 01.

ثانياً: مدى تأثير متغير السن على إجابات المبحوثين عينة الدراسة حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية.

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال وللاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (32): نتائج اختبار كروسكال وللاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام

القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية تعزى إلى متغير السن.

مستوى الدلالة	اختبار كروسكال ولاس	المتوسط الحسابي				الأساليب
		أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	أقل من 50 سنة فأكثر	
0.004	13.179	4.23	3.28	3.35	3.65	أسلوب الدمج "التعاون"
0.054	7.658	3.89	3.11	3.36	3.26	أسلوب الالتزام "التنازل"
0.261	4.008	1.53	1.99	1.90	2.00	أسلوب الهيمنة "القوة"
0.052	7.717	3.77	3.30	3.35	3.67	أسلوب التجنب
0.293	3.725	4.16	3.36	3.34	3.52	أسلوب التسوية

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول رقم 33 ما يأتي:

- بالنسبة لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة"، أسلوب التجنب وأسلوب التسوية: مستوى الدلالة فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية لهاته الأساليب في مختلف الأعمار لأفراد عينة الدراسة متساو، أي أنه من وجه نظر المبحوثين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب هيمنة "القوة"، أسلوب التجنب وأسلوب التسوية بجامعة المدية تعزى لمتغير السن.

- بالنسبة لأسلوب الدمج "التعاون": مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن المتوسط الحسابي لأسلوب الدمج "التعاون" في مختلف الأعمار لأفراد عينة الدراسة ليس متساو، وعليه توجد

فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب الدمج "التعاون" بجامعة المدية تعزى لمتغير السن وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية 02.

ثالثاً: مدى تأثير متغير الرتبة الأكاديمية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية.

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال ولاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (33): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام

القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية تعزى الرتبة الأكاديمية.

مستوى الدلالة	اختبار كروسكال ولاس	المتوسط الحسابي					الأساليب
		أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ	
0,057	10.20	3.74	3.24	3.27	3.45	3.81	أسلوب الدمج "التعاون"
0.106	6.11	3.56	3.04	3.25	3.31	3.32	أسلوب الالتزام "التنازل"
0.056	7.57	1.93	1.80	1.97	2.04	2.04	أسلوب الهيمنة "القوة"
0,054	10.62	3.94	3.50	3.17	3.35	3.75	أسلوب التجنب
0.000	19.09	3.86	3.71	3.12	3.29	3.59	أسلوب التسوية

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول رقم 34 ما يأتي:

- بالنسبة لأساليب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأسلوب التجنب: مستوى الدلالة فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية لهاته الأساليب في مختلف الأعمار لأفراد عينة الدراسة متساو، أي أنه من وجه نظر الباحثين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأسلوب التجنب بجامعة المدية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

- بالنسبة لأسلوب التسوية: مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن المتوسط الحسابي لأسلوب التسوية في مختلف الأعمار لأفراد عينة الدراسة ليس متساو، وعليه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب التسوية بجامعة المدية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية 03.

رابعاً: مدى تأثير الأقدمية المهنية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية.

لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال وللاس، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (34): نتائج اختبار كروسكال وللاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى الأقدمية المهنية.

مستوى الدلالة	اختبار كروسكال ولاس	المتوسط الحسابي				الأساليب
		أقل من 05 سنوات	من 05 - أقل من 10 سنة	من 10 - أقل من 15 سنة	أقل من 15 سنة فأكثر	
0.002	14.65	3.26	3.26	3.44	3.69	أسلوب الدمج "التعاون"
0,051	11.14	2.99	3.20	3.43	3.32	أسلوب الالتزام "التنازل"
0.358	3.22	1.99	1.93	1.90	2.04	أسلوب الهيمنة "القوة"
0.007	12.04	3.32	3.20	3.54	3.61	أسلوب التجنب
0.467	2.54	3.37	3.31	3.43	3.53	أسلوب التسوية

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول رقم 35 ما يأتي:

- بالنسبة لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأسلوب التسوية: مستوى الدلالة فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية لهاته الأساليب في مختلف الأعمار لأفراد عينة الدراسة متساو، أي أنه من وجه نظر الباحثين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأسلوب التسوية بجامعة المدية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

- بالنسبة لأسلوب الدمج "التعاون" وأسلوب التجنب: مستوى الدلالة أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن المتوسط الحسابي لأسلوب الدمج "التعاون" وأسلوب التجنب في مختلف الأعمار لأفراد عينة الدراسة ليس متساو، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب الدمج "التعاون" وأسلوب التجنب بجامعة المدية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية وهو ما يثبت صحة

الفرضية الفرعية 03.

الجدول رقم (35): ملخص نتائج فرضيات الدراسة

البيان	القرار	نتيجة الاختبار
ف الرئيسية الأولى	قبول الفرضية	النمط القيادي البارز الذي تظهره القيادات الإدارية في جامعة المدية هو القيادة التحويلية
ف الرئيسية الثانية	رفض الفرضية	أكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي الذي تظهره القيادات الإدارية في جامعة المدية هو أسلوب الدمج "التعاون"
ف الرئيسية الثالثة	قبول الفرضية	توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أنماط القيادة الإدارية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
ف الفرعية 01		توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التبادلية وأساليب الدمج، التنازل التسوية والتجنب، وعلاقة ارتباطية سلبية مع أسلوب الهيمنة.
ف الفرعية 02		توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية وكل أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
ف الفرعية 03		توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة المتساهلة وأسلوب الدمج فقط.
ف الرئيسية الرابعة	قبول الفرضية	وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية.
ف الفرعية 01		وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية.
ف الفرعية 02		وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية.
ف الفرعية 03		وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة المتساهلة على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية.
ف الرئيسية الخامسة	رفض الفرضية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحساسية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
ف الفرعية 01		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية تعزى إلى الجنس من وجهة نظر أساتذة الجامعة.
ف الفرعية 02		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة"، أسلوب التجنب وأساليب التسوية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب الدمج "التعاون" بجامعة المدية تعزى لمتغير السن.
ف الفرعية 03		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأساليب التجنب، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب التسوية بجامعة المدية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.
ف الفرعية 04		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأساليب التسوية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب الدمج "التعاون" وأساليب التجنب بجامعة المدية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث مناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة.

المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول والفرضية الرئيسة الأولى

السؤال الأول: ما هو النمط القيادي البارز الذي تظهره القيادات الإدارية في جامعة المدينة؟

الفرضية الرئيسة الأولى: القيادة التحويلية هي أكثر الأنماط القيادية ملائمة لطبيعة الأنشطة والمهام السائدة في جامعة المدينة.

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول للدراسة و الخاص بالنمط القيادي البارز الذي تظهره القيادات الإدارية في جامعة المدينة (أنماط القيادة التبادلية، التحويلية والمتساهلة)، من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية أن نمط القيادة التحويلية قد حصل على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره 3.33، يليه القيادة التبادلية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.95، بينما جاءت القيادة المتساهلة في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.25، وهذا يدل على أن الأساتذة بجامعة المدينة يرون أن قادتهم يسلكون نمط القيادة التحويلية والتبادلية بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم لنمط القيادة المتساهلة.

أكدت النتائج أن النمط القيادي التحويلي بجامعة المدينة قد تحصل على أعلى متوسط حسابي، وهذا يدل على أن الأساتذة بالجامعة يرون أن قادتهم يسلكون نمط القيادة التحويلية، فالتحولات التي انتهجتها الجامعة في السنوات الأخيرة كانت تهدف من ورائها إلى تأسيس نموذج تنظيمي يتماشى ومتطلبات العمل بالجامعة لمواكبة التطورات الحاصلة في التعليم العالي، مثال: كاتنهج التعليم عن بعد خاصة في ظل جائحة كورونا 19، هذا بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد للقيادات لتفويض السلطة واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية.

اعتماد القيادات بجامعة المدينة على نمط القيادة التبادلية ينبع من إيمانها بإمكانيات مرؤوسيهها وقدراتهم على اتخاذ القرارات، و تعمل على تشجيع كل الأعضاء على المشاركة الفاعلة وإعطاء كل الأعضاء الفرصة في تنمية مهاراتهم القيادية، وهو التوجه الذي اعتمده الجامعة فعليا من خلال إعادة هيكلة البنية التنظيمية لها وتوجهها نحو اللامركزية تنفيذا لقرارات الوزارة الوصية، وأيضا الاهتمام المتزايد بإنجاز العمل والإسراع في إيجاد

حلول للشؤون والقضايا الداخلية، و عدم التدخل بشأن القضايا التي يمكن للمرؤوسين أن يقوموا بحلها، وبالرغم من أن القيادة التبادلية مبنية على التماثل الاقتصادي، إلا أن هناك ضعف في نظام الحوافز، ويرجع هذا إلى أن الجامعات تابعة للتوظيف العمومي أي القطاع العام وأيضا انعدام المنافسة من القطاع الخاص (الجامعات الخاصة).

أما بالنسبة لنمط القيادة المتساهلة، فإن القيادات بجامعة المدية في أغلبها لا تنتهج هذا الأسلوب لما يشوبه من سلبيات كثيرة ويتنافى مع ثقافة الجامعة الجزائرية القائمة على أساس تقاسم قيم ومبادئ سامية من خلال إرساء ميثاق أخلاقيات العمل الذي أقرته، وبالممارسات العادلة والنزاهة. ويتنافى أيضا مع المستوى التعليمي الذي تتمتع به القيادات والمرؤوسين بالجامعة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني والفرضية الرئيسية الثانية

السؤال الثاني: ما هي الأساليب الأكثر شيوعا التي تستخدمها القيادات الجامعية بالمدية في إدارتها للصراع التنظيمي؟

الفرضية الرئيسية الثانية: أسلوب التسوية من أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بسبب الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة المدية.

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني للدراسة والخاصة بالأساليب الأكثر شيوعا التي تستخدمها القيادات الجامعية بالمدية في إدارتها للصراع التنظيمي، أن قيم متوسط إجابات الأساتذة بالجامعة عن متغير إدارة الصراع التنظيمي المتمثل بأساليبه الخمسة مجتمعة قد بلغت 3,10. ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي أن أسلوب الدمج "التعاون" قد حصل على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره 3,85، يليه أسلوب التجنب في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,39، ثم في المرتبة الثالثة أسلوب الالتزام "التنازل" بمتوسط حسابي يساوي 3,24 وفي المرتبة الرابعة أسلوب التسوية بمتوسط حسابي قدره 3,10 بينما جاء أسلوب الهيمنة "القوة" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1,93، وهذا يدل على أن الأساتذة بجامعة المدية يرون أن قادتهم يستخدمون أسلوب الدمج "التعاون" بدرجة أكبر ثم أساليب التجنب، الالتزام "التنازل" والتسوية بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم لأسلوب الهيمنة "القوة".

أكدت النتائج أن أسلوب الدمج "التعاون" بجامعة المدية قد تحصل على أعلى متوسط حسابي، وهذا يدل على أن الأساتذة بالجامعة يرون أن قادتهم يستخدمون أسلوب الدمج "التعاون"، ويعني هذا من وجهة نظر الباحثين أن المسؤولين المباشرين يفضلون استخدام المنطق والموضوعية في علاج الصراعات، ويستخدمون طرق مختلفة لتقريب وجهات النظر بين المتنازعين، ويدافعون على فكرة أننا أسرة جامعية واحدة حيث يقون خطوط الاتصال مفتوحة من أجل جمع أكبر قدر من المعلومات عن أسباب النزاع، ويبحثون عن إيجاد الحلول مع أطراف النزاع لأجل إرضاء الجميع حتى لا يخسر أي طرف.

إن اعتماد القيادات بجامعة المدية على أسلوب التجنب ينبع من إيمانها بإمكانيات مرؤوسيهما وقدراتهم على اتخاذ القرارات، بحيث لا يتسرعون في الحكم على حالات النزاع التي قد تنشأ بين الأساتذة وإنما يحاولون أخذ الوقت الكافي لجمع المعلومات من مختلف الأطراف لتجنب إحداث توترات داخل المؤسسة الجامعية وذلك بتنظيمها بإجراءات ونظم داخلية تسمح بالسير الحسن للأعمال، وأن بعضاً من القيادات الجامعية تتجاهلون الصراعات على أمل أن تتحسن الأمور تلقائياً.

هذا بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد للقيادات الجامعية بأسلوب الالتزام "التنازل" ويعني هذا أنهم يتابعون كل مجريات إنجاز المهام والأنشطة ويعملون على ضرورة الحيلولة لعدم حدوث أي توترات من شأنها إحداث صراعات بين أفراد الأسرة الجامعية، ويحرصون على حل المشكلات فور وقوعها وعدم تركها حتى لا تتفاقم الأوضاع وتتأزم المشكلة ويتخذون من الإقناع وسيلة لحل النزاعات بالتراضي.

تعمل القيادات الإدارية بجامعة المدية بأسلوب التسوية ويستعملون مبدأ المقايضة في حل النزاع وذلك من أجل تقريب وجهات النظر وتحقيقاً لمنافع الجميع، وذلك بتوضيح الغموض في النقاط المتنازع عليها وتبيان المكاسب والخسارة المحتملة عن طريق التنازلات وأخذ امتيازات أخرى.

أما بالنسبة لأسلوب الهيمنة "القوة"، فإن القيادات بجامعة المدية في أغلبها لا تنتهج هذا الأسلوب لما يشوبه من سلبيات كثيرة ويتنافى مع مبادئ الجامعة ويتنافى أيضاً مع المستوى التعليمي الذي تتمتع به القيادات والمرؤوسين بالجامعة ولا يميلون إلى حل النزاع عن طريق السيطرة على الموقف بالقوة بل يميلون لاستخدام الليونة في التعامل مع أطراف الصراع بما يناسب كل مرحلة، ولا يستخدمون العقاب القانوني إلا في حالات نادرة جداً وإنما يحاولون حل الصراع بالطرق السلمية دائماً على أساس أنهم زملاء وأسرة جامعية واحدة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث والفرضية الرئيسية الثالثة

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين أنماط القيادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المدينة واختيار أسلوب معين في إدارة الصراع التنظيمي؟

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط القيادة الإدارية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية 01: توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة التبادلية وأساليب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل"، أسلوب التسوية، وعلاقة ارتباطية سلبية بين القيادة التبادلية أسلوب الهيمنة "القوة" والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية 02: توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة التحويلية وأساليب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل"، أسلوب التسوية، وعلاقة ارتباطية سلبية بين القيادة التحويلية أسلوب الهيمنة "القوة" والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية 03: توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة المتساهلة وأسلوب الهيمنة "القوة" والتجنب، وعلاقة ارتباطية سلبية بين القيادة المتساهلة أسلوب الدمج "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل" في إدارة الصراع التنظيمي.

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث للدراسة والخاصة بالعلاقة الارتباطية بن أنماط القيادة الإدارية (التبادلية، التحويلية والمتساهلة) وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بجامعة المدينة، من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الجامعية وأنماط القيادة الإدارية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي 0,641، وبلغت قيمة معامل الارتباط للنمط التبادلي 0,721، أما في النمط التحويلي فقد بلغت 0,534، و قدرت قيمة معامل الارتباط في النمط المتساهل 0,162 وهي قيم دالة إحصائياً.

- أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التبادلية من خلال الإدارة بالاستثناء التي يراعى في تنفيذها الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، حيث لا يتدخل القائد إلا عندما يخرج الأداء عن الحدود المرسومة له، الشيء الذي يسمح بتنمية قدرات مرؤوسيه و يرفع من روحهم المعنوية بفضل تفويضهم للسلطة، بالرغم من أنهم يحتاجون إلى منح المزيد من المكافآت، وتفضل القيادة الجامعية التي تجعل من القيادة التبادلية مبدأ لها استخدام أساليب الدمج "التعاون" في المرتبة الأولى، أسلوب الالتزام "التنازل" في المرتبة الثانية، أسلوب التجنب في المرتبة الثالثة وأسلوب التسوية في المرتبة الأخيرة، وذلك في تعاملها مع الصراع التنظيمي.
- جاءت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي أيضا إيجابية وهي نتيجة منطقية باعتبار القيادة التحويلية دعامة لتنمية الإبداع والابتكار، لأن القائد التحويلي له يسعى دوما إلى التغيير، كما يمتاز بالكاريزما والرؤية المستقبلية والتوجه الفكري العالي كقوة دافعة لتوليد الأفكار الخلاقة للمرؤوسين، وتفضل القيادة الجامعية التي تجعل من القيادة التحويلية مبدأ لها استخدام أساليب الدمج "التعاون" في المرتبة الأولى، أسلوب التجنب في المرتبة الثانية، أسلوب الالتزام "التنازل" في المرتبة الثالثة وأسلوب التسوية في المرتبة الأخيرة وذلك في تعاملها مع الصراع التنظيمي.
- وبالرغم من أن القيادة المتساهلة هي أحد أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعة إلا أنها ارتبطت إيجابيا بإدارة الصراع التنظيمي، و ذلك يعود إلى القيادات الجامعية التي تعمل على خلق بيئة آمنة نفسيا تعزز التبادل الحر للأفكار وتسهل عمل المرؤوسين ولا تحذ من مبادرات الأفراد وهو أمر منطقي، وتفضل القيادة الجامعية التي تجعل من القيادة المتساهلة مبدأ لها استخدام أساليب الدمج "التعاون" فقط وذلك في تعاملها مع الصراع التنظيمي.

المطلب الرابع: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع والفرضية الرئيسية الرابعة

السؤال الرابع: ما هو أثر كل نمط من أنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الجامعية في جامعة المدية؟

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) القيادة الإدارية (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة) على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بجامعة المدية.

الفرضية الفرعية 01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بجامعة المدية.

الفرضية الفرعية 02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بجامعة المدية.

الفرضية الفرعية 03: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة المتساهلة على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بجامعة المدية.

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث للدراسة والخاصة بأثر كل نمط من أنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الجامعية في جامعة المدية، من خلال استخدام اختبار الانحدار الخطي أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (237.276) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.001)، وتفسر النتائج أن المتغير المفسر تفسر 41.00% من التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R^2 ، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية بقيمة (0.752) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت القيادة الإدارية بمقدار وحدة واحدة تحسنت إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية بمقدار (0.752) وحدة، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

إدارة الصراع التنظيمي = $0.832 + 0.752$ * القيادة الإدارية

ومنه: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية.

● القيادة التبادلية: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية.

معادلة الانحدار: إدارة الصراع التنظيمي = $1.090 + 0.682$ * القيادة التبادلية

● القيادة التحويلية: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية.

معادلة الانحدار: إدارة الصراع التنظيمي = $1.424 + 0.504$ * القيادة التحويلية

● القيادة المتساهلة: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة المتساهلة على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية.

معادلة الانحدار: إدارة الصراع التنظيمي = $2.620 + 0.216$ * القيادة المتساهلة

يمكن تفسير ذلك من خلال أن الأنماط القيادية التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية، سواء القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة المتساهلة وغيرها من الأنماط تمارس نفس الأدوار في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية لذلك فإن ما تقوم به القيادات الأكاديمية من العمل على التخفيف من الصراعات الموجودة داخل المؤسسة بغض النظر عن طبيعة النمط القيادي المستخدم، فالهدف واحد هو إنهاء الصراعات أو التخفيف منها، لأن ذلك يعتبر من المهام الرئيسة للقادة حيث يستطيعون من خلال تخفيف الصراع تنظيم بيئة العمل بشكل مناسب، لذلك فإن قدرة القيادة الأكاديمية على تخفيف التوترات والصراعات يعد من الأمور الملحة والتي يجب على المديرين الانتباه لها، وذلك في سبيل إيجاد الجو المناسب لإنجاز الأعمال بطريقة مناسبة.

المطلب الخامس: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الخامس والفرضية الرئيسة

الخامسة

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات الحسائية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

الفرضية الرئيسة الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسائية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية الفرعية 01: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسائية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية 02: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسائية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية 03: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسائية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الفرضية الفرعية 04: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسائية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الخامس للدراسة والخاصة بوجود فروق في إجابات الباحثين حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، من خلال استخدام اختبار مان وتني و اختبار كروسكال و لاس على:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير الجنس، ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن أفراد عينة الدراسة هم أساتذة التعليم العالي، وبالتالي فإن مهمتهم الأساسية تكمن في تسيير العملية الإدارية وتطويرها وحل المشكلات التي يواجهونها، وبذلك فإن سلوكهم يكون واحد بغض النظر عن جنسهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة"، أسلوب التجنب وأسلوب التسوية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب الدمج "التعاون" بجامعة المدية تعزى لمتغير السن، ويعزر الباحث ذلك إلى أن القادة بجامعة المدية يتعاملون مع مرؤوسيهـم في العمل بنفس الأسلوب بغض النظر عن أعمارهم، كما أن هناك تقارب بين أعمار أفراد العينة حيث أن 81,90% من العينة من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأسلوب التجنب، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب التسوية بجامعة المدية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ويفسر الباحث هذه النتيجة على أن الرتب الأكاديمية بالجامعة عالية ومتقاربة حسب ما أوضحه نتائج التحليل الإحصائي، وذلك يعود لطبيعة نشاط الجامعة الذي يستدعي ذلك والتي توظف الكفاءات والمؤهلات العالية، كما أنهم جميعاً إطارات يشغلون نفس المنصب الإداري ما يعني أنهم يعيشون نفس ظروف العمل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأسلوب التسوية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب الدمج "التعاون" وأسلوب التجنب بجامعة المدية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية، و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين من الفئة المذكورة يمتلكون رؤية وتصور واضحين حول قضايا وشؤون الجامعة، وإلى مدى نضجهم وتحملهم للمسؤولية، إذ أن معظم أفراد العينة يتمتعون بفترات كافية من سنوات العمل تؤهلهم للحكم الصحيح على الأمور، بالإضافة إلى توسع العلاقات ونموها مع القادة نتيجة التواجد الطويل في بيئة العمل واعتياد التعامل مع القادة لفترات طويلة.

خلاصة الفصل

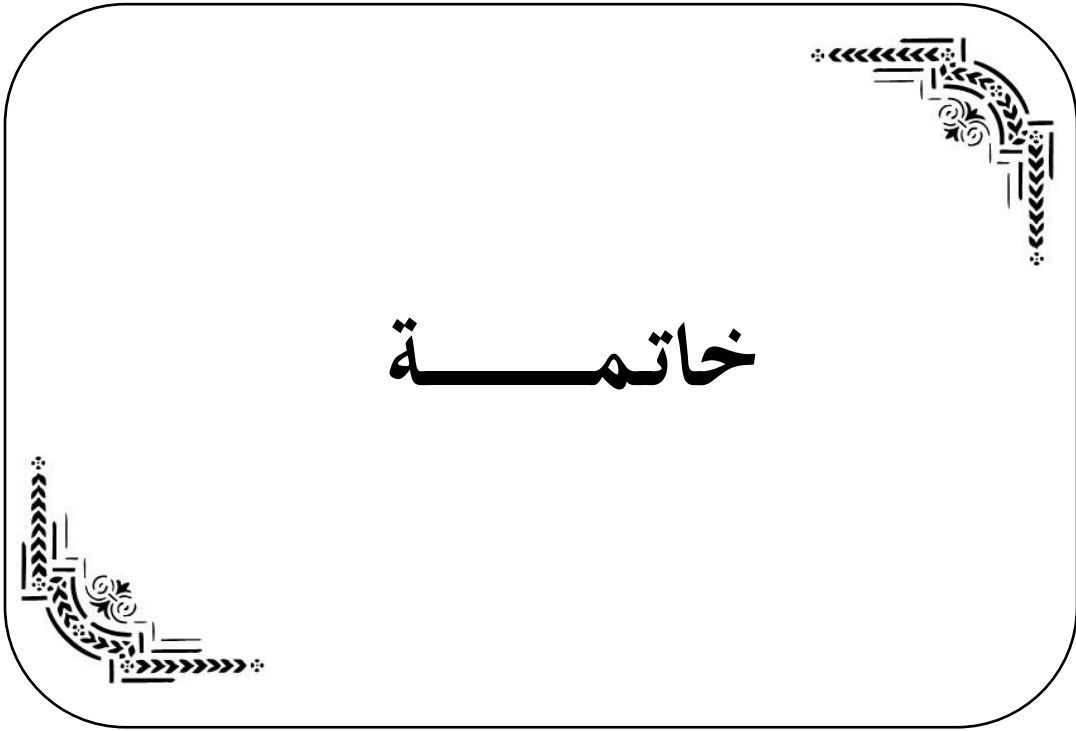
استعرضنا في هذا الفصل نظرة عامة عن جامعة المدينة باعتبارها حالة للدراسة، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية وأهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل وتفسير وتحقيق عملي، لذلك قمنا بتصميم استبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقمنا أولا باختبار جودتها من خلال صدقها الظاهري إذ تم عرضها على مجموعة من المحكمين، ثانيا قياس الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبانة التي كانت نتائجه إيجابية، ثم قمنا باختبار ألفا كرونباخ لدعم نتائج الاتساق الداخلي والذي بلغ قيمته 0.897 وهذا التقدير قريب من 1 من خلال تحليل الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 450 استبانة على عينة من الأساتذة العاملين بجامعة المدينة، و لقد تم اعتماد 343 استبانة صالحة التحليل الإحصائي.

كما تم توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في أنماط القيادة الإدارية، القيادة التبادلية التي تقيس ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، القيادة التحويلية والتي تقيس أربعة أبعاد و هي: الاهتمام الفردي، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية والتحفيز الفكري أما متغير القيادة المتساهلة فهو بدون أبعاد، بينما بقي متغير إدارة الصراع التنظيمي بخمسة أساليب و هي: أسلوب الدمج "التعاون، أسلوب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة"، أسلوب التجنب وأسلوب التسوية. بعدما ما تم التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة واختبار قوة نموذج الدراسة، تم عرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS، و لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية التحويلية، التبادلية والمتساهلة، فقد دلت النتائج على أن القيادة الإدارية بجامعة المدينة تتبع نمطي القيادة التحويلية والتبادلية بدرجة أكبر من اتباعها للقيادة المتساهلة، وأن نمط القيادة التحويلية هو النمط الذي حصل على أعلى متوسط حسابي وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من: دراسة حسني سعيد خلف 2010، ودراسة ابتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي 2010، ودراسة فواز عبد المجيد مرعي 2008، ودراسة Irene Samanta and Athanasios Lamprakis 2018.

- فيما يتعلق بأكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية، فقد دلت النتائج على أن القيادة الإدارية بجامعة المدية تستخدم أسلوب الدمج "التعاون" وذلك من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأساليب الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي وحصل على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره 3.85، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من: دراسة المعشر 2005، دراسة عوض 2002، وتختلف عن دراسة عبابنة 1996 والتي أشارت نتائج الدراسة فيها إلى أن الأساليب الأكثر استخداماً في إدارة الصراع من قبل العمداء هي التجنب، الإجماع، المجاملة، التعاون، التوفيق،
- فيما يتعلق بوجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين أنماط القيادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المدية واختيار أسلوب معين في إدارة الصراع التنظيمي هي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من توفيق حامد طوالبه 2002، ودراسة Irene Samanta and Athanasios Lamprakis 2018.
- فيما يتعلق بوجود أثر لكل نمط من أنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الجامعية في جامعة المدية فقد دلت النتائج على وجود أثر لكل الأنماط القيادية وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من توفيق حامد طوالبه 2002، دراسة المعشر 2005 ودراسة Irene Samanta and Athanasios Lamprakis 2018.
- فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات الحسابية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية فقد دلت النتائج على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة عبابنة 1996 ولم تجد الدراسة أثراً لمتغير الجنس باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التعاون، وتختلف مع دراسة قطن 2001 إلى خلصت لتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأسلوب التجنب، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة عبابنة 1996، توفيق حامد طوالبه 2002، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن حول استخدام

القيادات الأكاديمية لأسلوب الدمج "التعاون" بجامعة المدية تعزى لمتغير السن وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة المعشر 2005 ودراسة Irene Samanta and Athanasios Lamprakis 2018. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأسلوب التجنب، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب التسوية بجامعة المدية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة المعشر 2005 ودراسة Irene Samanta and Athanasios Lamprakis 2018. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأسلوب التسوية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب الدمج "التعاون" وأسلوب التجنب بجامعة المدية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة حريم 2003، دراسة عوض 2002، ودراسة قطن 2001.



لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي لأساتذة جامعة المدينة، إذ حاولت الربط بين القيادة الإدارية بأنماطها الثلاثة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والقيادة المتساهلة والأساليب الخمسة في إدارة الصراع التنظيمي "أسلوب الدمج" "التعاون"، أسلوب الالتزام "التنازل" أسلوب الهيمنة "القوة"، أسلوب التجنب وأسلوب التسوية، بحيث تم معالجة الموضوع من كلا الجانبين النظري والتطبيقي بهدف ملامسته على أرض الواقع، وذلك من خلال فصلين نظريين وهما الفصل الأول القيادة الإدارية الفصل الثاني إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة، وفصل تطبيقي تم فيه استعراض آراء أساتذة جامعة المدينة حول أثر أنماط القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث قدمنا أولاً القيادة الإدارية بجامعة المدينة، ثم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفي الأخير اختبار صحة فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

لقد تبين من خلال الدراسة أن القيادة الإدارية من أهم العناصر التي لها تأثير وعلاقة واضحة على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة عن طريق إدارتها وفق أساليب وفلسفة إدارية جديدة، ويعتبر المورد البشري دعامة من الدعائم التي تركز عليها المنظمة والإدارة الحديثة لتحقيق أهدافها وتحقيق الصدارة، وهي لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة ومستوياتها المختلفة، ولكن هذه التفاعلات كما ذكر سابقاً لا تتم دائماً في جو يسوده الوفاق والتفاهم ما قد ينتج عنها مجموع صراعات.

الصراعات التنظيمية لا تكون دائماً في مضمونها سلبية ومعيقة، فحسن إدارتها باستراتيجيات محددة حسب الموقف المراد معالجته، يجعل منها أهم استراتيجية بناءة ومحققة لأهداف التنظيم، ونظراً لأهميتها أصبح من الضروري على المنظمات والإدارة إعطاءها أولوية لما تلعبه من دور في تحقيق الرغبات للأفراد للمتنافسة فيما بينهم، وذلك بتحقيق القدرة والتفوق على الطرف الآخر وهذا ما يعود بدور بالمنفعة على المؤسسة.

تختلف أنماط القيادة التي يتبعها القادة من مؤسسة لأخرى، كما أن النمط القيادي المتبع في قيادة المؤسسة يؤثر بشكل أو بآخر على عملية إدارة الصراع التنظيمي، و لقد ركزنا في دراستنا هذه على أهم الأنماط القيادة المتمثلة في القيادة التحويلية التي تلعب دوراً حاسماً في تنمية قدرات الأفراد من خلال التحفيز الفكري وإثارة حماس الآخرين، كما تشجع المرؤوسين على تقييم المشاكل وتقديم الانتقادات والحلول للمشكلات وفي هذا الصدد فهي تعني تحفيز الموظف في ثلاثة مجالات: زيادة مستوى الاستقلالية والثقة

الشخصية للموظف، وتحقيق التماسك الاجتماعي بين الموظف ومجموعة العمل أو المنظمة، وكذلك عن طريق ربط قيم المنظمة بقيم الأساتذة، أما القيادة التبادلية فهي التي تسمح بتحقيق الأداء الجيد والوصول إلى الأهداف، بالاعتماد على التوجيه والتحفيز الذي يعد المحك الرئيسي لتشجيع الأفراد واستشارة الأفكار لديهم، ويحدد القائد دور ومهام كل موظف على حدة ويفي بالتزاماته وتعهداته اتجاه أولئك الذين يحققون أهداف المؤسسة من خلال مكافأهم سواء مادياً بزيادة الأجور، أو أخلاقياً ونفسياً بالاعتراف والترقية، هذا بالإضافة إلى القيادة المتساهلة التي تصنف العديد من الاستطلاعات الجديدة بأنها المكون الثالث للقيادة التبادلية وهو عامل "الإدارة بالاستثناء السالبة" وتمثل هذه القيادة القائد الذي يتجنب عمداً اتخاذ القرارات ونبذ مسؤولياته ولا يستفيد من قوة سلطته.

يقع على عاتق القيادات الجامعية الاهتمام بدرجة كبيرة بالجانب الإداري ونقصد به كيفية إدارة القائد للمؤسسة الجامعية بمختلف إطاراتها وموظفيها وأساتذتها بمختلف الرتب والمستويات الوظيفية، بالابتعاد عن الأساليب البيروقراطية والدكتاتورية في الإدارة وتبني سلوكيات القيادة الحديثة.

لقد أكدت الدراسة الميدانية بجامعة المدية العديد من النتائج، التي تم التوصل إليها بعد الدراسة

والتحليل نوردها كالتالي:

- يمارس القادة الأكاديميين بجامعة المدية كل من النمط القيادي التحويلي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم للنمط القيادي المتساهل.
- أكدت النتائج فيما يتعلق بأكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية، أن القيادة الإدارية بجامعة المدية تستخدم أسلوب الدمج "التعاون" وذلك من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأساليب الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية.
- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، المتساهلة) وإدارة الصراع التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة المدية، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التبادلية.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة المدية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الأكاديمية بجامعة المدية تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة"، أسلوب التجنب وأسلوب التسوية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب الدمج "التعاون" بجامعة المدية تعزى لمتغير السن.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأسلوب التجنب، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب التسوية بجامعة المدية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام القيادات الأكاديمية لأساليب الالتزام "التنازل"، أسلوب الهيمنة "القوة" وأسلوب التسوية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام القيادات الأكاديمية لأسلوب الدمج "التعاون" وأسلوب التجنب بجامعة المدية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

اقتراحات:

على ضوء ما أسفرت عليه الدراسة من نتائج، نقدم الاقتراحات التالية:

- تبني القيادات الإدارية بالجامعة لمناهج القيادة الحديثة خصوصا القيادة التحويلية كقناعة وممارسة بدرجة أوسع مما هي عليه، ووفقا لما يتضمنه هذا النمط من سلوكيات ومهارات اتصالية وتحفيزية، ومن تفويض للصلاحيات وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار والعدالة بين الأفراد العاملين وفقا لما تقتضيه اللوائح والتشريعات نظرا لأهميتها في تطوير الأداء وتوجيهه نحو متطلبات ومصالحة العمل، وتمكين ودعم الإحساس بالمسؤولية وتحفيز الرقابة الذاتية.
- اعتماد الجامعة على معايير وأسس مدروسة عند اختيار المديرين، وذلك من خلال معرفة الأنماط القيادية التي يتصف بها هؤلاء المديرين، ومدى قدرتهم على إدارة المؤسسة الجامعية وخاصة عملية إدارة الصراع التنظيمي.

- تعزيز التمكين الإداري بالجامعة من خلال المحافظة على البيئة الإدارية تسودها اللامركزية والعدالة وغيرها لان التمكين الإداري هو شعور ذاتي وانعكاس للممارسات الإدارية داخل الجامعة؛
- تبني مداخل الإثراء الوظيفي بمعنى تنوع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها واستقلالية الاستاذ وحرية في تنفيذها والتجديد والابتكار في طرق أدائها بالشكل الذي يتيح له تنمية ممارسته وقدراته وطريقة تعامله مع الآخرين مما يؤدي إلى شعور الأستاذ بأهميته وقيمة العمل الذي يؤديه ومن ثم الرضا عن محتوى العمل؛
- إجراء دورات تدريبية مكثفة ذات حداثة وفعالية من حيث البرامج المعتمدة خاصة فيما يتعلق بتنمية وإدارة المرؤوسين، وفهم الجانب السلوكي للعامل، إضافة إلى كيفية استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه والتي يتم من خلالها تفعيل عملية إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة.
- تبني مناخ تنظيمي تسوده العدالة، واعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جادة للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق العدالة والمساواة؛
- تطوير التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف بالجامعة بحيث يكون توصيفا محددًا وشاملاً يتضمن المهام والمسؤوليات وحدود السلطة والعلاقات الرسمية بالآخرين ومراعاة الانسجام بين التوصيف الوظيفي ومهارات وقدرات الأستاذ وذلك تجنباً للصراعات المتعلقة بازدواجية المهام وغموض الدور؛
- إنشاء معاهد ومراكز لإعداد القادة الأكاديميين وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة لقيادة مؤسسات التعليم العالي.

آفاق البحث:

كل من موضوع القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي يعتبران موضوعان مهمان جدا في إدارة الأعمال، وهذه الدراسة لم تتناول إلا جزء منهما، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة والتي يمكن أن تكون مواضيع مستقبلية للبحث فيها ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر:

- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي في قطاع التعليم العالي؛
- القيادة التحويلية ورضا الوظيفي قطاع التعليم العالي؛
- أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على درجة المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم العالي؛
- دور القيادة التبادلية في الحد من ضغوط العمل في قطاع التعليم العالي؛

تم بعون الله وحده والشكر لله رب العالمين

قائمة المراجع



قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب والموسوعات

- 01-أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة الأنجلو، مصر، 2000.
- 02-أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1989.
- 03-أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
- 04-أندرو سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 05-بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 06-بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 07-بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998.
- 08-جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، الدار الدولية للنشر، مصر، 1991.
- 09-جلدة سليم بطرس، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
- 10-جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 11-جون ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، مصر، 1991.
- 12-حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
- 13-حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- 14-حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، كلية التجارة، فلسطين، 2010.
- 15-حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 16-خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ط2: ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.

- 17-خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 18-خليل الشماع وآخرون، "مبادئ الإدارة"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1980.
- 19-ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، الأردن، 2001.
- 20-راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2001.
- 21-رشيد واضح، منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 22-زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001.
- 23-زهير بوجعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 24-سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 25-سعيد الغامدي، القيادة الإدارية، كلية الملك فهد الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 26-سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2013.
- 27-السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر، مصر، 2001.
- 28-شوقي جواد ناجي، "مبادئ الإدارة"، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1991.
- 29-صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 30-طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2001.
- 31-طريف شوقي، فعالية القيادة والسلوك الإداري، دار غريب، مصر، 1993.
- 32-ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، الأردن، 1997.
- 33-عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 34-عبد العزيز السيّد الجوهري، الوظيفة العامة " دراسة مقارنة "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

- 35- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 36- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
- 37- عبد الله العواشر، طارق السويدان، القيادة متكاملة الجودة، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2010.
- 38- عبوي زيد منير، سليم بطرس جلدة، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
- 39- العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 40- العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 41- علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 42- علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 43- عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 44- فرج طه عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية، لبنان، 1986.
- 45- فيصل رفاعي وآخرون، "الإدارة العلمية، نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم"، مكتبة الفلاح للنشر، مصر، 2000.
- 46- كين بلانشارد ودريا زيارمي وآخرون، القائد الذي بداخلك، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 47- ماجد عبد المهدي، ادارة المنظمات منظور كلي، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2014.
- 48- محمد أبو الفضل عبد الشافي، "القيادة الإدارية في الإسلام"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مصر، 1996.
- 49- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
- 50- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي-التحليل على مستوى الجماعات، الجزء 03، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.

- 51- محمد العزاي احمد ادريس، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الادارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2007.
- 52- محمد العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، ط 03، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002.
- 53- محمد بن مكرم ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر، 2010.
- 54- محمد حسن حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربوية، ط01، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
- 55- محمد حسين، القيادة الذكية، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 56- محمد صلاح ماهر، القيادة "أساسيات ونظريات"، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 57- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 58- محمد عبد الغني حسن، مهارات ادارة الصراع، ط 01، دار الكتب للنشر، مصر، 2001.
- 59- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، الأردن، 2003.
- 60- محمد ناصر العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الادارة العامة، السعودية ، 1995.
- 61- محمد يحيى، في أروقة القيادة الأكاديمية، دار الحضارة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 62- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
- 63- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 64- محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 1985.
- 65- معن محمود عياصرة، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير، ط01، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 66- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، مصر، 2003.
- 67- مهدي زوليف وعلي العضيلة، إدارة المنظمة "نظريات وسلوك"، ط01، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- 68- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.

69-ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013.

70-نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

71-الهاشل سعد، القيادة التربوية في الفكر المعاصر، حولية كلية التربية، جامعة قطر، قطر، 1987.

72-هدى العلفي، القيادة التحويلية (مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات)، الطبعة الاولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014.

73-هشام طالب، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مصر، 1995.

74-الهوري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين الشمس، مصر، 2002.

75-يتر.ج، نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.

المجلات والدوريات

01-أحمد سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (9) عدد(1)، المملكة العربية السعودية، 2002.

02-أمل عبد محمد علي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 04، العدد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.

03-أمينة قهواجي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معارف، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013.

04-بغدودي خيرة، الصراع التنظيمي واثره على العامل في المنظمة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، سبتمبر 2014.

05-جميلة صالح ابكر قطر، الصراع التنظيمي واثره في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16 العدد 01، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015.

- 06- حريم حسين، ادارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الانسانية، عدد 2، 2003.
- 07- حسن بورغدة، ادارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، جامعة سطيف، الجزائر، 2005.
- 08- الخشالي شاكر جار الله، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الادارة وحدة ايجابية الصراع، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07، العدد 01، الاردن، 2004.
- 09- سارة عبد الله المنقاش، دور وكليات الاقسام الاكاديمية في ادارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، مجلة دراسات عربية في التربية و علم النفس (ASEP)، العدد الثامن و السبعون، جامعة تبوك المملكة العربية السعودية، 2016.
- 10- سعدية حاييف كاظم السلطاني، دراسة تطبيقية بين استراتيجيات ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد الثالث والعشرون، المعهد التقني للابل، العراق، 2012.
- 11- سندس رضوي حوين، أساليب ادارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية فرع الرصافة الثانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، المجلد 06، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، 2015.
- 12- شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008.
- 13- صباح طالب إسماعيل العبيدي وآخرون، الممارسات القيادية لرؤساء أقسام الهيئة العامة للضرائب في ظل نظرية الشبكة القيادة الإدارية "دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07، العدد 119، جامعة بغداد، العراق، 2012.
- 14- صفاء جميل العفارة، اساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، الجامعة الاردنية، الاردن، 2013.
- 15- عبير حمود، كفاية طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد 01، 2009.

- 16- علي محمود أمل، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، جامعة المستنصرية، العراق، 2008.
- 17- ليث عبد الله سليمان القهيوي، اثر انماط الصراع على التمكين لعاملين في شركة الفوسفات الاردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 15 العدد 01، جامعة الزرقاء الأردن، 2015.
- 18- المعشر زياد، الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوبية للأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، الأردن، 2005.
- 19- نسرين صالح محمد، قيادة جماعات التعلم الأكاديمية في بعض الجامعات الأمريكية والسعودية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، الجمهورية العربية المصرية، 2015.
- 20- هالة فوزي محمد، تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المملكة العربية السعودية، 2015.
- 21- يوسف مقابلة، سمر أكثم، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة العلوم التربوية، المجلد 41، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014.

الرسائل العلمية

- 01- رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2019.
- 02- سليمان بن براهيم بن عبد الكريم النملة، ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، فلسفة في الادارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 03- طهراوي حياة، " دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية (غير منشورة)، جامعة المدية، الجزائر، 2016-2017.

- 04- قاسم شاهين العمري، أنماط القيادة الإدارية في إنجاح المؤسسات الحكومية، أطروحة دكتوراه، غ منشورة، جامعة البصرة، العراق، 2009.
- 05- محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الشلف، الجزائر، 2015.
- 06- محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة -دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه 'غير منشورة'، جامعة سانت آيمنتس، العراق، 2013.
- 07- مرعي فواز، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008.
- 08- منتهى محمد الخالدي، تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.
- 09- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 10- ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2011.
- 11- أبو النور مروة، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني، "دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- 12- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، فلسطين، 2010.
- 13- أمل بنت محمد بن علي الشدي، ادارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في التربية تخصص الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الأمام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 14- بن عتوق حمزة، القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

- 15- جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية، رسالة ماجستير، غ منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 16- الجميلي مطر، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 17- زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لعاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
- 18- عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 19- فوزية بنت ظافر علي الشهري، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.
- 20- محمد العسولي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.
- 21- محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان "وزارة الداخلية" رسالة ماجستير- كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 22- محمد رضا شنة، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007.
- 23- ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الازهر، فلسطين، 2017.
- 24- محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.

25- نايف الحري سلطان، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012.

26- يحيى بن موسى بن عبد الله الصفحي، الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير ادارة اعمال تخصص اعمال تنفيذية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

27- يوسف عبد عطية بحر، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي-دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2008.

القوانين، الأوامر والمراسيم

01-المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم، 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 المتضمن مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد51.

02-المادة: 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

03-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية، الجزائر، 2010.

الملتقيات والمؤتمرات والندوات

01-عبد الكريم بوصلب، مداخلة بعنوان: آليات الحوار والتفاوض في الصراعات المدرسية، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2007.

02-حسن علي الزعبي، مداخلة بعنوان: "اثر القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي"-دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2014.

- 01-Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. **Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire**. Leadership Quarterly, 14, 2003.
- 02-Arnold, J, Cooper, C.L., Robertson, J.T. **Work Psychology**. Harlow: Financial Times,1998.
- 03-Avolio, B.J & Bass, B.M. **Multifactor leadership questionnaire: Manual and simpler set**. 3rd., Redwood City, USA, 2004.
- 04-Bass, B. M. and Avolio, B. J, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, united states, library of congress, 1994.
- 05-Bass, B. M., & Avolio, B. J, “**Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire**”, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. USA ,1990.
- 06-Bernard M. Bass, **Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational Impact**, Lawrence Erlbaum Associates, USA, 1998.
- 07-Bernard Montmorillon, Jean pierre, Pitol.Belin, **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition Litec, France, 1995.
- C L.LE BOYER et autres, RH : **Les apports de la sociologie du travail**, ed organisation, France, 2001.
- 08-Daft.R, **Organization theory and design**, West Publishing ,New York: ,2008.
- 09-Deris D. Umstot, **Understanding Organization Behaviour** , ,2nd Ed, St Paul, N.Y. Los Angles San Fransisco. West Publishing Co, 2000.
- 10-Gary Yukl, **Leadership in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall,USA, 2002.
- 11-Goliath Mungonge, **Acase study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia**, Rhodes university, 2007.
- 12-Greenberg : J . &Baron , R . A .**Behavior In Organizations : Understanding And Managing, the human side of work**, 6 Th Ed.New Jersey :Prentic Hall, Inc U.S.A . 1997.
- 13-Hellriegel, D., & Slocum, J. W, **Organizational behavior** (11th ed.). Ma-son, OH: Thomson South Western, USA, 2007.

- 14-Hendrickson, R. M., Lane, J. E., Harris, J. T., & Dorman, R. H, **Academic leadership and governance of higher education**: A guide for trustees, leaders, and aspiring leaders of two- and four-year institutions. Sterling: Stylus Publishing, 2013.
- 15-Hinkin, T. R., & Schriesheim, C.A. **The effects of management nonresponse to employee performance**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 45, USA, 2004.
- 16- James G. Hunt, **Leadership : A new Synthesis**, SAGE Publications, London, 1991.
- 17- James.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisation**, tra Claire De Billy, 2 ed, France , 2002.
- 18- Jeen.Luccarron, sabine SEPARI",**organisation et gestion de l' entreprise**" ,France, 2001.
- 19- John A.Wargner, Joh R.Hollenbeck, **Organizational Behavior** ,Security Copetitive Advantage, New Jersy, Prentice Hall Internationnal,Inc,1998.
- 20- Marcel Laflam, **Le management: Approche systématique**, Getan Morin, Canada, 1981.
- 21- Mohamed Altrad, **Ecouter harmoniser diriger**, office des publications universitaires, Algérie, 1994.
- 22- Nicole Aubert et autres, **Management: aspects humains et organisationnels**, France, 2010.
- 23- Owens, Robert .**Organizational Behavior In Education**. 2 Ed. New Jersey: Englewood, Prentice-Hall, Inc,1999.
- 24- Rahim, M. Afzalur, **Management Conflict In Organization**, 3ed, Green Wood Publishing Group, London , 2001.
- 25- S.P. Robbins, **Managing Organizational Conflict**, Englewood Cliffs, N.Y. Prentice Hall ,1999.
- 26- Sekiou,Blodin ,Fabri Et Autres,**Gestion Des Ressources Humaines** ,2ed,De Boeck Universite, Quebec-Canada, 2001.
- 27- Thomas,K.W.&Kilmann,R.H. Thomas -Kilmann **Conflict Mode Instrument** . New York, :Tuxedoxicomxicom, . 1974.
- 28- Thompson, L. **The mind and heart of the negotiator**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- 29- Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Ann. **The Transformational Leadership**. 2 nd edition. John Wiley & Sons, Canada, 1990.

- 01-Asan Vernyuy Wirbaa & Abdulwahab Shmailan, **Leadership Style of managers in Universities in Saudi Arabia**, Merit Research Journal of Education and Review, Vol 3, N°4 , April, 2015.
- 02-Avolio, J. & Yammarino, J. "**Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership**", Journal of European Industrial Training, Vol. 15, No.4, 1991.
- 03-Bass, B. & stogdill, "**hand book of leadership**", New York: Free Press, 1990.
- 04-Bass, B. M, **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : Free Press. Adivision of Mc millan, Inc, 1985.
- 05-Bass, B.M., & Riggio, R.E, **Transformational leadership** (2nd ed.). Psychology Press, 2006.
- 06-C. W. Von Bergen, Martin S. Bressler, **Permissive Leadership: Doing Nothing And Its Destructive Effects**. **European Journal of Management** Volume 14, Number 1, 2014.
- 07-Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. "**Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model**", The Leadership Quarterly, Vol.18, no:3, USA, 2007.
- 08-F. Fiedler et contingency, "**Theory of leadership**", Management développement journal, 1979.
- 09-Fink, D. **Framing Leadership: Contributions and Impediments to Educational Change**, International Journal of Leadership in Education, Vol (10), No.(4), 2002.
- 10-Flowers, L. A., & Moore, J. L, **Unraveling the composition of academic leadership in higher education: Exploring administrative diversity at 2-year and 4-year institutions**. Journal of Thought,USA, 2008.
- 11-Groves, K. and LaRocca, M, **An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility**, Journal of Business Ethics. Volume 103. Issue 4.2011.
- 12-Jan Stewart, "**Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood**", Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue,54, 2006.
- 13-John N. N. Ugoani, **Dimensions Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership: A Correlation Analysis**, Independent Journal Of Management & Production (Ijm&P) ,V. 6, N. 2, April - June 2015.

- 14-Judge, T. A., & Piccolo, R. F. **Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative value.** Journal of Applied Psychology, 2004.
- 15-Kuhnert, K & Lewis.P, **Transactional and transformational leadership: A constructive / development analysis.** Academy of Management Review. Vol. 12, No. 4, 1987.
- 16-Mohammed Al-Malki, ,Wang Juan. **Impact of Permissive Leadership on Role Ambiguity and Role Conflict: Implications for Job Performance.** International Journal of Innovation and Economic Development. V4 Issue 1 April, 2018.
- 17-Rosser, V. J., Johnsrud, L. K., & Heck, R. H, **Academic deans and directors: Assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives.** The Journal of Higher Education, 74(1),2003.
- 18-Verda khan et al," **Relationship of Leadership Styles, Employees commitment and organization performance: A study on customer support representatives"**, European Journal of economics, finance and administrative sciences, N° 49, 2012.
- 19-Wolfram. H & Mohr. G, "**Transformation leadership, team goal fulfillment and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads"**, Journal of Leadership & Organizational Studies, 15 (2), 2009.
- 20- Jackson, J. F. L, **Toward a business model of executive behavior.** The Review of Higher Education, 27(3), 2004.

01-Akar, Aytuğ, **Transformational And Transactional Leadership Characteristics Of Intercollegiate Athletes And NonAthletes**. D. Thesis. Middle East Technical University. TURKEY, 2010.

02-Albert E, **Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees**. Ph.D. thesis. Capella University, United States, 2008.

03-Watkins, Daryl, **The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership**, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures. Ph.D. thesis. University of Phoenix. Arizonan. united states, 2008.

01-Travis, Eryn. Media, Demand. **A Look at the Benefits of Transactional Leadership Style**. March13. <http://smallbusiness.chron.com/look-benefits-transactionalleadership-style-15346.html>. consultè le 03/05/2018,à 11 :32

02-Olivier Ferrier, **Les Techniques de Négociation Efficaces**, Citant le site: <https://www.decitre.fr/media/pdf/feuillestage/9/7/8/2/3/1/1/6/9782311621600.pdf>, consultè le 03/05/2018,à 15 :12

الملاحق



الملحق رقم 01: قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتساب
01	شلالي عبد القادر	أستاذ	جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة
02	يحياوي محمد	أستاذ	جامعة يحي فارس المدية
03	رشيد سامي	أستاذ	جامعة تمنراست
04	مولوج كمال	أستاذ محاضر أ	جامعة يحي فارس المدية
05	بغدودي راضية	أستاذ محاضر أ	جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة
06	قاسيمي رمضان	أستاذ محاضر ب	جامعة الجزائر 03

الملحق رقم 02: الاستبيان

جامعة آكلي محند أولحاج بالبوية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم الدكتوراه علوم التسيير

أستاذي (ة) المحترم (ة):

تحية طيبة و بعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية على إدارة الصراع التنظيمي، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال. كمساهمة منكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي، يسعدني أن أقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان، راجيا منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، كما أحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من سيادتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. لكم مني أسى عبارات التقدير والاحترام مع الشكر على حسن تعاونكم.

ملاحظة:

المقصود بأنماط القيادة الإدارية في دراستنا: " هو أسلوب قيادي يمارسه القادة الأكاديميون بالجامعة (المدير وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام)، من أجل رفع درجة رضا الأساتذة، ترسيخ قناعاتهم وتكريس ولائهم وتحفيزهم على العمل الجاد، كما يساهم في تعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها في مجال المسؤولية المهنية"

أما إدارة الصراع التنظيمي " فهي لا تعني حلها، فحل الصراع التنظيمي يعني القضاء عليه بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، ويوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي، وذلك بسبب اختلاف ظروف الصراع ومواقفه، واختلاف طبيعة عمل المنظمات، والأسباب المؤدية للصراع، وأيضاً طبيعة الأطراف المتصارعة ودوافعها".

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

أنثى

ذكر

السن:

من 30- أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40- أقل من 50 سنة

الرتبة الأكاديمية.:

أستاذ محاضر ب

أستاذ محاضر أ

أستاذ

أستاذ مساعد ب

أستاذ مساعد أ

الأقدمية المهنية:

من 05 وأقل من 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

من 15 سنة فأكثر

من 10 وأقل من 15 سنة

ملاحظة: حدد مدى تكرار كل عبارة للقائد الذي تصفه. الرجاء وضع إشارة (X)

الجزء الثاني: القيادة الإدارية

أولاً: القيادة التبادلية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المكافأة المشروطة						
01	يعرب قائدي المباشر عن الرضا عند تلبية التوقعات					
02	يستخدم قائدي المباشر العقوبات إذا لم أصل إلى الأداء المطلوب					
03	يوضح قائدي المباشر ما يمكن أن يتوقعه المرء عند تحقيق الأهداف (تقدم مزايا استثنائية)					
04	يناقش قائدي المباشر بعبارة محددة من المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء					
الإدارة بالاستثناء النشطة						
05	يصحح قائدي المباشر الأخطاء في العمل عند كل نقطة					
06	يتابع قائدي المباشر إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل تعقدها					
07	يهتم قائدي المباشر بمعالجة جميع الأخطاء والشكاوي وحالات الفشل					
08	يحرص قائدي المباشر على تزويدي بالتغذية الراجعة عن أدائي لتحقيق أهداف المؤسسة					
الإدارة بالاستثناء الساكنة						
09	يتدخل قائدي المباشر في إنجاز العمل عند وجود انحرافات فقط					
10	لا يتدخل قائدي المباشر في إنجاز المهام إلا إذا كان الأداء بعيداً عن تحقيق أهداف المؤسسة					
11	يهتم قائدي المباشر بمعالجة المشاكل الاستثنائية فقط					
12	يؤمن قائدي المباشر بشدة بـ "إذا لم يتم كسره ، فلا تقم بإصلاحه."					

ثانياً: القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاهتمام الفردي						
13	يعتبر قائدي المباشر احتياجات ورغبات المرؤوسين من الأولويات التي يحرص على تحقيقها					
14	يقضي قائدي المباشر وقته في تعليم وتدريب مرؤوسيه.					
15	يعتمد قائدي المباشر على الاتصال المفتوح والمباشر مع المرؤوسين.					
16	يعتبرني قائدي المباشر شخصاً لديه احتياجات ومقدرات، وطموحات مختلفة عن الآخرين					
17	يساعدني قائدي المباشر على تطوير نقاط قوتي					
التأثير المثالي						
18	يبين قائدي المباشر أهمية الثقة المتبادلة للتغلب على كل المشاكل والصعوبات					

					يلتزم قائدي المباشر بالقيم المثلى ويحظى بكامل الاحترام والتقدير	19
					يضحي قائدي المباشر بمصلحته الشخصية في سبيل تحقيق المصلحة العامة	20
					يؤكد قائدي المباشر على أهمية امتلاك حس جماعي لرسالة المؤسسة	21
					يتصرف قائدي المباشر بطرق تعزز احترام الجميع له	22
الدافعية الإلهامية						
					يدعم قائدي المباشر روح الفريق الواحد ويشعرنا بأهميتنا وأهمية الأعمال التي نقوم بها	23
					يثير قائدي المباشر روح الحماس والتحمدي فينا من اجل تحقيق نتائج أكثر من المتوقع	24
					يشجعنا قائدي المباشر على التعبير على عن أفكارنا حتى ولو تعارضت مع أفكاره.	25
					يتحدث قائدي المباشر بتفاؤل حول المستقبل ويعبر عن رؤية مقنعة له	26
					يعرب قائدي المباشر عن ثقته في أن الأهداف سوف تتحقق	27
التحفيز الفكري						
					يوفر قائدي المباشر المناخ الملائم للإبداع والابتكار	28
					يؤمن قائدي المباشر بمدى أهمية مشاركة الجميع في عملية اتخاذ القرارات المهمة	29
					يقترح ويشجع قائدي المباشر الطرق الجديدة لإنجاز المهام	30
					يقبل قائدي المباشر وجهات النظر المختلفة عند حل المشاكل	31
					يعيد قائدي المباشر النظر في طريقة تسيير الأعمال	32

ثالثا: القيادة المتساهلة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33	لا يطلب قائدي المباشر من الآخرين أكثر مما هو ضروري للغاية.					
34	يمنح قائدي المباشر للمرؤوسين الحرية الكاملة لحل المشكلات بأنفسهم					
35	يغيب قائدي المباشر عند الحاجة					
36	يفضل قائدي المباشر الابتعاد عن المرؤوسين أثناء قيامهم بعملهم.					
37	يتجنب قائدي المباشر التورط عندما تنشأ مشاكل معقدة					
38	يتجنب قائدي المباشر اتخاذ القرارات					
39	كقاعدة عامة ، يجب على القادة السماح للمرؤوسين بتقييم عملهم					

الجزء الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أسلوب الدمج (التعاون)						
01	يستكشف قائدي المباشر المشكلات مع الآخرين لإيجاد حلول تلبي احتياجات الجميع					
02	عندما يكون هناك خلاف، يقوم قائدي المباشر بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لإبقاء خطوط الاتصال مفتوحة					
03	يوفر قائدي المباشر المناخ الملائم لإيجاد حل لا يحسر فيه طرف على حساب الطرف الآخر					
04	يدرس قائدي المباشر الأسباب المؤدية للصراع بالتعاون مع أطراف الصراع					
05	يستخدم قائدي المباشر طرق متنوعة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين					
06	يفضل قائدي المباشر استعمال المنطق والموضوعية في علاج الصراعات					
07	يدافع قائدي المباشر عن فكرة 'أنا في قارب واحد'					
أسلوب الالتزام (التنازل)						
08	يتراجع قائدي المباشر في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة					
09	يعمل قائدي المباشر كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث توتر					
10	يراعي قائدي المباشر رغبات الآخرين عند المناقشة					
11	يؤكد قائدي المباشر على نقاط الاتفاق بدلا من الاختلاف بين المتخاصمين					
12	يقنع قائدي المباشر أطراف الصراع بالتسامح والتراضي في المسائل العالقة					
13	يهتم قائدي المباشر بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين					
أسلوب الهيمنة (القوة)						
14	يميل قائدي المباشر إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف					
15	يستخدم قائدي المباشر العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشأن موضوع النزاع					
16	يتمسك قائدي المباشر بمواقفه وآرائه أو الحلول التي قدمها لحل الصراع					
17	يعتمد قائدي المباشر على سلطته في التعامل مع أطراف الصراع.					
18	يطبق قائدي المباشر القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة					
أسلوب التجنب						
19	يتجاهل قائدي المباشر الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً					
20	يستخدم قائدي المباشر إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات والتورط					

الملاحق

					في إدارتها
					21 يقوم قائدي المباشر بتأجيل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالأمر الخلافية بغض النظر عن أهميتها
					22 يتجنب قائدي المباشر الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أفضل
					23 يهمل قائدي المباشر شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها.
					24 يتجنب قائدي المباشر مناقشة من يختلف معه في الآراء
أسلوب التسوية					
					25 يعمل قائدي المباشر على توضيح المكاسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة
					26 يعمل قائدي المباشر على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع
					27 يسعى قائدي المباشر إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم.
					28 يتعامل قائدي المباشر مع الصراع باعتباره موقفاً (خذ وأعط).

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

Echelle : ALL VARIABLES			
Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	343	100,0
	Exclue ^a	0	0,0
	Total	343	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			
Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments		
0,897	67		

Corrélations							
		Integrating	Obliging	Dominating	Avoiding	Compromising	OC
TF	Corrélation de Pearson	,533**	,412**	-,114*	,452**	,322**	,534
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,035	0,000	0,000	0,000
	N	343	343	343	343	343	343
LF	Corrélation de Pearson	,171**	0,096	0,072	0,096	0,092	,162
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,075	0,180	0,077	0,089	0,003
	N	343	343	343	343	343	343
TA	Corrélation de Pearson	,649**	,570**	,136*	,528**	,406**	,721
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,051	0,000	0,000	0,000
	N	343	343	343	343	343	343
Leadership	Corrélation de Pearson	,615**	,495**	-0,009	,504**	,374**	,641
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,867	0,000	0,000	0,000
	N	343	343	343	343	343	343
**.		La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).					
*.		La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
TF	343	1,65	4,70	3,3327	,60880
LF	343	1,43	4,86	2,2417	,42997
TA	343	1,75	4,25	2,9554	,60824
Leadership	343	1,87	4,33	3,0207	,48971
Integrating	343	1,29	5,00	3,3903	,84008
Obliging	343	1,17	5,00	3,2417	,85147
Dominating	343	1,00	4,00	1,9603	,63380
Avoiding	343	1,17	5,00	3,3941	,92201
Compromising	343	1,00	5,00	3,3965	,94486
OC	343	1,75	4,25	3,1045	,57511
N valide (liste)	343				

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
							Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	832	,149			5,568	,000					
Leadership	752	,049	,641		15,404	,000	,641	,641	,641	1,000	1,000

a. Variable dépendante : OC

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
							Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	,424	,147			9,719	,000					
TF	504	,043	,534		11,653	,000	,534	,534	,534	1,000	1,000

a. Variable dépendante : OC

Coefficients^a

e	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
			Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
	(Constante)	,620	,163		16,059	,000					
	LF	,216	,071	,162	3,023	,003	,162	,162	,162	1,000	1,000

a. Variable dépendante : OC

Coefficients^a

e	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
			Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
	(Constante)	,090	,107		10,179	,000					
	TA	,682	,035	,721	19,214	,000	,721	,721	,721	1,000	1,000

a. Variable dépendante : OC