

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط



كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
مذكرة بعنوان

## دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور

د. العياشي قرطي

من إعداد الطالب

علي قحقحي

رئيسا	د. حماد مختار
مشرفا	د. العياشي قرطي
مناقشا	د. قرزو بغداد

السنة الجامعية 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أهدي عملي المتواضع هذا إلى الوالدة الغالية والعزيزة حبيبة القلب أمي

وأبي حفوضهما الله وأطال في أعمارهما.

إلى الأستاذ المشرف الدكتور العياشي قرطي

إلى كل اساتذة العلوم السياسية وكل من درسنا وعلمنا

إلى كل موظفي قسم العلوم السياسية بجامعة عمار تليجي

إلى زملاء الدراسة

إلى الإخوة والأخت الوحيدة

إلى جميع الاحباب والأصدقاء

أهدي لهم جميعا هذا العمل المتواضع

## شكر وتقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم، فشكراً لله رب المشرق والمغرب، رب العالمين الذي اثار لنا الدرب والطريق، نعمده كثيراً ونشكره، جل في علاه، فقد تم بحمد الله وتوفيق منه إنجاز هذا البحث المتواضع، فلك ربي الحمد كله، عسى ان يكون ذا فائدة لكل باحث أو متخصص أو خبير، والصلاة والسلام على محمد أشرف الرسل والأنبياء وخاتم النبيين وأفضل الخلق اجمعين، النبي الأمي، أفضل من صلى وقام والصلاة والسلام عليه وعلى آله وصحبه ومن والهم والتابعين ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين.

نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والامتنان والتقدير الى الاستاذ المحترم المشرف الدكتور "العياشي قرطي، التي لم يبخل علينا بالنصائح والتوجيه، للإنجاز هذا البحث، فمزيد له من النجاح في مسيرته العلمية، فجزاه الله تعالى منا له كل خير، فله كل الاحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتنا الكرام في قسم العلوم السياسية بدون استثناء، الذين لم يبخلوا علينا في التوجيه والنصح والعطاء وتسهيل وتبسيط وترغيب للعلم طوال المسيرة الدراسية لامتلاك المعرفة والأسلوب والتحكم في مهاراته وأدوات البحث العلمي، فكل الشكر الجزيل والشكر الموصول أيضا الى كل الطاقم الإداري بقسم العلوم السياسية بجامعة عمار ثلجي بدون استثناء

شكراً للجميع

# فهرس المحتويات

الاهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

الاشكال والجداول

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
ب	أولاً- أهمية وأهداف الدراسة
د	ثانياً- أسباب اختيار الموضوع
هـ	ثالثاً- أدبيات الدراسة
غ	رابعاً - إشكالية الدراسة
ف	خامساً-فرضيات الدراسة
ف	سادساً- منهجية الدراسة
ل	سابعاً - تقسيم الدراسة
م	ثامناً- صعوبات الدراسة
1	الفصل الأول: القيادة -الإطار النظري والمفاهيمي
2	المبحث الأول: مفهوم القيادة
2	المطلب الأول: تعريف القيادة وخصائصها
07	المطلب الثاني: أهمية القيادة في الإدارة
08	المطلب الثالث: مبادئ القيادة في الإدارة
12	المبحث الثاني: تطور الفكر القيادي الإداري
12	المطلب الأول: القيادة في العصور القديمة

16	المطلب الثاني: القيادة في العصور الوسطى
19	المطلب الثالث: القيادة في الفكر الإداري الحديث
28	المبحث الثالث: أنماط وأنواع وأشكال القيادة
28	المطلب الأول: أنماط القيادة في الإدارة
35	المطلب الثاني: أنواع القيادة
36	المطلب الثالث: أشكال القيادة
40	خاتمة الفصل الأول
41	الفصل الثاني: الصراع التنظيمي - الإطار النظري والمفاهيمي -
42	المبحث الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
42	المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي وخصائصه
44	المطلب الثاني: أسباب ومراحل الصراع التنظيمي
53	المطلب الثالث: تطور النظرة للصراع التنظيمي
56	المبحث الثاني: أنواع ومصادر ومظاهر الصراع التنظيمي
56	المطلب الأول: أنواع الصراع التنظيمي
61	المطلب الثاني: مصادر الصراع التنظيمي
64	المطلب الثالث: مظاهر الصراع التنظيمي
65	المبحث الثالث: آثار الصراع التنظيمي
65	المطلب الأول: أثر الصراع التنظيمي على المنظمة
69	المطلب الثاني: أثر الصراع التنظيمي على المورد البشري
72	المطلب الثالث: الانعكاسات السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي
78	خاتمة الفصل الثاني
80	الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

81	المبحث الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
81	المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي وخصائصه
83	المطلب الثاني: أهمية عملية إدارة الصراع
84	المطلب الثالث: مراحل إدارة عملية الصراع التنظيمي
87	المبحث الثاني: تقنيات إدارة الصراع التنظيمي
87	المطلب الأول: مهارات إدارة الصراع التنظيمي
94	المطلب الثاني: العوامل المساعدة في إدارة الصراع التنظيمي
97	المطلب الثالث: إجراءات إدارة الصراع التنظيمي
99	المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي
99	المطلب الأول: تعامل القيادة مع إدارة الصراع التنظيمي
103	المطلب الثاني: أساليب القيادة لإدارة الصراع التنظيمي
108	المطلب الثالث: أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع
109	المطلب الرابع: إدارة الصراع من منظور إسلامي
115	خاتمة الفصل الثالث
118	الخاتمة
123	قائمة المصادر والمراجع
130	ملخص الدراسة

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	الانماط القيادية نموذج سميث وتتنباوم	1
32	نموذج أنماط القيادة لدى ليكرت	2
33	انماط القيادة عند بليك وموتون	3
35	مخطط لأنماط القيادة وتأثيرها	4
51	مراحل الصراع حسب بوندي-(pondy)	5
53	مراحل تطور عملية الصراع	6
62	انواع الصراع حسب عدة معايير	7
63	مصادر الصراع التنظيمي	8
67	العلاقة بين مستوى الصراع والأداء التنظيمي	9
72	العلاقة بين الصراع التنظيمي ومستوى الأداء	10
77	نتائج الصراع التنظيمي	11
87	مراحل ادارة عملية الصراع التنظيمي نموذج رحيم	12
89	نموذج لإدارة الصراع	13
91	نموذج البعدين لحل الصراعات الشخصية	14
92	أساليب ومهارات إدارة الصراع التنظيمي	15
94	عملية ادارة الصراع بين الأفراد والجماعات	16
108	أساليب التي يلجأ إليها القادة لإدارة الصراع التنظيمي	17

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	الاختلاف بين المدير والقائد والرئيس	1
11	تحديد نمط القيادة الفعال	2
20	الاتجاهات الرئيسية لدراسة القيادة	3
55	تطور النظرة للصراع عبر المدارس الفكرية المختلفة	4
69	العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي وأداء المنظمة	5
76	الآثار السلبية والإيجابية للصراع	6
93	تكتيكات التفاوض لحل الصراع التنظيمي	7
105	نتائج أساليب إدارة الصراع	8

# مقدمة

لقد شغل موضوع القيادة الفكر الإنساني والفكر الإداري على وجه الخصوص في جدلية غير محسومة الى يومنا الحالي، هل القيادة امر فطري يولد مع الانسان، هل يعرف القائد بسمات محددة تحدد كونه قائداً، هل اكتساب تلك السمات تجعل من الانسان قائداً، او هل هي مكتسبة عن طرق التعلم والتكوين والتدريب، هل الظروف والمواقف هي من تصنع القائد، ام هل ان الامر هو خليط من عدة أمور وعوامل وظروف من اجل خلق قيادة، فقد رافق هذا السؤال المفكرين والباحثين المختصين في الفكر الإداري في بحث دائم ، خاصة بعد اقتران مفهوم القيادة بالإدارة واصبح السؤال كيف يمكن صناعة قائد إداري أو قيادة ادارية ناجحة .

حيث ان تحقيق اهداف ورسالة أي منظمة هو ما تصبوا اليه كل كيان أي كان شكله او نشاطه، ومن اجل بلوغ هذا الهدف الأساسي، يجب ان تكون هناك قيادة تتسق وتدير اعمالها، وتتبع سياسات واستراتيجيات مختلفة ومتنوعة، وتعتبر القيادة الأداة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف مصالحها.

فالقيادة يرتبط نجاحها بشكل العلاقة التي تربط بين الرئيس والمرؤوس، والتي من خلالها يستطيع القائد أن يؤثر في سلوك المرؤوسين بما يخدم اهداف التنظيم، ويستطيع المرؤوس من خلالها أيضا تزويد القائد بالمعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب في علاقة تأثير متبادل، وتستمد القيادة أهميتها أيضا قدرتها على استغلال موارد المنظمة بشكل فعال، وفي رفع أداء الموظفين من خلال قدرتها على التحكم ومعالجة المشاكل والصعاب والصراعات التي تنشأ داخل المنظمة.

فالركيزة الأساسية لأي تنظيم هي المورد البشري بالإضافة الى الهياكل والآلات والأموال والموارد الاخرى، حيثما يكون هناك تفاعل واحتكاك بين العمال والموظفين يكون هناك احتمال لظهور ونشأة الصراعات، وتعد ظاهرة الصراع ظاهرة سلوكية قديمة في المجتمعات، غير ان انتقال تلك الظاهرة الى المنظمات وخاصة بعد الثورة الصناعية، أصبح يطرح اشكالا كبيرا حول النظرة اليها

وانعكاسها على المنظمة والافراد والأداء، ومن هذا المنطلق نريد ان نكتشف الطرق والأساليب المتبعة في معالجة الصراع التنظيمي و الكيفية التي يتم بها إدارة الصراع التنظيمي من قبل القيادة.

### أولاً-أهمية واهداف الدراسة:

#### -الأهمية:

-تكمّن أهمية دراسة أي موضوع من خلال اكتشاف الحلول للمشكلة ما أو ظاهرة ما تواجه المنظمات، فأهمية الظاهرة التي يتم معالجتها هي ظاهرة الصراع التنظيمي التي لا تخلوا منه أي منظمة مهما كان نشاطها او شكلها والتي يمكن ان تساهم في إدارتها.

- القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي هي من المواضيع التي نالت قسطا وافرا من البحوث والدراسة، فالقيادة هي من أهم المواضيع المهمة في مجال الفكر الاداري وهي اللبنة التي تقوم عليها كل عمليات المنظمة لذا فإن فهمنا لها يساهم في انارة المسؤولين حول أساليب وأنماط وتصرفات القادة وفي كيفية إدارة ظاهرة الصراع في المنظمات.

-فهم تأثير أنماط القيادة المختلفة على عملية إدارة الصراع التنظيمي

-يعتبر الصراع التنظيمي من المشكلات التنظيمية المثيرة للجدل بسبب اختلاف الطرق والنظرة التي يتم من خلالها التعامل معه وفي هذه الدراسة نحاول فهم تلك الظاهرة والأساليب التي يتم بها التعامل معه والاختلاف والاثار الناجمة عن كل أسلوب.

-ان لمفاهيم القيادة الحديثة دورا مركزي وحيوي في مساعدة الرؤساء والقياديين على فهم أعمق للمشاكل التي تنشأ في المنظمات ومن هذه التحديات كيفية التعامل مع الصراعات التنظيمية.

- تتمثل الأهمية أيضا في المعارف التي يمكن ان تثري الرصيد المعرفي لدى المدراء والمسؤولين والمختصين في الإدارة حول الطرق والسبل المتبعة في التعامل الفعال لتحقيق اهداف المنظمة من خلال استعراض موضوع القيادة الإدارية

-تتمثل الأهمية أيضا لهذه الدراسة في محاولة فهم القيادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، من اجل خلق بيئة عمل مثالية تهدف الى توفير مناخ مساعد على الابداع وزيادة الإنتاجية داخل التنظيم وكيفية تعزيز الولاء والانتماء لدى افراد التنظيم.

## الأهداف:

- تهدف الدراسة الى تغيير الذهنيات التي كانت و مازلت تنظر للصراع التنظيمي كسلوك مرفوض وكعائق في سبيل تطوير وتحقيق أهداف المنظمة او كشيء مخجل يجب التستر عليه بدواعي وحجج واهية مثل السمعة وغيرها وذلك من خلال إبراز الجوانب المفيدة للصراع.
- التعرف على مفهومي القيادة والصراع والعلاقة التي تربطهما.
- التعرف على ماهية القيادة والنظرة والتطور التاريخي لها.
- إضافة متواضعة لمكتبة الجامعة وتزويدها بما توصلت اليه المعرفة المتراكمة في مواضيع القيادة والقيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي، من خلال الاطلاع على المساهمات السابقة التي اضافتها الدراسات السابقة والمراجع المختلفة في موضوعي القيادة والصراع التنظيمي ودور القيادة في التعامل مع الصراع التنظيمي وتأثير ذلك على التنظيم.
- اعانة للباحثين او المختصين لإعداد مختلف البحوث الجامعية في موضوعي القيادة والصراع التنظيمي لما تحمله المذكرة من عناوين لكتب ومراجع ودراسات ومذكرات تم الاستعانة بها فتكون عوناً لهم.
- محاولة فهم أشمل للمشاكل التي تواجه بيئة العمل مثل الصراع التنظيمي، ومعرفة ماذا نعني ب ظاهرة الصراع التنظيمي ما هي ابراز الأسباب التي تؤدي الى بروزه في المنظمة، وأثره التي وجب التعرف عليها ودراستها.
- فهم لطبيعة العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم بين افراده، وهو ما يؤدي لخلق الاساليب المناسبة لكل حالة لإدارة الصراعات.

## ثانيا - أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب متعددة تدعو الباحث لاختيار موضوع ما، فمنها ما يكون موضوعيا او ذاتيا. ومن الأسباب الذاتية نذكر:

-ارتباط الموضوع بتخصص الموارد البشرية الذي أدرسه.

-السعي لفهم أهمية ودور المهارات القيادية في إدارة فعالة للصراع التنظيمي.

-ملاحظة انتشار ظاهرة الصراع في مختلف المؤسسات والمنظمات والتي بدورها كانت تشكل حافزا ومنطلقا للبحث في الظاهرة.

-هناك أيضا الرغبة الذاتية لمعالجة ودراسة علاقة القيادة بظاهرة الصراع التنظيمي وكيفية ادارتها وما هي الأساليب المناسبة.

-الرغبة الشخصية في الاطلاع والتعرف على موضوع الصراع التنظيمي.

- تناول لمقياس القيادة من خلال المحاضرات منحي تصورا وفكرة عامة عن موضوع القيادة وعملية اتخاذ القرارات التي تؤثر حتما على كيفية وطريقة معالجة وإدارة الصراع التنظيمي.

ب - الأسباب الموضوعية:

-النقص الذي تعاني منه بعض المنظمات خاصة فيما يتعلق بغياب مفهوم القيادة ذات الكفاءة للتعامل مع تحديات ومشاكل المنظمة ومن ضمنها غياب كلي وافتقار لمعرفة المدراء والمسؤولين على موضوع القيادة وكيف تكون قائدا ومدى اهميتها وجهل تام للأساليب وطرق التعامل مع الصراع التنظيمي لدى الرؤساء والمدراء.

- الصراع التنظيمي يعد من أكبر التحديات والمشاكل التي تواجه المنظمات والتي تغيب فيها المعالجة الصحيحة من طرف المسؤولين او المدراء.

-التعرف على الأنماط والمهارات القيادية التي تعتبر اهم المواضيع التي تهتم مختلف المنظمات على تعدد اشكالها.

-دراسة الموضوع لارتباطه بإحدى أكثر المشاكل شيوعا في المنظمات الا وهو الصراع.

-التعرف على الأساليب والمهارات القيادية التي يجب ان تتوفر من اجل إدارة ناجحة.

ثالثا - أدبيات الدراسة

أولاً - الدراسات السابقة

الدراسة العربية

دراسة ل: يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، 2011. رسالة مكملة لشهادة الماجستير، إدارة الأعمال، تخصص الإدارة التنفيذية. الرياض، تحت عنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة. الإشكالية الرئيسية كانت: ما علاقة الأنماط القيادية بإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المنظمات الخاصة لمدينة الرياض؟ وتفرعت عنها التساؤلات الفرعية:

ما الأنماط القيادية السائدة لمديري المنظمات الخاصة بمدينة الرياض؟

ما أسباب الصراع التنظيمي في المنظمات الخاصة بمدينة الرياض؟

ما العوامل التي تساعد على تخفيف حدة الصراع التنظيمي؟

المنهج المتبع في الدراسة: استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بما يناسب موضوع البحث، أما العينة فكانت مكونة من الموظفين بالمنظمات الخاصة بطريقة بسيطة عشوائية، وتكون مجتمع البحث من 325 موظف، كما استخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات ووزعت على عنوان: 222 موظف.

النتائج:

توصلت الدراسة الى أن التفاعل الذي يحصل في التنظيمات الإدارية، المتمثل في انفاق العاملين أو اختلافهم، هو السبب الرئيسي للصراع التنظيمي. وان الأنماط القيادية السائدة بالمنظمة باختلاف أنواعها كانت أحد مسببات الصراع التنظيمي، ومن أسباب الصراع التنظيمي ما يرجع الى أسباب تنظيمية.

أوجه الشبه والاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة

أوجه الشبه

نفس موضوع البحث ومحاولة معرفة تأثير القيادة على الصراع التنظيمي، والعلاقة بينهما ومعرفة دور المهارات القيادية في إدارة الصراع التنظيمي.

الاعتماد على نفس المنهج الوصفي

أوجه الاختلاف:

هناك اختلاف في ترتيب وفي خطوات المتبعة في الدراسة واختلاف في صياغة الإشكالية وهذا راجع لطريقة كل بلد أو جامعة أو حتى الأستاذ المشرف.

الاستفادة من الدراسة

-كانت مصدرا للمعلومات الكثيرة التي افادتنا في البحث ومن حيث اختصار الوقت

-التعرف على طريقة كتابة المذكرات والرسائل في بلد مثل السعودية

-اعتمادها كمصدر لأنها رسالة ماجستير

### الدراسة الجزائرية

دراسة ل بن معتوق حمزة، بعنوان: القيادة ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، ميدانية بمقر

الإدارة المحلية لولاية - المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم

وعمل

ملخص للدارسة:

التأكيد على دور القيادة في احتواء الصراع التنظيمي من خلال دراسة ميدانية كان مكانها

الإدارة المحلية في مقر ولاية المسيلة، تم فيها الإجابة عن الفرضيات المقترحة:

-أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي، وأن

الأساليب الأخرى (أسلوب التنافس، التعاون، التجنب) تستخدم أحيانا، وأن القائد الإداري يستخدم

الوسائل القانونية والإدارية التي تساهم في احتواء الصراع التنظيمي، أما النمط القيادي الديمقراطي

هو من بين أفضل الخيارات في التعامل مع إدارة الصراع التنظيمي، كما تم عرض مساهمة القيادة

في احتواء وإدارة الصراع التنظيمي والتقليل منه.

أوجه الاختلاف والاتفاق مع دراستنا

أوجه الاختلاف

-من غير المؤكد ان للقيادة على تأثير حتمي على إدارة الصراع وهذا ما ذهبت اليه اغلب

الدراسات في تحليل العلاقة بين متغيري القيادة والصراع التنظيمي، بل يرتبط بأبعاد أخرى اضافة

الى نمط القيادة نفسه

-لا يعد نمط القيادة الديمقراطي من أفضل الخيارات او انسب الأنماط للتعامل مع الصراع التنظيمي بل هذا يتوقف على الموقف نفسه ولكل موقف او حالة من حالات الصراع يفضل لها نمط ما أوجه الاتفاق

-أسلوب التسوية من بين أحسن الأساليب التي يمكن ان يعالج به الصراع التنظيمي

### الدراسة الأجنبية

دراسة ل (ز. حسنيان، أ. صادقي، + مؤلف امانج رهروفان) Z. Hassanian, A. Sadeghi,

+1 author Amanj Rahrovan

(العلاقة بين أسلوب القيادة وإدارة الصراع في أوساط الممرضات في المراكز التعليمية والصحية)

The relationship between leadership style and conflict management among nurses in educational and health centers

نشرت 2019

تعليم

الأكاديمية الأمريكية للعلوم

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب القيادة وإدارة الصراع بين ممرضي المراكز التعليمية والصحية في مدينة همدان. أجريت هذه الدراسة باستخدام طريقة وصفية وترابطية. باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية في هذه الدراسة، تم اختيار 240 ممرضة وممرضة من المراكز التعليمية والصحية. تم استخدام استبيانين قياسيين لجمع البيانات المتعلقة بأسلوب القيادة وإدارة الصراع. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 16 وباستخدام الاختبارات الإحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون واختبار Kruskal-Wallis. كان أسلوب القيادة الأكثر شيوعاً الذي لوحظ في الممرضات هو النمط الديمقراطي (94.6%)، بينما يفضل الأسلوب التوجيهي والنهج المركب بنسبة 2.5 و 2.9% فقط على التوالي. علاوة على ذلك، كانت الإستراتيجية الأكثر تفضيلاً لإدارة الصراع هي عدم التدخل (50.15 ± 10.34)، تليها إستراتيجيات الحلول الموجهة (38.65 ± 7.31) والسيطرة (27.04 ± 3.61). تم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة واستراتيجية إدارة الصراع ( $P < 0.001$ ). وقد وجد

أن أسلوب القيادة يرتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً باستراتيجيات إدارة الصراع الموجهة نحو الحلول وعدم التدخل. في المقابل، العلاقة بين أسلوب القيادة واستراتيجية التحكم ليست مهمة. أوجه الاختلاف والاتفاق مع دراستنا أوجه الاختلاف

- استخدام استبيانين كل استبيان لمتغير القيادة او الصراع
  - استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل وتفسير البيانات
  - استخدام العينات العشوائية الطبقية
  - تفضيل أسلوب التجنب او عدم التدخل لإدارة الصراع
- أوجه الاتفاق
- عدم وجود أهمية لأسلوب القيادة بالإستراتيجية المتبعة.
- وجود علاقة وثيقة بين أسلوب القيادة وإدارة الصراع التنظيمي.

### ثانياً- مفاهيم الدراسة

**القائد:** هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الاخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم وقد ينظر التعريف للقائد اما من زاوية الوظائف التي يمارسها او من جهة الاهتمام بعملية التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم او من زاوية الاختيار او من زاوية السمات او التابعين<sup>1</sup>

**القيادة الإدارية:** ويعرفها الدكتور على شريف بانها "مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد وذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف"<sup>2</sup> عرفها البعض الاخر بأنها عملية إدارة وتنسيق الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة وتتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والرقابة والإشراف السليمين ومساعدة

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، 2006، دار الفكر الجامعي، ص 125

<sup>2</sup> - نوال عبد الكريم الأشهب، اساسيات في القيادة والإدارة، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014، ص 9.

مرؤوسيه في تخطى العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقتهم مع الاخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم<sup>1</sup>.

**الصراع:** فقد عرف مارش وسايمين الصراع بأنه "ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي الى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات " <sup>2</sup>.

ويذهب قاموس لونجمان إلى تعريف مفهوم الصراع بأنه "حالة من الاختلاف أو عدم الاتفاق بين جماعات، أو مبادئ، أو أفكار متعارضة، أو متناقضة". أما قاموس الكتاب العالمي فإنه يعرف الصراع بأنه " معركة أو قتال أو كفاح خاصة إذا كان الصراع طويلا أو ممتدا.

**الصراع التنظيمي:** هو حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف بين الجماعات أو الأفراد، وذلك لوجود

تعارض فيما بينها، ويعبر الصراع التنظيمي عن مواجهة بين الأفراد أو المجموعات، في

حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه<sup>3</sup>.

**إدارة الصراع التنظيمي:** يقصد بإدارة الصراع التنظيمي "الطريقة أو الآلية أو الإستراتيجية التي

يتبعها المدير المسؤول، ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط

السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم، أو

بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم وتوجيهه نحو إحداث التغيير ومن ثم زيادة

كفاءة التنظيم الإداري، فالصراع الذي يدار بشكل جيد يبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة

المثمر بالفائدة على الكل بالمنظمة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، سنة النشر غير معروفة، ص 44

<sup>2</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، جدة، 2003، ص 226

<sup>3</sup> - ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، قسم إدارة الاعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، الأردن، 2015، ص 218.

<sup>4</sup> - رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة، السنة الدراسة 2019/2018، ص 96

## رابعاً - إشكالية الدراسة

لقد أضحى جلياً ان للقيادة مع الصراع التنظيمي علاقة تأثيراً من نوع ما ، وخاصة بعد تغير نظرة الفكر الإداري الحديث للصراع تأثراً بالتطور الحاصل في مختلف البحوث و الدراسات وهو ما جعل القادة يحاولون الاستفادة من مزاياه ، التي من الممكن تحصل عليها المنظمة من إدارة فعالة للصراع ودرءاً للمثالب و الكوارث التي يمكن ان يسببها ، حيث ان الفكر الاداري الحديث قد اصبح ينظر للصراع بصورة مختلفة ومن زاوية مختلفة عن المدراس و المذاهب الكلاسيكية التقليدية داخل المنظمات ، وهو ان للصراع في المنظمة فرصة يجب استغلالها بأحسن الطرق و ومعالجتها بالأساليب المناسبة لتحقيق ما يصبو اليه التنظيم ، فالصراعات بين العاملين او الموظفين تحدث غالباً بسبب الاختلاف في التطلعات و القيم و المؤهلات و المطامح، كما تنشأ الصراعات لدواعي تنظيمية أيضاً مثل تداخل الصلاحيات، ما يتطلب من القيادة امتلاك المهارة والكفاءة والتكوين المناسب والمعرفة والقدرة والاطلاع الكافي على اخر ما توصل اليه العلم من أساليب وطرق لإدارة والتعامل مع الصراع التنظيمي بصورة فعالة، بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل إيجابي.

وعطفاً على ما سبق ذكره وعليه فإننا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف تساهم أنماط القيادة في الإدارة الفعالة للصراع التنظيمي؟**

لنتفرع عنها التساؤلات الفرعية:

-كيف يتم التعامل مع الصراع التنظيمي داخل المنظمة من قبل القيادة؟

-ما الأساليب المتبعة التعامل مع الصراع التنظيمي التي تتبعها القيادة؟

-ما أثر الانماط القيادية على ادارة الصراع التنظيمي؟

## خامسا - فرضيات الدراسة:

- لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية والتي تعتبر إجابات محتملة للتساؤل المطروح من خلال الفرضية الرئيسية التالية.
- تساهم أنماط القيادة بفعالية كبيرة في التعامل مع إدارة الصراع التنظيمي.
- وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الجزئية:
- هناك اختلاف في معالجة والنظرة لظاهرة الصراع التنظيمي من قبل القادة بين المدرسة التقليدية والحديثة في الفكر الإداري.
  - يستخدم القائد الإداري أساليب متنوعة في إدارة والتعامل الصراع التنظيمي.
  - تختلف آثار الأنماط القيادية المتبعة على إدارة الصراع التنظيمي.

## سادسا - منهجية الدراسة:

### 1- الإطار المنهجي:

**مناهج الدراسة:** المنهج في أي بحث علمي يعتبر الطريق أو السبيل الذي يتم فيه إرشاد الباحث في سعيه الحثيث نحو بلوغه لهدفه المنشود وهو التوصل الى استنتاجات علمية تخص موضوع البحث او الدراسة وللوصول الى ذلك المبتغى يجب عليه الاستعانة بالمنهج المناسب، فقد استخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه يناسب وموضوع الدراسة الذي ينتمي الى موضوعات العلوم الإنسانية والاجتماعية والهدف من استخدامه هو وصف جوانب متعددة من القيادة وظاهرة الصراع التنظيمي ثم محاولة لفهم تلك العلاقة التي تربط بين المتغيرين المتغير المستقل القيادة بالمتغير التابع الا وهو ظاهرة الصراع التنظيمي، من خلال جمع البيانات من المصادر المختلفة لفهم اشمل وأعمق ومحاولة تفسيرها.

فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة لاستخلاص النتائج ومعرفة كيفية التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة مستقبلا<sup>1</sup>، كما استعملنا المنهج المقارن

<sup>1</sup> - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص

للمقارنة بين الأنماط المختلفة للقيادة و اثرها على إدارة الصراع التنظيمي و النظرة المختلفة بين مدراس الفكر الإداري الكلاسيكي و الحديث و نظرة الإسلام للصراع، وكذا ملاحظة الفروق بين مختلف الدراسات التي تناولت موضوع تأثير القيادة على ظاهرة إدارة الصراع التنظيمي.

والمقارنة بمعناها العام تعني الوقوف على أوجه الاختلاف والاتفاق بين الظواهر أي انها مطلب رئيسي في التحليل العلمي لاي ظاهرة والمقارنة متضمنة بطبيعتها في اية محاولة للتحقق من صحة الفروض ولتحقيق هدف العلم في دراسة التباين والاختلاف او التماثل بين الظواهر الواقعية وتحديد الشروط والظروف التي تقف وراء هذا الاختلاف او الاتفاق<sup>1</sup>

كما استخدما المنهج التاريخي وذلك من خلال تتبع العلاقة بين المتغيرين من خلال التطور التاريخي للقيادة الإدارية وتطور نظرة القيادة للصراع التنظيمي عبر فترتين او مدرستين للفكر الإداري وكيفية تعامل كل منهما معه.

والمنهج التاريخي هو مجموعة الخطوات العلمية التي تساعد الباحث على قراءة وبحث ماضي الشعوب والأمم وتسجيل تاريخها كما وقعت وترتيبها واستخلاص النتائج وبيان القوانين التي تحكم سلوك البشر وصياغة كل ذلك بطريقة يسهل على الأجيال الحاضرة فهمها بما يساعد على فهم الواقع والتنبه للمستقبل<sup>2</sup>.

**2-الإطار النظري للدراسة:** فقد اعتمدنا في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر عدة مثل الكتب ومختلف المراجع العربية والأجنبية والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع القيادة والصراع التنظيمي والعلاقة بين القيادة وظاهرة الصراع التنظيمي.

ومن بين النظريات التي حاولت التعامل مع الصراع التنظيمي نذكر **النظرية التقليدي الكلاسيكية للتعامل مع الصراع التنظيمي:** ويمثل وجهات النظر في الفكر الاداري القديم حتى بدايات الأربعينات ميلادية، وبني هذا الاتجاه على أن الصراع داخل

<sup>1</sup> -عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2010، ص 92.

<sup>2</sup> - عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، نفس المصدر السابق، ص 76

المنظمة سلوك غير مرغوب فيه، ووجود هذه الظاهرة يوحي بوجود أمور خاطئة في المنظمة، إذ يجب على المنظمة القضاء عليه<sup>1</sup>.

**النظرية الحديثة للتعامل مع الصراع التنظيمي:** تؤمن بحتمية وجود الصراع ومن المستحيل تجنبه أو القضاء عليه، ومن مصلحة المنظمة وجود مستوى معين منه بين الأفراد في المستويات والأقسام المختلفة، فقد يكون مرغوب فيه ويشجع عليه وقد يكون من الأفضل احتوائه أو خفضه إذا كان ضاراً<sup>2</sup>.

**النظرية الموقفية:** أفكارها مستوحاة من منظور المدرسة السلوكية، حيث ترى أن الموقف هو الذي يحدد السلوكيات القيادية، فالفرد قد يكون قائداً في موقف معين وتابعا في موقف آخر، فالشخص القائد للجماعة هو الذي يعرف جيدا ما يجب عمله، وهو المناسب لتلك الوضعية الخاصة، والواقع هو من يظهر لنا القادة الفاعلين، فالموقف يلعب دور كبيرا في ظهور القادة<sup>3</sup>.

**نظرية العلاقات الإنسانية:** نشأت بعد الكساد العالمي الكبير و الحرب العالمية الثانية، وخروجاً عن مبادئ الإدارة العلمية التي افرزت الكثير من المشاكل العمالية، وترى ان الانسان محور العمل الإداري و العنصر الهام في تحديد الإنتاجية ، فروجت لمفاهيم الحالة المعنوية ، وأثر الجماعة و الجو الاجتماعي للعمل على معنويات العاملين ومن ثم انتاجهم ، و تركز على تدريب القادة و المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للعمال<sup>4</sup> ، تسمى المدرسة الكلاسيكية الحديثة لتمسكها ببعض مبادئ النظريات الكلاسيكية، وحيناً تسمى مدرسة العلاقات الإنسانية لاهتمامها بجوانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المنظمة<sup>1</sup>.

**النظرية البيروقراطية:** لماكس فيبر التي ركزت على وصف النموذج الإداري المثالي للمنظمة الذي يقوم على أساس تقسيم العمل، وهرمية الرقابة، والعمل المكتبي<sup>1</sup>، وتنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب

1 - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 229

2 - عبد الله بن عبد الغني الطجم، نفس المرجع السابق، ص 230

3 - بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، السنة الدراسية 2014/2015، ص 7.

4 - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، بدون طبعة، بدون سنة طبع، ص 8

الأعلى، حيث أكد على أن "تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، ولا وفقا لرغبة المسيرين، وإنما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة"<sup>1</sup>.

**سابعاً - تقسيم الدراسة:** من أجل معالجة موضوع محل الدراسة الا وهو دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، تم طرح الإشكالية السالفة الذكر والتي كان الهدف منها استخراج العلاقة بين مفهوم القيادة كمتغير مستقل وظاهرة الصراع التنظيمي باعتباره متغير تابع. فقد كانت بداية دراستنا بالمقدمة التي تضمنت الإطار المنهجي والنظري وطرح للإشكالية التي تفرعت عنها تساؤلات فرعية لنتبعها باقتراح لفرضيات تحمل إجابات مفترضة، كما ذكرنا مختلف الدراسات السابقة التي تناولت مفهومي الصراع او القيادة. وقد قسمنا بحثنا الى ثلاثة فصول فكانت البداية في فصلها الأول الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة في ثلاث مباحث، حيث تناولنا في مبحثها الأول مفهوم القيادة ومبادئها والأهمية، ثم مروراً بتطور الفكر القيادي الإداري في المبحث الثاني وانتهاءاً بأساليب وأنواع وأشكال القيادة في المبحث الثالث.

اما في الفصل الثاني فعنوانه ب الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي، فعرجنا على مفهومه من تعريف وخصائصه وذكر لأسبابه ومراحله وتطور النظرة اليه في المبحث الأول، ثم في المبحث الثاني تناولنا أنواع ومصادر ومظاهر الصراع، ثم في المبحث الثالث ذكرنا آثار الصراع على المنظمة والموارد البشري وانعكاساته السلبية منها والإيجابية.

ثم في الفصل الثالث الذي كان عنوانه إدارة الصراع التنظيمي ،فذكرنا في مبحثه الأول مفهوم إدارة الصراع التنظيمي من تعريف و خصائص واهمية و مراحل إدارة عملية الصراع التنظيمي ، ثم في المبحث الثاني تكلمنا عن تقنيات إدارته من مهارات وإجراءات وعوامل مساعدة لإدارته، ثم مبحثاً ثالثاً حاولنا فيه ربط للمتغير المستقل الا وهو القيادة بالمتغير التابع الا وهو الصراع التنظيمي في كيفية تعامل القيادة مع إدارة الصراع التنظيمي ، و الأساليب

<sup>1</sup> - محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، قسم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص 24.

المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي ، و تأثير أنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي ، كما ذكرنا النموذج الإسلامي في معالجته وادارته للصراع .  
وأخير خاتمة كانت حوصلة لما تم عرضه ولما تم تناوله في الدراسة ثم آخرا وليس أخيرا ملخص الدراسة

### ثامنا- صعوبات الدراسة

- تغير معاني المصطلحات والتسميات والمقصود منها بين مختلف الدراسات والكتب والمذكرات
- ضيق الوقت المخصص لكتابة المذكرة بما يتضمنه من قراءة وفهم وإطلاع على مختلف المصادر والمذكرات والكتب والدراسات
- صعوبة الحصول على بعض الكتب والمراجع
- عدم توفر الحاسوب الآلي مما اضطرني الى استعارة حاسوب في فترة زمنية ضيق
- الانقطاع المتكرر للكهرباء
- صعوبة التوفيق بين البحث والمطالعة وكتابة المذكرة والحياة اليومية ومشاكل الحياة اليومية

# الفصل الأول

## القيادة

### الإطار النظري والمفاهيمي

### الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

تمهيد: تشكل القيادة محورا أساسيا في عمل المنظمات بمختلف انشطتها، ومع كبر اعمال المنظمات وتعدد مهامها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية وأخرى خارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

فكان لابد للمختصين بعلم الإدارة من مواصلة البحث والتطوير في شتى الأساليب والطرق وإحداث التغيير المدروس في بيئة المنظمة لما يخدم اهدافها ورسالتها، والمبني على تجارب وأبحاث علمية تقدم أفضل وانسب الحلول للمشاكل التي تواجهها، وهي مهمة لا يمكن تحقيقها إلا في ظل قيادة مدربة واعية.

وتعتبر القيادة من الوظائف الإدارية المهمة التي تؤثر على مصير المنظمات ومستقبلها سواء اكان فشلا أو نجاحا للمنظمات.

### المبحث الأول: مفهوم القيادة

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات والأبحاث والكتب بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات، وتشكل القيادة محورا أساسيا ترتكز عليه مختلف النشاطات في مختلف المنظمات، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية ازدادت الحاجة الى قيادة واعية.

### المطلب الأول: تعريف القيادة وخصائصها

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل كثير من الباحثين في الفكر الإداري، والعدد الهائل من الدراسات والأبحاث والمقالات ما هو الا انعكاس لها، ولهذا فإنه لا يوجد تعريف واحد للقيادة الإدارية، وتتبع تلك الاختلافات من الخلفيات التي تعكس طبيعة كل تعريف وارتباطها بتخصص واضعه.

أولا علينا تعريف القيادة ثم بعد ذلك تعريف القيادة الإدارية.

القيادة لغةً: القيادة لغة مشتقة من الفعل الثلاثي (قاد) ومعنى قاد أي قاد الدابة -قودا وقيادة مشى امامها آخذا بموقودها وقاد الجيش أي رأسه ودبر أمره<sup>1</sup>

القائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الاخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم وقد ينظر التعريف للقائد اما من زاوية الوظائف التي يمارسها او من جهة الاهتمام بعملية التأثير في الافراد لتحقيق المطلوب منهم او من زاوية الاختيار او من زاوية السمات او التابعين<sup>2</sup>

اما معناها بالإنجليزية من قاموس ( NTCS POCKET DICTIONARY OF WORLDS AND PHRASESE)

(leader) : الذي يقود او مكلف بالمسؤولية على مجموعة من الأشخاص وهي من الفعل

(lead): يقود شخص ما او قيادة شخص ليؤمن بشيء ما.

<sup>1</sup> - إبراهيم مذكور، المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، جمهورية مصر العربية، 1994

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 125

و" القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها<sup>1</sup> وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد.

والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم بما يحقق الأهداف وهي مسؤولية تجاه المجموعة المنفاعة للوصول بها إلى الأهداف المرسومة.

كما نعني بها عملية التأثير على سلوكيات الأفراد في بما يخدم الهدف المنشود والقائد هو ذلك الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.<sup>1</sup>

يعرف سالم بن سعيد القحطاني القيادة بأنها: " قدرة القائد على إقناع الأفراد كالتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم كمهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة." <sup>2</sup> ومن بين من عرف القيادة على النحو التالي:

كون (Kohn): فيرى أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد.

بينما روبرت ليفجستون (Robert Lvingston) يعرفها على: " أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات".

### القيادة الادارية

لتعريف القيادة الإدارية لابد لنا من تعريف الإدارة أولاً تعددت تعريفات الإدارة حيث تعرفها ماري باركر فوليت " بأنها فن جعل الأشياء تحدث من خلال البشر"<sup>2</sup>

ويعرفها الدكتور على شريف بأنها "مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد وذلك لتحقيق هدف ما او مجموعة من الأهداف"<sup>3</sup>

القيادة الإدارية:

1 - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 12، بيروت لبنان، ط 1، 2000، ص 315.

2 - نوال عبد الكريم الاشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 9

3 - نوال عبد الكريم الاشهب، نفس المصدر السابق، ص 9.

تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والرقابة والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم<sup>1</sup>

والقيادة الإدارية هي النشاط الإداري الممارس من طرف القائد من اتخاذ أو إصدار للقرارات أو الأوامر أو الإشراف على المرؤوسين باستخدام السلطة اكانت رسمية غير رسمية، وهي قدرة الشخص في التأثير والإقناع بقصد تحقيق اهداف معينة، فالقيادة الإدارية هي التي تجمع بين السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم بصفة غير رسمية والزامية التعاون لتحقيق الهدف.<sup>2</sup>

### الجدول رقم 1: يوضح الاختلاف بين المدير والقائد والرئيس

الرئيس	القائد	المدير
- يقرر ويصدر الأوامر.	- يدرّب وينصح.	- يصدر الأوامر ويقرر.
- يعتمد على سلطاته.	- يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين.	- يعتمد على السلطات الممنوحة.
- يستشعر الخوف من المرؤوسين.	- يفجر الحماسة في المرؤوسين.	- يهتم بحل المشكلات.
- يتكلم بصيغة (أنا).	- يتكلم بالصيغة الجماعية (نحن).	- يخصص في أداء عمله.
- يحدد الأخطاء ويصدر الأوامر.	- يبحث عن حلول للمشكلات.	- يلتزم بتنفيذ التعليمات.
- يوجه الجهد الفردي.	- يستشير ويطلب النصيحة.	- يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية.
- يضع كل الأهداف والمعادلات.	- يفجر العمل الجماعي.	- الحرص على أن تكون هناك هوة بينه وبين المرؤوسين.
- مفروض على الجماعة.	- يركز على التجديد والابتكار.	- لا يميل إلى التجدد والابتكار.
- لايهتم بالعلاقات الاجتماعية ويصب اهتمامه بتنفيذ الأوامر والأهداف.	- صلاحياته مستمدة من الجماعة.	- يكون مفروضاً على الجماعة.
- يصدر العقوبات والواجبات ومنح المكافآت.	- يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين.	- يهتم بتحقيق الأهداف.

المصدر: صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها إدارة الموارد البشرية

استراتيجية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015. ص64

1 - سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 44

2 - محمود شحات، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص64.

### 2- خصائص القيادة في الإدارة:

للقيادة مجموعة من الخصائص المتمثلة في:

- إعطاء المرؤوسين قدرا كبيرا من الحرية في وضع خطة العمل، وتحديد الأهداف والاشراف والاعتماد على مبادأة المرؤوسين في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل.

- تتمركز القيادة حول الجماعة مما يؤدي الى نتائج أفضل من تمركز القيادة على الإنتاج<sup>1</sup>.

- تبادل الاحترام في علاقات العمل وفهم مشكلات المرؤوسين والعمل على حلها والتوفيق بين مصالحهم ومصالح المنظمة واتباع المنهج العلمي للوصول الى القرارات السليمة واستشارة اهل العلم والخبرة.

- القيادة تأثير لأن للقائد القدرة على التأثير في السلوك، حيث يتعامل القادة مع الأشخاص فيعملون على تسخير قدراتهم الجسمية والعقلية وتوجيهها توجيها حسنا بناءا.

- إمام القائد بالمهارات اللازمة لإدارة المنظمة والتخطيط وزيادة روح الابداع والتحفيز والابتكار.

- القدرة على التعامل مع المرؤوسين وفهمهم والتعامل الجيد والمدروس مع سيكولوجيتهم.

- القيادة تؤثر على الأفراد والجماعات على حد سواء من اجل تحقيق هدف ما والتأثير. يأتي عادة عن طريق الترغيب او الترهيب.

- توزيع المسؤولية واشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وضمان الامن والراحة في العمل جسميا ونفسيا وأيضا الاهتمام بالأفراد والانتباه لهم وحسن الاصغاء لهم اظهار الود والفهم<sup>2</sup>

- أساس النجاح في تنفيذ الأوامر والتعليمات بحرفية هو تعاون القيادة مع أفراد الجماعة وجعل المنقادين ينفذون ما يريده القائد.

- القيادة هدف حيوي تسعى المنظمات الناجحة لتبنيه، والقائد هو من يحفز الأفراد لكي يحققوا الهدف بأنسب الأساليب والطرق.

1 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 1998، ص 89.

2 - نوال عبد الكريم الاشهب، اساسيات في القيادة والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 199.

- تعاون الجماعة (قيادة ومنقادين) هو الركيزة الأساسية للقيادة الناجحة إذ لا يمكن لأي فرد مهما كان من ان يكون قائد ناجحاً لوحده فقط بل من خلال المشاركة الجماعية.
- القيادة هي التفاعل وتأثير متبادل ضمن الجماعة إذ لا يمكنها الاستمرارية الا في بيئة ذات قيم متوافقة في حدها الأدنى.
- القيادة غير مرتبطة بمنصب او سلطة انما هي امتلاك صفات استثنائية مميزة وهي ظاهرة اجتماعية سلوكية.
- تمتك القيادة القدرة على تنمية مواهب الأفراد داخل المنظمة.
- القيادة هي المحرك نحو الدافع نحو تعديل السلوك للأفراد بما يحقق أهدافه المنظمة.<sup>1</sup>
- ✓ لدى القيادة القدرة على حل المشاكل فالقائد الفعال هو القادر على حل المشاكل، والقدرة على المبادرة<sup>2</sup>

فالقيادة الإدارية هي فن وعلم يجمع بين الإدارة والقيادة، وهو النشاط المؤثر في الجهاز الإداري، ولا بد لمن يمارسه ان يملك القدرة على حسن التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة من أدوات الإدارة مقترنة بصفات القيادة، لكي يقود المنظمة بكفاءة وبصيرة. فإذا غابت القيادة المؤهلة المدربة الواعية والناجحة غاب الأداء الجيد وتدهورت الإنتاجية وعمت الفوضى وغابت البوصلة، وعجزت المنظمة عن أداء مهامها او تحقيق أهدافها. انما القيادة تكون بحسن الأداء في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> -محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 39.

<sup>2</sup> -بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 52.

### المطلب الثاني: أهمية القيادة في الإدارة

ترجع أهمية القيادة الى القائد الإداري المسؤول عن التحقق من تولي كافة عناصر التنظيم في كل اقسام او وحدات المنظمة التي يرأسها، وكذلك ممارسة لكل وحدة لكافة المسؤوليات المنوط بها لتحقيق أهداف المنظمة، فهو الشخص القادر على تحمل المسؤولية الشاملة وإنجازها، والقادر على تسيير شؤون كافة العاملين، وبدونه تتحول المنظمة الى عدة منظمات صغيرة داخلية تسيير كل منها في اتجاه مختلف.

ولكي تضمن المنظمة تحقيق أهدافها يقتضي ذلك توفير قيادة واعية حكيمة مدركة للأبعاد السلوكية للعناصر البشرية في المنظمة، بحيث تستطيع توفير الأجواء المناسبة لهم من اجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم، اذن نستطيع القول ان للقائد دور كبير في الحصول على إنجازات فعالة من قبل العاملين معه <sup>1</sup>.

-انها حلقة وصل بين العاملين وبين المنظمة وتصوراتها المستقبلية، والبوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وتنمية وتدريب رعاية الأفراد باعتبارهم اهم مورد للمنظمة كما ان الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم <sup>2</sup>

-مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة، وتسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إيهاب عيسى مصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، ط1، الجيزة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2015، ص 24

<sup>2</sup> - بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية معسكر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 70

<sup>3</sup> - وفيق نخلة الجابر، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط1، عمان، دار أمجد لنشر والتوزيع، 2014، ص 50

- القيادة هي العنصر الأساسي في نجاح أي منظمة فهي التي تستطيع ان تتحكم في وظائف الإدارة بكفاءة عالية، والوصول الى اهداف المنظمة بكفاءة بأقل وقت وجهد، والقدرة على التعامل مع البيئة الداخلية والتكيف مع تقلبات البيئة الخارجية للمنظمة.
- على القائد إعطاء النموذج والقوة الحسنة لكل المرؤوسين من اجل حثهم على تحقيق اهداف المنظمة بشكل غير مباشر في عملية تأثير متبادل بين المرؤوسين.
- القيادة هي أساس لكل العمليات الإدارية الموجه لها من اجل تنفيذ وظائف الإدارة المختلفة.
- تساهم القيادة في بث الروح الإيجابية في المنظمة ومحاربة روح التثبيط والانهازمية قدر الإمكان، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة ووضع إستراتيجية مرنة لمواجهة التحديات والصعاب التي يمكن تواجه المنظمة<sup>1</sup>.
- القيادة هي عملية تفاعلية بين القادة والمرؤوسين إذ يؤثرون في الجماعة بزيادة الإنتاجية وبث لروح التعاون وجو من الثقة بين أعضاء المنظمة
- تتبع أهمية القيادة من ارتباط القيادة بالقائد من حيث دورها الرئيسي اما سلبا او ايجابا على كل اعمال وأنشطة المنظمة وانعكاسات ذلك، وتتمثل مهمة القائد الناجح في شحذ الهمم وتشجيع الابداع وغرس قيم الولاء لدى العمال والموظفين، لذلك وجب على القائد حسن ادارته ومعرفة لتفصيل مهامه المنوطة به، وامتلاكه المهارة والقدرة على التعامل مع سلوكيات الافراد المرؤوسين من اجل كسب ودهم وتوجيههم بما يخدم اهداف المنظمة.

### المطلب الثالث: مبادئ القيادة في الإدارة

يعمل القائد على إثارة نزعات النشاط والحث على العمل لدى الجماعات والأفراد، كما يحرص على توفير جو مناسب للمرؤوسين من اجل تفجير إمكانياتهم خدمة للمنظمة، فيشيع روح التنافس، والحث على التعاون، وتوحيد للجهود وطاقتهم بغية بلوغ الهدف المنشود. وتحققا لذلك هناك مبادئ تمكن القائد من أداء أفضل وأكثر فعالة، ونذكر من هذه المبادئ ما يلي:

<sup>1</sup> - بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مصدر سبق ذكره، ص 48

- مبدأ رفع كفاءة المنظمة: فالرفع من قدرة المرؤوسين من خلال التدريب والتكوين ومنح للصلاحيات وإشراك في التخطيط والمشورة، وتعزيز لروح الانتماء لدى الافراد وتزويد المنظمة بما تحتاجه من معدات وتوفير للصيانة وتحقيق للعدالة والتشجيع على الابداع والابتكار.
- الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين: أي رفع الروح المعنوية والنفسية للأفراد من خلال إرساء العدالة في التعامل وتشجيع او معاقبة الافراد وفق مقاييس عادلة، فيعمل القائد بمختلف السبل والوسائل لإشباع الرغبات المادية والوظيفية لأفراد المنظمة.
- تكثيف اللقاءات والاجتماعات مع المرؤوسين لزيادة التآلف والمحبة وزيادة أواصر التفاهم وتلافي سوء الفهم<sup>1</sup>.
- وضع نظام شفاف للترقية ضمن أليات وإجراءات واضحة تكون بعيدة عن المحاباة وترتكز على تقييم عادل وتقارير أساسها الكفاءة.
- ضمان توفير نظام عادل للحوافز المادية.
- تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين:
- تعزيز روح الفريق التي أساسها غرس وتقوية روح الولاء للمنظمة نحوها، وتدعيم لروح الفريق
- تنمية العلاقات بين القائد والمرؤوسين من خلال حسن استخدام القائد لسلطته وحمايته لأتباعه.<sup>2</sup>
- عدم استغلال الصراعات بين المرؤوسين
- الحفاظ على الحقوق واقامة عدالة حقيقية.

<sup>1</sup> - بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مصدر سبق ذكره، ص 49

<sup>2</sup> - محمد شفيق، الإنسان والمجتمع مقدمة في السلوك الإنساني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997،

- غرس روح التعاون والاحترام المتبادل بين الافراد.
- إطلاع المرؤوسين بالحقائق: فهم المرؤوسين لحقيقة الأمور يجعلهم متفهمين لطبيعة ظروف المنظمة والجوانب المختلفة.
- إدراك القائد لجوانب عمله: من خلال فهمه لواجباته ومهامه وطبيعتها والقوانين واللوائح المختلفة
- فهم أساليب العمل من خلال نظام رقابة وتقويم فعال لمعدلات الأداء لدى المرؤوسين داخل المنظمة.
- الدراية التامة بالقوانين التنظيمية والتعليمات والتشريعات الصادرة من جهات وهيئات حكومية.
- متابعة والسهر على الرفع من الكفاءة الفنية للمرؤوسين.
- ضرب المثل الأعلى للمرؤوسين
- تحمل القائد المسؤولية عن أي أخطاء او سوء تقدير او أوامر خاطئة
- الحسم في اتخاذ القرارات: القائد الناجح هو الذي يتخذ القرارات بثقة ودون تردد مع المشورة مع ذوي الخبرة وأيضاً بالمرؤوسين واختيار القرار المتاح من بين أفضل البدائل المتاحة ضمن توقيتها المناسب.
- فاعلية القائد وتفاعله مع المرؤوسين: وتعد ركيزة أساسية يتحقق بها التوازن في المنظمة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لوقت المرؤوسين وتوجيههم لصالح العمل.
- وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتحديد معايير موضوعية وعادلة لأداء العمل وفقاً للتخصصات المختلفة.
- الاهتمام بالتخطيط الجيد في المنظمة.
- الحفاظ على الدوام بعقد اللقاءات الدورية مع تعمد القيام بالتفتيش الفجائي.

-مشاركة القائد للمرؤوسين في احتفالاتهم ولقاءاتهم الترفيهية والرياضية والعمل على استمالة المرؤوسين وتحفيزهم.

فالقيادة السليمة لا تعتمد فقط على قوة السلطة الرسمية وإنما التأثير التوجيهي للمرؤوسين وتحفيزهم للاستجابة وشرح الأسباب لهم، فمعيار تقبل سلطته من قبلهم هو قبول المرؤوسين لها والتي تتبع من قائد حاسم محبوب وليس مسئول مكروه وعدواني.

-ان للقيادة محورا أساسيا ترتكز عليه مختلف أنشطة المنظمات، فنجاحها مرتبط بمدى قدرتها على ترشيد مواردها وبلوغ الأهداف المسطرة بفعالية بأقل جهد ووقت وإحداث التغيير المأمول في المنظمة بما يخدم اهدافها ورسالتها والمبني على تجارب وأبحاث علمية تقدم أفضل وانسب الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمات، وهي مهمة لا يمكن تحقيقها إلا في ظل قيادة مدربة واعية.

### الجدول رقم 2: يوضح تحديد نمط القيادة الفعال

الموقف	علاقات القائد	هيكل الوظيفة	قوة القائد	القائد الفعال يكون
1	جيدة	مهيكلة	قوية	موجه بالوظيفة أكثر
2	جيدة	مهيكلة	ضعيفة	موجه بالوظيفة أكثر
3	جيدة	غير مهيكلة	قوية	موجه بالوظيفة أكثر
4	جيدة	غير مهيكلة	ضعيفة	موجه بالعلاقات أكثر
5	ضعيفة	مهيكلة	قوية	موجه بالعلاقات أكثر
6	ضعيفة	مهيكلة	ضعيفة	موجه بالعلاقات أكثر
7	ضعيفة	غير مهيكلة	قوية	موجه بالعلاقات أكثر
8	ضعيفة	غير مهيكلة	ضعيفة	موجه بالوظيفة أكثر

نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، منشورات كلية

التجارة جامعة القاهرة، 2019، ص 211.

### المبحث الثاني: تطور الفكر القيادي الإداري

تعود مظاهر القيادة كأسلوب اجتماعي في المجتمعات القديمة الى عصور موعلة في القدم غير ان بداية فكرة القيادة اقترن بظهور الحضارات مثل الحضارة السومرية، حيث أن السومريين كانوا من الحضارات القديمة التي بدأت التدوين والكتابة ومن تلك الأدلة التاريخية الاثار التي تم من خلالها اكتشاف وجود تنظيم إداري وتعتبر بداية تبلور الارهاصات الأولى نحو ظاهرة او فكرة ارتباط القيادة في التنظيم غير ان الدفعة الحقيقية لمفهوم القيادة كانت في ظهور المدراس المختلفة في العصر الحديث التي حاولت تفسير كيفية ظهور القائد عبر عدة دراسات ونظريات .

### المطلب الأول: القيادة في العصور القديمة

ان وجود القيادة او القائد ضرورة اوجدتها ظروف وحاجات التجمعات الإنسانية الأولى فنجد ان مفهوم القائد ارتبط بتفسيرات وتأويلات متعددة في الحضارات القديمة كان أهمها ان الانسان يولد قائدا فهو على الفطرة او نتيجة تفسيرات دينية او ميتافيزيقية غيبية إذا لا يمكن لاي أحد ان يصبح قائداً.

ففي الحضارة السومرية فقد كان للكهنة نظاما ضريبيا محكما جمعوا وأشاروا به بدقة كميات ضخمة من السلع الدنيوية التي تضم أموال الدولة وعقارتها وقطعان الأغنام والماشية التي تجنى من الشعب كانوا يكلفون بتقديم تقرير او كشف حساب بأمانتهم لكبير الكهنة<sup>1</sup>.

ثم جاءت الحضارة المصرية بتميزها ومن اهم الشواهد قدرات المصريين القدامى التنظيمية والإدارية في بناء الاهرامات، فقد بني هرم خوفو الأكبر من أكثر من 2300000 قطعة من الحجر بوزن ما بين 1.5 الى 2 طن كما استخدم في البناء 100000 ألف عامل ولا شك ان

<sup>1</sup> - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط4، المملكة العربية السعودية،

هذا كله احتاج الى قدرات إدارية متقدمة في القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة، كما عرفوا مبدأ الرقابة الصارمة، ومبدأ قيادة العمل الإداري لتسيير دفة الحكم.

عرف المصريون أيضا مبدأ الرقابة الصارمة على الأداء، فتمكن المفتشون من القضاء على مخالفات العمل عن طريق قطع يد من تكرر منه أي منتج معيب، وإذا درسنا نظام الحكومة المصرية خلال العهود القديمة، يتضح لنا من الأدلة ما يثبت ان قدماء المصريين قد عرفوا مبدأ قيادة العمل الإداري لتسيير دفة الحكومة المترامية الأطراف عن طريق التنظيم اللامركزي، ولقد كانت الحكومة فيما بين 2160-1788 ق م على درجة عالية من اللامركزية<sup>1</sup>

وقد خلفت الحضارة البابلية من الأمثلة على ان القيادات كانت توجه الى توثيق المعاملات التجارية توثيقا محكما على أقراص من الحجر او الواح من الخشب وقد زودتنا هذه الأقراص والالواح بباكورة من بواكير الاعتراف بمبدأ مسؤولية القائد وعدم تفويض تلك المسؤولية وتعتبر الاشنونة البابلية بما تضمنه من نصوص مراقبة الأسعار، ومن عقوبات على الجرائم أقدم نظام قانوني تضعه قيادة من القيادات سبق قوانين حمورابي ب 150 سنة ولعل أبرز ما أسهمت به حضارة بابل في مجال الفكر الإداري والقيادة خاصة هو قانون حمورابي<sup>2</sup>

وفي زمن الحضارة البابلية، كانت قوانين حمورابي ترسم لنا صورة على طبيعة تلك القوانين والجانب الإداري منها، وغير بعيد عن حضارة ما بين النهرين كانت الحضارة المصرية، التي عرفت هي الأخرى هيكلية تنظيمية وتسمية رتب لها لكل منها مهام محددة مسبقا.

اما في الحضارة الصينية فقد عرفوا ببعض المبادئ الإدارية في مجالات القيادة و التخطيط و التنظيم و الرقابة و يعتبر دستور الامبراطور شاو الذي عاش عام 1100 ق م هو اقدم دليل اداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية من ادناهم الى اعلاهم مرتبة ، حيث قام بوصف قوائم دقيقة بواجبات كل منها ، وقد اقتضت كثرة المهام و أهمية المهام الملقاة على عاتق كبار قادة الموظفين في الحضارة الصينية تزويد الجهاز الحكومي بالإداريين الاكفاء

<sup>1</sup> - سالم بن سعيد القحطاني، نفس المرجع السابق، ص 33

<sup>2</sup> - سالم بن سعيد القحطاني، نفس المرجع السابق، ص 34

من ذوي المواهب و القدرات العالية ، واكد منشـيوس مبدأ مستوى الأداء الذي تريده القدرة الإلهية كما يقول ، و رأى ان القوانين وحدها لا تكفي و نجد في الصين القديمة مبادئ يضا هي نعم الإدارة الحديثة من تنظيم و إجراءات لرفع الكفاءة و أساليب رقابية مختلفة<sup>1</sup> كما عرف الصينيون أيضا بأنهم من بناء أقدم الحضارات وكان للصينيين أيضا تنظيمهم الإداري كما برعوا في مجال وظائف الإدارة من قيادة وتخطيط، وتنظيم. ويعتبر القوانين الإمبراطور(شاو)يعتبر أقدم دليل إداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية من أدناهم إلى أعلاهم مرتبة.

اما الحضارة الاغريقية وربما ان كتابات (سقراط)(واكسينفون) من أهم ما ساهمت به هذه الحضارة في مجال الإدارة بوجه عام وفي مجال القيادة بوجه خاص فهؤلاء عملوا على توضيح الإدارة وعرفوا التخصيص وتقسيم الوقت والحركة وذلك من مهام القائد الإداري كما عرف الاغريق ما يسمى الخدمة العامة كما ركزوا على الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية في فرض الرقابة على اعمال الدولة وممتلكاتها<sup>2</sup>

وتعد الحضارة الإغريقية أولى الحضارات التي عملت على تكوين نظام ديمقراطي، كما ان الإغريق عرفوا بما يسمى روح الخدمة العامة، والتي تتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة.<sup>1</sup> وتتضح أهمية القيادة من خلال تعريفات سقراط للقيادة، بأنها تعني: "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية. أما أفلاطون، فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه الجمهورية على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرجع سبق ذكره، ص 37

<sup>2</sup> - سالم بن سعيد القحطاني، نفس المرجع السابق، ص 32

أما الرومان فأن أهم ما ميز حضارتهم هو منصب الرقيب، أو المدعي العام، ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم أو الرقابة على الأخلاق والآداب العامة.<sup>3</sup> كما أنه في ظل الإمبراطورية الرومانية أصبح شغل الوظائف القيادية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية.<sup>4</sup>

وقد أدى اتساع الإمبراطورية الى المساهمة في تطوير الممارسات الإدارية عامة و الأساليب القيادية خاصة للإشراف على أعمال و ممتلكات الدولة فقد عرفت منصب الرقيب او المدعي العام وفي عام 284 م وعندما اصبح ديو كلتيان امبراطور ، أدخل أسلوب جديدا في القيادة يركز على تفويض مضطرد ومتتابع للسلطة و اليوم يطبق المديرون نفس مبادئ ديو كلتيان في القيادة و التنظيم عندما يستخدمون نظاما هرميا في تدرج السلطة المركزية بغية استقرار السلطة المركزية ، وهكذا نلاحظ ان هذه المرحلة الإدارية السائدة في العصر الروماني قريبة الشبه بما هو سائد اليوم<sup>1</sup>

ان ارتباط القيادة في الحضارات القديمة كان مرتبط بالمفاهيم الغيبية والتأويلات الدينية وجعل من المستحيل إيجاد آلية او نظريات تشجع الابداع وتخلق قيادة، فاستسلم الناس لتلك الآراء السائدة التي جعلت تلك المجتمعات تنتظر وتتنظر لظهور القادة بما هو أقرب للمعجزة التي تحل على البشر، بدلا من السعي الى تطوير آليات لتكوين او نظريات وتدريب للقادة بل هو امر فطري او قدرى يستحيل لاي فرد ان يكون قائدا.

<sup>1</sup> - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرجع سبق ذكره، ص 32

### المطلب الثاني: القيادة في العصور الوسطى

بدأت ملامح الفكر الإداري تتوضح و تتشكل في هذا العصر حيث تم فيه احياء وانعاش أفكار العصور الغابرة من الحضارات القديمة، في شتى العلوم مثل الفلسفة ومختلف العلوم وخاصة العلوم الإدارية ، ورغم ان هذه العصور كانت تبدوا عصر ظلمات و انحطاط لأوروبا ، الا انها كانت فترة رقي و ازدهار و عصور ذهبية بالنسبة للمسلمين حيث انتشرت حركة الترجمة الكبرى في بدايات العهد العباسي التي تم فيها ترجمة مختلف علوم ومعارف الحضارات القديمة و تدوينها ، و نقدها بل تعاده الامر الى ان ترك المسلمون إسهامات جليلة في مختلف و شتى أصناف العلوم.

في أوروبا سيطر نظام الإقطاع و الكنيسة على كل موارد الممالك الأوروبية ، الى ان هناك بعض الملامح القيادية التي تتم عن مساهمة ما في تطوير الفكر القيادي وان كانت قليلة فقد تعلم المديرون الشيء الكثير من دروس الاقطاع ، و ان قوة التنظيم تكتسب عن طريق الرقابة الهرمية و المصلحة المشتركة يمكن ان ينجح أي نوع من التنظيم ، كما ان لي كتاب باكيولي أهمية خاصة لدى الباحثين في علم القيادة ، حيث ابرز فيه الحاجة الى منشأة تتوفر لها رقابة إدارية داخلية ، كما أوضح ان كافة المعاملات يجب ان تكون مستكملة التفاصيل ، و تحفظ بصفة دائمة ، كما كان لتجارة البندقية أثر كبير على الإدارة فنجد الاهتمام بالدفاتر الحسابية ، والمعلومات اللازمة عن المراكز التجارية ، كما عرف القرن السادس عشر اهتماما كبيرا بالمفاهيم الإدارية ، اذ نرى كتابات سير توماس مور و نيقولا ماكيفلي تفهما واضحا للمبادئ الإدارية<sup>1</sup>.

اما في الحضارة الإسلامية فقد كانت هناك مساهمة كبيرة في تطوير الأساليب القيادية ، فقد أنشأت الدواوين ووضعت المبادئ و النظم ، وسوف نكتفي بذكر اسهامات العهد النبوي و الخلفاء الراشدون و خلفاء بني امية و الخلفاء العباسيون في تطوير القيادة ففي عصر النبوة

<sup>1</sup> - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرجع سبق ذكره، ص 41

كان صلى الله عليه وسلم يمثل القائد الأول في عصر الإسلام، فقد أسس دولة وكون سلطة وبنى نظام سياسي و اقتصادي و اجتماعي في ضوء التشريعات الربانية، وكان يتصف بصفات القائد المسلم المتعدد، وكان يحرص على القيادة فينتقى خير الرجال ومن مبادئه صلى الله عليه وسلم انه يهتم بتحديد تسلسل السلطات، وكان يؤكد على ضرورة احسان الاختيار .

كما نرى في وثيقة المدينة دستوراً به قواعد الحكم والقيادة، فأكد الرسول الاكرم على روح الجماعة والعمل التعاوني ومحاربة الفساد، والبعد عن الظلم والجور فكان من اهم مميزات النظام الإداري لدولة الإسلام مبدأ ان الامارة (وظيفة القيادة)، التي ستكون يوم القيامة خزي وندامة لا من اخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها.

تم بعد وفاة الرسول الاكرم، تولى ابو بكر الصديق رضي الله عنه وكان له اسهاماته ومنها اتباعه لخطى المصطفى صلى الله عليه وسلم لما وضعه من قوانين وأنظمة، كما سمح بحرية الرأي والسماحة في التعامل وتقسيم الدولة الإسلامية لعدة ولايات لتسهيل ادارتها.

بعد وفاة أبو بكر الصديق رضي الله عنه، تولى عمر الفاروق رضي الله عنه فكان على نهج الخليفة الأول و قبله الرسول صلى الله عليه وسلم ، الا انه كان له اثر الملموس في تطوير التنظيمات الإدارية الرسمية في عصر صدر الإسلام ، و نظر الى العدل كأساس لحكمه وتأصيل العدل وكان يخاف من الفتنة ، و الغبن الاجتماعي ، ومن دعاة الانحراف ، فهو لا يفرق بين الوالي و اصغر الرعية ،ومن المبادئ القيادية التي سنها عمر بن الخطاب رضي الله عنه قوله لعمر بن العاص "متى استعبدتم الناس و قد ولدتهم امهاتهم احرار" ، و نظام الرقابة الذي أنشأه و الرقابة الذاتية .

كما تجلى سلوك الفاروق بعدم اخذ الناس بالشبهات او القيل والقال ،انما كان يحاسبهم على ما يتضح له بعد التحقيق اذ كان يختار اعدل الناس و اتقاهم للقضاء ، كما اتبع سياسة المؤتمر السنوي الذي يناقش فيه ولاته على الأقاليم و يتابع خلاله أحوال الدولة و الرعية، كما

قبل الرقابة الشعبية عليه من قبل العامة ، وكان تعامله مع أموال الدولة في عهده بعيدا عن الاستغلال و التبديد او الاسراف ، وقد نشأت فكرة الفصل بين التنفيذ (الولاية) و بين جباية أموال الدولة (الجباة) و الجانب القضائي (القضاة) ، و أسس الدواوين التي كانت تمارس اعمال الدولة<sup>1</sup>.

اما في عهد الخليفة عثمان بن عفان رضي الله عنه، فسار على ما كان ممن سبقه، كما زاد من عدد الدواوين التي تتولى العمل الإداري، فأقام العدل وعزل الولاية ممن ثبت ظلمهم لرعيتهم.

عندما تولى الخلفية الراشد الرابع علي بن ابي طالب كرم الله وجهه، فكان على نهج اسلافه من الخلفاء الراشدين، وقدوتهم رسول الله صلى الله عليه وسلم، فكان يعين الوالي، ويترك له حرية التصرف لكن في ظل رقابة دقيقة، وقد اهتم بأسس القيادة مثل الشورى والحوافز وتنظيم الرواتب والعدل وإرضاء الجماعة واختيار العاملين من ذوي الخبرة والتجربة دون محاباة<sup>2</sup>.

بعد المرحلة الراشدة جاءت مرحلة الدولة الاموية، وانتقل نظام الحكم فيها الى وراثي، ونتيجة لعدم الاستقرار السياسي لم تشهد الإدارة تطورا كبيرا، غير ان تمدد وكبر دولة بني أمية أملت عليها الاستفادة من خبرات تلك الأمم الخاضعة لسلطانها في تدوين الدواوين، وتطوير واستحداث العديد من الوظائف<sup>3</sup>.

بعد انهيار الدولة الاموية و قيام الدولة العباسية على انقاضها ، ساهمت الدولة العباسية في تطوير الفكر الإداري ، من خلال إعادة تشكيل مؤسسات الدولة ، و تدوين الدواوين ، وقد اثرى العهد العباسي الفكر الإسلامي عامة ، و الفكر الإداري خاصة بالكثير من آراء الكتاب المسلمين النيرة ، و الكتابات الفكرية التي كانت تستفيد الدولة منها في تطوير قيادتها ، و تطوير نظمها السياسية و الاقتصادية، ومن كتاب تلك المرحلة نجد الفارابي في كتابه )

1 - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرجع سبق ذكره، ص 46

2 - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مصدر سبق ذكره، ص 47

3 - سالم بن سعيد القحطاني، نفس المرجع السابق، ص 48

المدينة الفاضلة) ،و أبو الحسن الماوردي في كتاب (الوزارة) ،و أبو يعلى الحنبلي (الاحكام السلطانية) و أبو عبيد القاسم بن سلام في كتابه (الأموال) ،و أبو محمد عبد الله بن قتيبة في كتابه (الإمامة و السياسة ) ،وضعت هذه الكتب الأسس الرئيسية للممارسات القيادية على مختلف المستويات ،و كانت بداية لتأسيس الفكر القيادي الإسلامي<sup>1</sup>.

ان مساهمة الحضارة الإسلامية في مفهوم القيادة بشكل خاص والفكر الإداري بشكل عام كان له بعدان أولها العناية التي أولاها الإسلام الى الفرد وكيفية تنشئته التنشئة الصحيحة والتي تجعل منه قائدا حقيقيا، اما البعد الثاني فقد كان خلال حركة الترجمة الكبير التي شهدتها الحضارة الإسلامية في العهد العباسي الذي حاول من خلاله المسلمون احياء وإعادة فهم ودراسة ونقد والإضافة الموروث الحضاري والفكري لتك الأمم التي سبقتهم.

### المطلب الثالث: القيادة في الفكر الإداري الحديث

كان لقيام الثورة الصناعية في بريطانيا الأثر البالغ على تغير النظرة لمفهوم الإدارة والمورد البشري والقيادة، فقد كان لتوسع وتعدد المهام الإدارية وانتقال أوروبا من عصر الاقطاع الى مرحلة الرأسمالية التجارية ثم مرحلة الثورة الصناعية، والتي ظهر الجدل فيها والذي لم يحسم بعد هل القيادة مكتسبة ام فطرية فظهرت عدة نظريات لتفسير ظهور القائد بعد ان ساد اعتقاد راسخ في العصور الغابرة عبر الحضارات المختلفة ان القيادة ظاهرة فطرية كثيرا ما ربطت بهبة ربانية، لا يمكن صناعتها او التدريب عليها.

ان اهم ما ميز بداية الفكر الإداري الحديث هو ظهور الثورة الصناعية التي عادت الأرضية نحو التطوير الإداري فساعدت في ظهور بعض الأساليب الإدارية المختلفة، وتجدر الإشارة الى ان النصف الثاني من القرن الثامن عشر، قد شهد نشاطا كبيرا في مجال الإدارة مثل السير جيمس ستيوارت وادم سميث في كتابه ثروة الأمم، وقد تعرف الاقتصاديون على الوظائف الإدارية المعروفة حديثا ومن ضمنها القيادة.

<sup>1</sup> - سالم بن سعيد القحطاني، نفس المصدر السابق، ص 49

وفي القرن التاسع عشر لقي مبدأ وحدة القيادة على ايدي (بوين وبوكر) قدرا أكبر من العناية، كما قام دانيال ماك في منتصف القرن التاسع عشر، والذي عمل مع بور على تطبيق المبادئ الإدارية الثلاثة (التنظيم، الاتصالات، المعلومات)، ورأى ان مشكلة القيادة تكمن في اللوائح والتعليمات الدقيقة، فادخل نظام توصيف الوظائف والترقية على أساس الجدارة، وبين مراكز اتخاذ القرارات، وعمل مع ماك كالوم على تفويض السلطة تفويضا منطقيا، كما ظهرت العديد من المدارس التي اوجدت الى أساليب جديدة<sup>1</sup>.

وقد أنتت أفكار المدرسة الكلاسيكية لتتبع اتجاها تقليديا في تفسيرها للظواهر الإدارية، ومن هذه الأفكار والعوامل الاقتصادية الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة والاتجاه نحو الترشيح والتفكير العلمي وتفسير السلوك التنظيمي والإنساني، ومن اهم رواد هذه المرحلة هنري فيول، لوثر جوليك، لينول ارويك، ماكس فيبر ومن اهم نظريات هذه المدرسة، نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري<sup>2</sup>.

الجدول رقم 3: الاتجاهات الرئيسية لدراسة القيادة

المدخل (النظرية)	مجال التركيز
السمات (الخصائص) الأربعينيات والخمسينيات	هناك عدد محدود من السمات أو الخصائص الفردية التي يمكن استخدامها للتمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين.
السلوكية (الخمسينيات والستينيات)	لايتمثل الجانب الأساسي للقيادة في سمات القائد بل في تصرفاته في المواقف المختلفة.
الموقفية (الوقت الحاضر)	لايتمحدد فعالية القائد بنمط سلوكه فقط بل بالموقف المائل في بيئته، وتشمل العوامل الموقفية خصائص الرئيس والمرؤوس وطبيعة المهام وهيكل الجماعة ونوع التميزيات (الخوافز).

المصدر: عايدة نخلة رزق الله، ألقيا حسين محمود، اجلال حافظ، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق،

بدون طبعة، مطبعة جامعة عين شمس، بدون سنة نشر، ص 199

وظهرت في هذا العصر العديد من المدارس الإدارية المختلفة على النحو التالي:

<sup>1</sup> - سالم بن سعيد القحطاني، مصدر سبق ذكره، ص 52

<sup>2</sup> - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المدرسة التقليدية (الكلاسيكية): تدور افكارها حول التركيز على زيادة الإنتاجية من خلال الجوانب الفنية و للعمل و الأساليب و الظروف التي تؤدي لذلك وهو ما ركزت عليه حركة الإدارة العلمية و التركيز على دراسة الإدارة كعملية تتضمن العديد من الوظائف التي يجب على المدير معرفتها، دراسة الإدارة من خلال ما يعرف بالتنظيم البيروقراطي من اجل الوصول الى الكفاءة الادارية<sup>1</sup>، و قامت هذه المدرسة على الأفكار التي ظهرت في الغرب في أول القرن التاسع عشر، وقد رسخت بعض المفاهيم غير الديمقراطية وغيرها من المفاهيم مثل الرقابة، والتوجيه، والسلطة، ومن أهم نظريات المدرسة التقليدية:

- النظرية البيروقراطية: تزامنت تجارب فريدريك تايلور الذي كان يعمل أستاذ في الجامعة الألمانية، مع دراسات العالم الألماني ماكس وويبر بصفته مفكراً كان يبحث عن جواباً، ليرى سبب تخلف ألمانيا عن أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال زيارته إلى هذه البلدان توصل إلى تصور حول تطور المجتمعات، حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع. وركزت هذه نظرية ماكس فيبر على وصف النموذج الإداري المثالي للمنظمة الذي يقوم على أساس تقسيم العمل، وهرمية الرقابة، والعمل المكتبي.

لقد وضع ماكس فيبر مفهوماً بيروقراطياً يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت فإن لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية. حيث أكد ماكس فيبر على أن "تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، ولا وفقاً لرغبة المسيرين، وإنما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة"، إن معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم، ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص التي تتمثل خاصة في تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التوزيع الهرمي للسلطة،

1 - نوال عبد الكريم الاشهب، اساسيات في القيادة والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية، الترقية تكون على أساس الأقدمية أو حسن الأداء<sup>1</sup>.

**نظرية الإدارة العلمية:** ركزت الحركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، وبالتالي زيادة الإنتاج وتخفيض المجهود المبذول في أداء العامل، وكل ذلك من خلال تطبيق واستخدام الأساليب العلمية كأساس في زيادة الإنتاجية، ويعتبر فريدريك تايلور رائد الحركة الإدارة العلمية<sup>2</sup>، حيث كانت هذه النظرية سبباً في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة. ومن كتاب هذه المدرسة هنري جانتي، وفرانك جليبرت، وزوجته ليليان، وفريدريك تايلور.

**نظرية التقسيم الإداري:** اقترنت بأفكار مهندس التعدين الفرنسي هنري فيول الذي عرف السلوك الإداري من خلال النشاطات والتنظيم ودراسة وترتيب الإجراءات الإدارية، والتخطيط من خلال أعداد عناصر العمل البشري والمادي، وإصدار الأوامر والتنسيق والضبط والسيطرة ومراقبة كافة الأعمال المنجزة، ويركز فيول على أهمية تقسيم العمل، ووحدته السلطة والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمنظمة، وهي لا تؤمن بأن ضعف مستويات تحمل المسؤولية وإفقاد المقدرة على التوجيه أو التسيير الذاتي لدى العاملين وراء علميات الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق، وهي ترى أن المسؤول الإداري يجب أن يصدر الأوامر حتى يستمر العمل، من مبادئها وحدة الأمر أي صدور الأوامر من مشرف أو شخص واحد وعلى العاملين احترام القوانين والأصول المرعية وإن الانضباط تتبع من القيادة الجيدة<sup>3</sup>، وأهم كتابها أوليفر شليدون الذي وضع كتاب فلسفة الإدارة عام 1923، أما مساهمة ليندل إيرويكي فتكاد تنحصر في تأليفه عدداً من الكتب أهمها:

1 - محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، مصدر سبق ذكره، ص 24.

2 - نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

3 - فاروق عبده فيلة، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 55.

عناصر الإدارة العامة الذي صدر عام 1943م، الذي جمع فيه العديد من أفكار رواد الإدارة وفلاسفتها أمثال فيول، وتيلور، وموني، ورايلي، وحلها وشرحها بلغة بسيطة.

على الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين، وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ذلك لأنها "مثلت دعماً قوياً للرأسمالية ومشاريعها.

لقد حدد فيول أربعة عشر مبدأ للإدارة الرشيدة تتمثل في: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة مصدر الأوامر، وحدة التوجيه، الخضوع، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، العدالة والمساواة، الاستقرار في العمل، المبادرة والابتكار، إضفاء روح التعاون.

**مدرسة العلاقات الإنسانية:** وقد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمي الكبير و ظروف الحرب العالمية الثانية، وخروجاً عن مبادئ الإدارة العلمية التي سببت كثيراً من المشكلات العمالية، وكان المنطق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو محور العمل الإداري و أنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية، و روجت حركة العلاقات الإنسانية على مفاهيم الحالة المعنوية، واثر الجماعة و الجو الاجتماعي للعمل على معنويات العاملين ومن ثم انتاجهم، زمن اهم نتائجها تركيزها على تدريب الرؤساء و المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للعمال<sup>1</sup>، تسمى المدرسة الكلاسيكية الحديثة لتمسكها ببعض مبادئ النظريات الكلاسيكية، وحيناً تسمى مدرسة العلاقات الإنسانية لاهتمامها بجوانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المنظمة.<sup>1</sup>

**نظرية التنظيم والسلطة لبرنارد:** يرى برنارد أن أفضل أنواع التنظيم هو التنظيم الرئاسي الذي يخضع فيه كل شخص لرئيس معين، والرئيس لرئيس أعلى منه، ويخضع الجميع لسلطة مركزية في نهاية الأمر، ويرى برنارد أن التنظيم يقوم على ثلاثة عناصر هي: التعاون، والتنسيق.

<sup>1</sup> - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 8

العلاقات التنظيمية لسايمون: يري سايمون أن التنظيم: "هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم، والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات". فالمدير في رأي سايمون لا يعني باتخاذ القرار فقط، وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه.

وقد آمنت ماري باكر فوليت بان القضية الأساسية في التنظيمات الإدارية تكمن في تطوير علاقات إنسانية متوازنة داخل هذه التنظيمات غير ان أفكار فوليت لم تكن بقوة التأثير الذي أحدثته دراسات وتجارب التون مايو و زملائه حول السلوك الإنساني الإداري للعاملين في واحد من اكبر المصانع مصنع هورثون ، حيث أجرى الباحث الأمريكي مايو بين عامي 1924-1932م ، تجارب و دراسات هدفت إلى معرفة عوامل وأسباب الرضا الوظيفي لدى العمال وبينت ان زيادة الإنتاجية لا يمكن ردها الى عوامل الحوافز المادية وحدها او تحسين الشروط المادية للعمل ، ونتيجة لهذه الدراسة تم التوصل إلى تأثير السلوك الإنساني في التنظيم البشري<sup>1</sup>. فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل.

### المدرسة الموقفية:

إن النظرية الموقفية مستوحاة من منظور المدرسة السلوكية ، حيث ترى أن الموقف هو الذي يحدد السلوكيات القيادية ، وعليه فإن الفرد الذي يكون قائداً في موقف معين قد يكون تابعا في موقف آخر ، فالشخص الذي يصبح قائداً للجماعة يعتقد فيه أنه هو الشخص الذي يعرف جيدا ما يجب عمله، ويرى على أنه القائد المناسب في تلك الوضعية الخاصة والواقع يظهر لنا عددا من القادة الفاعلين في مختلف المواقف ، مع أنهم يتميزون بخصائص شخصية مختلفة وانحدروا من وضعيات اجتماعية واقتصادية مختلفة أيضا ، فالموقف يلعب دورا كبيرا في ظهور القادة ، ولكن إذا سلمنا بأن الموقف هو الذي يحدد القائد ، فكيف نفسر ظهور قائدا معينا " أ " مثلا وليس " ب " أو " ج " قد يكون الجواب أن الموقف يبرز ذلك الذي يمتلك المعارف والمهارات الضرورية لذلك الموقف المحدد ، ولكن يبقى تفسير حالات الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخصائص ويبدو أنهم أكثر صلاحية للقيادة في مواقف معينة إلا أنهم لا

<sup>1</sup> - فاروق عبده فيلة، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 63

يظهرون كذلك ، هذا ربما يفسر حقيقة وجود تفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص الموقفية<sup>1</sup>.

ويؤثر في سلوك القادة أربع متغيرات موقفية:

خصائص المديرين الشخصية: كالذكاء والثقة بالنفس، وحاجاتهم ودوافعهم وثقافتهم.

خصائص التابعين: وهي الخصائص الشخصية أيضا والحاجات والدوافع والثقافة.

عوامل الجماعة: التي تؤثر في نجاح أو فشل التنظيم ومن أهمها: فعالية نمو الجماعة وأسلوب القائد في توجيه سلوكها، هيكل الجماعة وطبيعة مهامها ومدى تماسكها وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة.

د- عوامل المنظمة: المتعلقة بنوع المنظمة ومصادر القوة وضغوط العمل واتخاذ القرار

**مدرسة النظم: من 1960 وإلى الان**

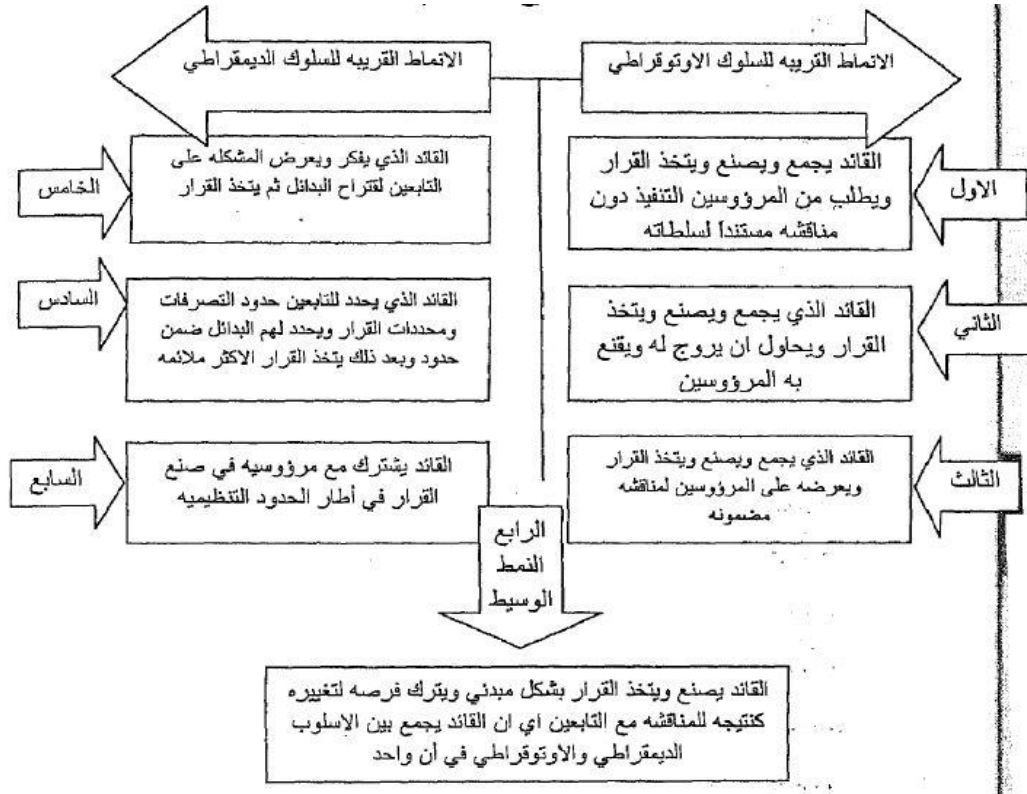
قد قدم كل من الكلاسيكيين والسلوكيين إطارا (منظورا) عالج جانبا من المنظمة وأهمل الجانب الآخر، علما بأن كلا منهما يكمل الآخر، لذا جاءت مدرسة النظم سعيا نحو دمج المنظورين ومن روادها لدوين وكينيث-(Ludwing von -Kenneth Boulding) -، ومن أهم أتباع هذه المدرسة أيضا هم وينت وبيير وفوريست وستار

ويرى أصحاب هذه المدرسة أن للمنظمة نظاما رئيسيا يتكون من عدة أنظمة فرعية، وتنقسم المدرسة إلى اتجاهين، الأول يرى أن للمنظمة نظاما معزولا عن البيئة الخارجية وهذا يعني أن كفاءة المنظمة تعود إلى مدى تحكمها في المكونات، (Closed system)، الأساسية الداخلية للمنظمة من مدخلات وعمليات تحويل و مخرجات، أما الاتجاه الآخر فينظر والذي يرى أن المنظمة كيانا عضويا ، (Open System) للمنظمة على أنها نظاما مفتوحا يتفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، أي أن جوهر هذه المدرسة هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية لها علاقة بالمنظمات الأخرى وبالبيئة التي تعمل فيها أي تعتمد على الموقف<sup>2</sup>

**الشكل رقم 1: الانماط القيادية نموذج سميث وتنباوم**

<sup>1</sup> - بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>2</sup> - محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، مصدر سبق ذكره، ص 29



المصدر: صلاح هادي الحسيني، اعتماد الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها إدارة الموارد البشرية  
استراتيجيا في القيادة، مصدر سابق، ص 72

بعد استعراض المدارس الإدارية السابقة: اتضح أن هناك شبه اتفاق بين كتاب النظريات والمدارس، يتمثل في تفسير ظاهرة السلوك التنظيمي حيث اتضح أنها تتشكل من نظام متكامل، وقيام العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة المحيطة بالمنظمة، وذلك لأن عمل التنظيم وفاعليته يتوقفان على استمرار توافر الموارد لها من البيئة، كالمواد الخام، والقوى العاملة، ورؤوس الأموال، ومعلومات بأشكالها المختلفة، حيث يقوم التنظيم بتحويل هذه الموارد ومزجها بالكميات والمقادير الاقتصادية من خلال أنشطة مختلفة لإنتاج سلع أو خدمات يقدمها للبيئة.

### المبحث الثالث: أنماط وأنواع أشكال القيادة

فتحديد أنماط القيادة في الإدارة يختلف من إدارة لأخرى وحسب طبيعتها وما يتبع ذلك من طريقة في اتخاذ القرارات او درجة التفويض والحد المسموح لمشاركة العاملين بعملية صنع واتخاذ القرار.

وتختلف المنظمات وأساليبها فمنها من تطبق سياسة التحفيز ومنح المسؤولية على أساس الكفاءة وتنمية وتقوية روح الانتماء والولاء للمنظمة وأسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد ادارات أخرى الى تطبيق لأسلوب العقاب مثل التهديد والعقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة.<sup>1</sup>

وكل هذا يخضع لتقدير القائد وبما يحقق الأهداف ويتوافق ما هو مطلوب فهو يطبق الطريقة التي تجعل الأفراد ينجزون الاعمال بحرفية وكفاءة وأساليب القيادة تختلف باختلاف طبيعة القادة والادارة ونوعية المواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: أنماط القيادة في الإدارة.

إن النمط القيادي هو الأفعال والتصرفات التي يقوم من خلالها القائد من تنظيم والتحكم في العمل وعلى أساسها يتم تحديد علاقاته بالأهداف وبالعاملين وحاجاتهم، وتم تقسيم الأنماط القيادية وفق معيارين هما: معيار سلوك وأسلوب القائد، ومعيار التنظيم.

#### أولاً - تصنيف حسب معيار التنظيم للقيادة

**1- قيادة رسمية:** وهذا القائد يستمد سلطته وحقه في التصرف وإصدار الأوامر من وظيفته التي يشغلها بحكم القانون كقائد أو مدير رسمي<sup>3</sup>. وهي التي تنشأ بموجب القوانين، فالقائد تكون سلطاته ومسؤولياته مستمدة من مركزه الوظيفي واللوائح والقوانين، يتميز القادة بالانضباط في تسيير الأمور والمرؤوسين فهي أقرب للإداري منها لمهمة القائد، ويركزون على تحقيق أهداف المنظمة من خلال القرارات المتعلقة بالمهام والإمكانات والجوانب التنظيمية.

<sup>1</sup> - وفيق-حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، 13- 16 أكتوبر (تشرين أول) 2003، دمشق - الجمهورية العربية السورية، ص 261.

<sup>2</sup> - وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>3</sup> -رزيق حنان، الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع، مجلة الاقتصاد -مخبر التنمية المحلية -جامعة يحي فارس، المجلد 06، العدد 02، 2018، ص 253

2- قيادة غير رسمية: لا يتمتع بها إلا المدير الناجح، ويستمدّها عادة باعتراف مرؤوسيه بقيادته وتنفيذهم لأوامره والطريقة الصحيحة التي يراها<sup>1</sup>، وهم القادة الذين يملكون المقدرة على دفع مرؤوسيهم للقيام بالأعمال والإنجازات، اعتماداً على الصفات والكاريزما التي يملكها القائد، حيث يتم حث المرؤوسين على بذل أقصى طاقتهم لبلوغ أعلى مستوى من الأداء والإنجاز والعطاء<sup>2</sup>، و القائد في هذه الحالة وعلى النقيض من القائد الرسمي يعتمد على مواهبه القيادية وقدرته وقوة شخصيته بين زملائه والإقناع<sup>3</sup>.

يتسم القادة غير الرسميين بالخصائص التالية:

- تأثيرهم القوي على التأثير وتغيير سلوكيات الفرد والجماعة لما يخدم الأهداف المشتركة.
- لديهم المقدرة على إشباع وتحقيق أهداف المرؤوسين.

### ثانياً- تصنيف القادة على أساس أسلوب وسلوك القائد

لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية الى ثلاثة انما بأسماء مختلفة وهي<sup>4</sup>:

- النمط الأوتوقراطي او الفردي او الدكتاتوري او التسلطي او الاستبدادي

- النمط التراسلي او المتساهل او التسبيبي او الحر

- النمط الديمقراطي او المشارك او الإنساني او التعاوني

### 1 - النمط الأوتوقراطي الدكتاتوري: أصل كلمة أوتوقراطي لاتيني وتعني حكم الفرد والنمط

الأوتوقراطي تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها.

وفي هذه النوع من الإدارة يعمل القائد على تركيز السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها ويفرض على العاملين اطاعة جميع أوامره وقرارته بدون مناقشة او تردد ودون

1 - رزيق حنان، نفس المرجع السابق، ص 253

2 - خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية: تطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013، ص 61.

3 - أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 08-09 أبريل، 2007، ص 61.

4 - فاروق عبده فيلة، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 231

إبداء الآراء والمناقشة، فيتعصب لرأيه والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم اهتمام بمشاركة الآخرين في اتخاذ وصناعة القرارات، مثل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف.

لهذا لا يتوفر في هذا النمط من القيادة التخطيط السليم أو التنظيم الجيد، كما تظهر المبالغة في التفتيش والأوامر والنواهي بسبب وبدون سبب وتعقب وتصيد الأخطاء للمرؤوسين، كما يهتم بالإنتاجية دون مراعاة العوامل الإنسانية، كما يرفض مبدأ التفويض، ولا يهتم بالاتصالات الإدارية داخل المنظمة، كما يعتمد على التطبيق الحرفي للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظرة بدون مراعاة للعلاقات الإنسانية.

ومن أهم سمات القائد الأوتوقراطي، حبه للتحكم والسيطرة في جميع الأمور وسلب الكثير من صلاحيات الآخرين، وعدم تقبله النقد أو رجوعه عن قراراته حتى ولو كانت غير سليمة، كما يعمل على التفريق في المعاملة بين العاملين، ويحصل من يوافق على آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز أما المعارضون له فيحضون بعدم الاهتمام وتسليط أنواع العقوبات والتهديد والتهميش مثل الحرمان من الترقية، والعلاوات وغير ذلك<sup>1</sup>.

ويمكن إبراز خصائص نمط القيادة التسلطي في:

-انعدام الثقة القائد بمرؤوسيه، وغياب للعلاقات الإنسانية، والاعتماد على العقاب والتهديد، واحتكار السلطة<sup>2</sup>.

**2- القيادة الديمقراطية:** ويسود فيها المناخ الاجتماعي، وتشجيع لحاجات كل من القائد وأعضاء المجموعة، ويسود فيها الاحترام المتبادل لجميع الحقوق، ويتم فيها تحديد السياسات والخطط وأوجه النشاط نتيجة للمناقشات الجماعية والقرارات الجماعية، وتتنوع المسؤوليات، والعمل دائماً فيكون على أرضية المناقشات والقرارات جماعية.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فيلة، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 23

<sup>2</sup> - عبوي زيد منير، سليم بطرس جلد، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2012، ص72.

والقائد في القيادة الديمقراطية، يشجع الأعضاء على المناقشة، ويقوم بمعاونتهم وتوجيههم ، والاشتراك معهم في تحديد اهداف المنظمة، ويترك مساحة من الحرية لهم لتوزيع العمل بين الافراد، ويتميز بالموضوعية في اثابته او عقابه، وفي مدحه او نقده لأعمال افراد الجماعة، ويتقبل النقد، ويشجع على النقد الذاتي، اما بالنسبة للأفراد، فهناك سيادة لمشاعر التقدير الذاتي لأفراد الجماعة، وبأهمية مساهمة كل فرد في تحديد اهداف الجماعة ، وثمة حرية لدى افراد جماعته حسب قدراته او امكاناته، تلك الجماعة تكون في الغالب أكثر تماسكا وترابطا وتتميز بالروح المعنوية المرتفعة، اما بالنسبة للسلوك الاجتماعي السائد فيتميز بوجود شعورا بالثقة المتبادلة بين افراد الجماعة وبين قائدهم<sup>1</sup>.

ويهدف هذا النوع إلى إيجاد نوع من الشراكة وتحمل المسؤوليات بين المرؤوسين والقائد في اتخاذ القرار والتخطيط ومعظم اعمال المنظمة، فالقائد الديمقراطي يعمل على اشراك الفريق في السلطة والأخذ بأريهم، مما ينتج عنه تعزيز لروح الانتماء ورفع للروح المعنوية، فيشعر الفرد بأهميته في المنظمة، والأسلوب الديمقراطي هو من أكثر الأساليب فعالية اذ لا بد من اعتماده من قبل قادة المؤسسات.

وهو أسلوب مناقض للأسلوب الأوتوقراطي حيث يلبي حاجات القائد والمرؤوسين على حد سواء، ويعزز دور المرؤوسين، وبالتالي يضيف القائد إلى قوته قوة الجماعة<sup>2</sup>. ويمكن إظهار أهم خصائص القائد الديمقراطي في:

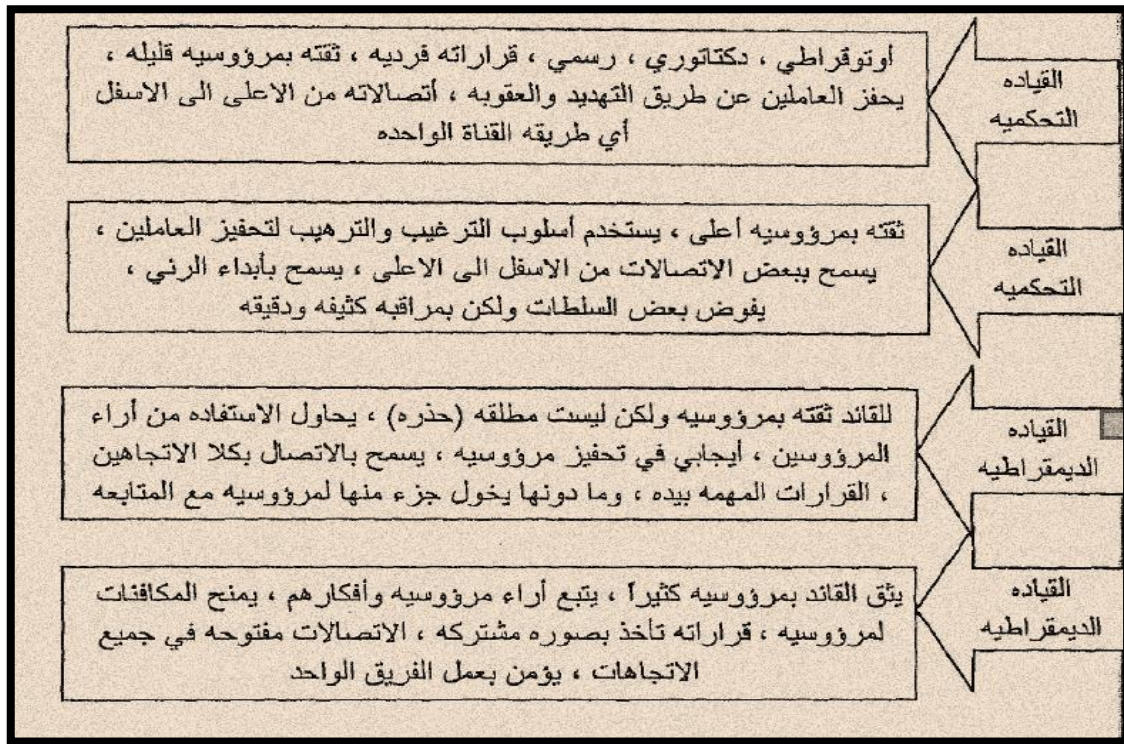
روح التعاون والتكامل والتفاعل بين المرؤوسين والقائد، وتفويض القائد لبعض صلاحياته، وتعامل القائد مع المرؤوسين بالإقناع، والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار<sup>3</sup>.

### الشكل رقم 2: نموذج أنماط القيادة لدى ليكرت

<sup>1</sup> - حسين احمد عبد الرحمن، العلوم السلوكية: الدوافع، التفكير، الذكاء، القيادة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة 2015، ص 194

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، الدار الجامعية للنشر، مصر، ط 1، 2005، ص 567.

<sup>3</sup> - عبوي زيد منير، سليم بطرس جلدة، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 73.



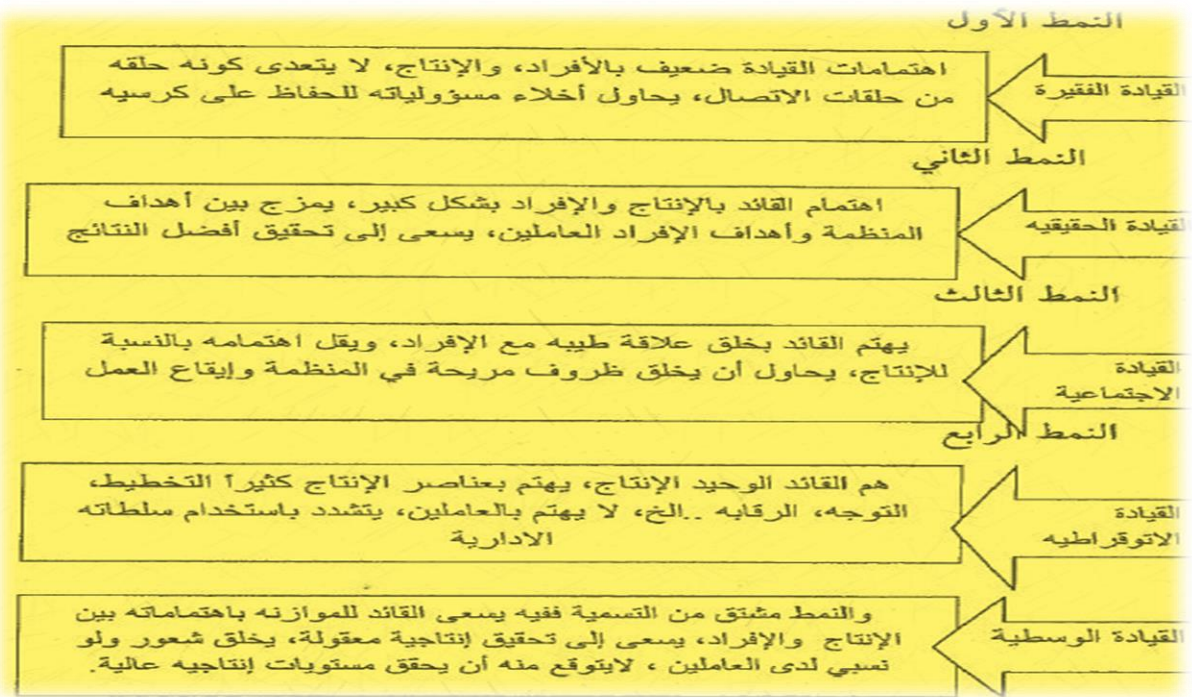
المصدر: صلاح هادي الحسيني، اعتماد الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها إدارة الموارد البشرية

استراتيجيا، مصدر سابق، ص74

**3- القيادة المتساهلة الحرة:** لا يتم استخدام القوة في هذا النمط الا بقدر ضئيل، حيث تقع المسؤولية بصفة عامة على المجموعة، فهم من يقومون بتحديد الأهداف وسبل تحقيقها ولا يتدخل القائد في نشاطات المجموعة الا بقدر ما يطلب منه، من حيث تزويدهم ببعض المعلومات او دعم لنشاط المجموعة، والاتصالات تكون متبادلة لكنها غير منتظمة. وعلى النقيض من الأسلوب التسلطي والديمقراطي يعتبر هذا النوع نوعا من التسبب وإخلال بمبدأ المسؤولية الذي يلزم القائد، الذي يميل في هذه الحالة الى السماح بصدور القرارات حصرا وبناءا على رأي مرؤوسيه فتذوب شخصية القائد، ويصبح تابعا لا متبوعا، مما يعد تهربا من المسؤولية فيترك الحبل على الجرار وامر المنظمة كلها بين أيدي مرؤوسيه الذين قد تتعارض تصرفاتهم، وهذا النوع يخلق نوعا من الغموض في نطاق أعمال المنظمة.<sup>1</sup>

الشكل رقم 3: انماط القيادة عند بليك وموتون

<sup>1</sup> - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، المرجع السابق، ص37.



المصدر: صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها إدارة الموارد البشرية

استراتيجيا، ص 76.

ويمكن إظهار أهم خصائص القيادة الحرة في:

التخبط والعشوائية والانتقائية في اتخاذ وتطبيق القرارات من قبل المرؤوسين دون تدخل أو علم القائد، وكثرة الصراعات والمشاكل والمناوشات، وغياب تام لسلطة القائد وحلول الفوضى مكانها والتخبط والارتجالية في المنظمة، وغياب الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين<sup>1</sup>.

لا يحبذ هذا النوع من القيادة في المنظمات لأنه سوف يعجز عن تحقيق أي أهداف يمكن ان تضعها المنظمة، فغياب ملكة القائد وعدم مبالاته وسقوط مكانته وعدم احترامه بين مرؤوسيه سوف يوصل الأمور حتما الى طريق مسدود في المنظمة.

تختلف القيادة في أنماطها فتحديد نمط القيادة يختلف من منظمة لأخرى ويتوقف على عدة عوامل منها طبيعة الشخص نفسه حسب تكوينه ومعارفه ومكتسباته وطريقة نظرتة ومعالجته

<sup>1</sup> - عبوي زيد منير، سليم بطرس جلدة، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 73.

للمواقف التي يوضع فيها، وهو ما ينعكس على طريقته في اتخاذ القرارات او تصرفاته او الحد المسموح لمشاركة العمال بعملية صنع او اتخاذ القرار ونحوها من نشاطات المنظمة المختلفة.

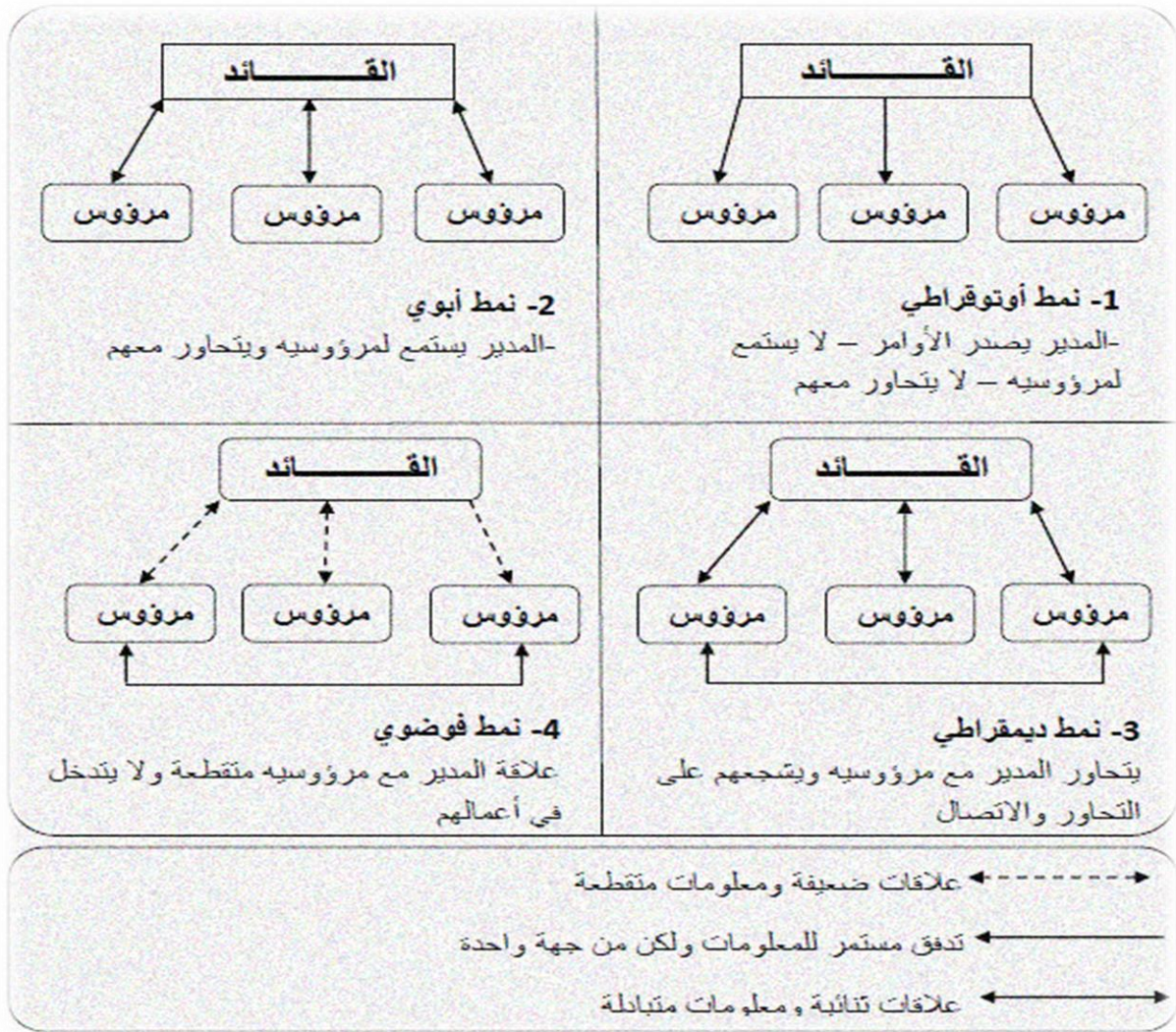
فقد تكون السلطة بيد فرد واحد مثل القيادة الأوتوقراطية، أو عن طريق المشاركة مثل القيادة الديمقراطية أو حصرا بيد العمال مع تدخل شبه معدوم مثل القيادة الحرة او النمط التسيبي.

اذ ان لكل نوع من الأنواع السابقة مزايا وعيوب يجب اخذها في الحسبان ، حيث يتم تطبيق كل واحد منها على حسب الحاجة او الموقف الذي يتطلبه ، ففي حالة تدني للخدمات او الانتاجية او تسيب في مكان العمل ، فيجب تطبيق نمط القيادة التسلطي لصرامته في تعديل الميزان، و ارجاع الامور لنصابها، اما النمط الديمقراطي فيكون مطلوباً في المواقف التي بها أعمال تتطلب الإبداع مثلاً في مجال الاختراع او التطوير حيث يتم فيها تبادل الاقتراحات و الأفكار و الآراء ، اما النوع الثالث أي القيادة الحرة فيكون صالحاً في المراكز التعليمية و الطبية حيث يتطلب التعاون بين مختلف العاملين او الأساتذة في الجامعات .

غير انه يأخذ على النمط التسلطي اتخاذ القائد للقرار بصورة أحادية دون الرجوع الى أي أحد لكون شخص واحد، وهو من يقرر وان كان القرار خاطئاً او غير متوازن او غير حرفي، ودون الاخذ بمصالح وتطلعات المرؤوسين، مما يكون له أثر سلبي في التطبيق، بحيث يسوف المرؤوسون في تطبيقه كنوع من الرفض له.

وعلى النقيض من ذلك، يتم تطبيق القرارات التي تصدر من القيادة الديمقراطية بسرعة والتزام أكبر في التنفيذ، لأنهم كانوا جزء من الفريق الذي شارك في صناعته، فالنمط الديمقراطي يقوى لديهم روح الانتماء والعطاء.

الشكل رقم 4: مخطط لأنماط القيادة وتأثيرها



المصدر: بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره،

ص 58.

المطلب الثاني: انواع القيادة

هناك أشكال أخرى من تصنيفات القيادة منها القيادة الجماعية والإدارية والعسكرية، والتي سوف نستعرضها في هذا المطلب:

### -أولاً: القيادة الجماعية

حيث يتم توزيع او تركيز المسؤوليات والمهام حسب قدرة كل فرد، والقيادة نفسها قد توزع الوظائف بين القائد والمرؤوسين، وهي لا تفضل او تدعو الي تركيز القيادة في يد فرد واحد فتحديد الأهداف هي مهمة مشتركة، وتعتبر الديمقراطية أساس العملية التي تحكم العلاقات بين القائد والمرؤوسين، فالقيادة الجماعية هي سلطة جماعية تصنع وتتخذ القرارات والسياسات وتصدر الأوامر، فالمشاركة الجماعية هي أساس القيادة الجماعية، ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع معاً<sup>1</sup>.

### -ثانياً: القيادة الإدارية

هنا يجمع القائد بين مهام المدير الاداري والقائد فيأثر في سلوك المرؤوسين بالأسلوب المناسب، وللقيادة الإدارية أسس موقفية من بينها تمتع المرؤوسين بقدر من الحرية في التخطيط، وتحديد الأهداف والإشراف المقترن بأسلوب الرقابة غير الشديد، وزيادة الشعور بالمسئولية والانتماء للمنظمة، والتضامن والتماسك الذي يحيط بيئة العمل مما يحسن أداء المرؤوسين، وتحقيق نتائج وأداء أفضل<sup>2</sup>.

### ثالثاً: القيادة العسكرية

هي التأثير على المرؤوسين وتوجيههم نحو هدف بطريقة تتطلب طاعتهم واحترامهم وتعاونهم لإحراز الهدف. فالقيادة العسكرية الجيدة هي من تحلت بالسمات القيادية المرتكزة على انصياع المرؤوسين في ثقافة يغلب عليها اطاعة وتنفيذ الأوامر دون سؤال او تردد. كما هناك مبدئ او قاعدة في الجيش أساسها أن السؤال يأتي تنفيذ بعد الأوامر، حيث يتم تنمية الشعور بالمسئولية والتدريب النفسي والجسدي المتواصل من أجل تكوين جندي.

<sup>1</sup> - وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، 13-16 أكتوبر (تشرين أول) 2003، دمشق - الجمهورية العربية السورية، ص261.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص89.

ولكل من الأنواع السابقة الذكر مجالها الذي يمكن ان يطبق فيه مثل نمط القيادة العسكري المطبق في الجيوش لما له من خصائص مناسبة للبيئة العسكرية في الجيش او نظام القيادة الجماعي والإداري الملائم للنشاطات الاقتصادية.

### المطلب الثالث: أشكال القيادة

يوجد اشكال أخرى من القيادة والتي يتم تصنيفها على مرتكزات منها طريقة عمل القائد وتأثيرها او طريقة التعامل مع الاخرين ونظريته وفلسفته ومن هذه الاشكال نذكر ما يلي:

- القيادة النرجسية: صاغه علم النفس النمساوي فرويد ونرجسية القيادة هي القيادة التي تركز على تعظيم الذات والاعجاب المفرط بالخصائص الذاتية، بما يسخر الشركة والعاملين لخدمة القائد ورغباته النرجسية، وتتمثل فيما يفعله القائد عندما تتجح الشركة، حيث يقيد هذا النجاح لنفسه بأنانية مفرطة مع نسيان فضل العاملين الاخرين الذين كانوا هم مصدر القوة والتميز<sup>1</sup>

- القيادة المثالية: وهي القيادة التي تحقق الأهداف سواء الأهداف المتعلقة بالمهام او العاملين وغيرهم بأقل الخسائر والتكاليف، والقيادة المثالية تظل تحرك الكثيرين من اجل التوصل الى نموذج يعبر عن السمو وعن النزوع لما يجب ان تكون عليه القيادة، والى كما يحقق التميز في تحقيق الأهداف، والقيادة المثالية تدرك طبيعة البيئة التي تعمل فيها وخصائص العاملين فيها لتستخدمها بطريقة لتحقيق الأهداف من خلال نقاط قوتها وخصائصها الكامنة والميزة التنافسية.

- القيادة الرومانسية: حيث التابعون يتصرفون بضوء أفكارهم وتصوراتهم عن القائد وشخصيته ورؤيته الملهمة هي أهم تأثير في إثراء دور القيادة القائمة على العواطف والذكاء

<sup>1</sup> - محمد قاسم القزويني، السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الجامعة، عمان، 1997، ص138.

العاطفي، لكنها سرعان ما تبتعد عن الواقعية وربما الرشد في تقييم القيادة، حيث لا تنظر منها الا الصورة العامة والانطباعات وتتجاهل ما ينجم عنها من مخاطر وأخطاء القيادة<sup>1</sup>.

- **القيادة الواقعية:** ان القيادة ليست الحالة الخارقة او إطار للمعجزة التي لا يمكن النظر اليها على أساس مفارق لكل ما هو واقعي و منطقي ورشيد، ان واقعية القيادة يمكن تقديمها على أساس ان هناك منافع متبادلة بين القائد و المرؤوسين، وهي بمثابة العقد الاجتماعي، حيث تمكن القائد من الوصول الى ما يريده من مرؤوسيه مقابل تمكن التابعين من الحصول على مطالبهم التي تحركهم، ان القائد هو الذي يحصل على الموقع المؤثر وتقبل قراراته على انها قرارات التابعين الذين يقودهم، كما انه يتوقع منهم ان يحصل على الاحترام لهذه القرارات و الولاء من العاملين، كما انهم يحصلون على النجاح الذي يحققه قائدهم<sup>2</sup>

- **سيكولوجية القائد:** ان سيكولوجية القائد تشير الى الخصائص والسمات التي يتمتع بها القادة هذه الخصائص والسمات من اجل تعظيم القدرة الشخصية للقائد على التأثير في الاخرين<sup>3</sup>

- **القيادة الأخلاقية:** وهي القيادة الأكثر أخلاقية وعظمة في المعاني والدلالات، لأنها في الموقف الأعلى والأبرز عادة فانه ويفعل هذا الموقف البارز تتحمل مسؤولية أخلاقية فتمارس دورا مؤثرا ومحفزا لجميع العاملين، وحتى تكون القيادة هي القدوة لابد ان ما تفعله القيادة يكون مثال ونموذج لما يجب ان يفعله العاملون في المواقف المماثلة<sup>4</sup>.

ان القيادة ظاهرة معقدة مصاحبة لنشوء الحضارات والتجمعات ويعود هذا لكونها لعبت أدوار تاريخية هامة ومفصلية في تاريخ البشرية بخصائصها المعهودة وبأبعادها وانعكاساتها المتعددة والقيادة ينعكس نمطها وأسلوب القائد فيها عليه وعلى المرؤوسين وعلى المنظمة فهي تكشف

<sup>1</sup> - محمود الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص 145

<sup>2</sup> - محمد حسن عبد الهادي، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار وسط بغداد، العراق، 1985، ص

<sup>3</sup> - محمود الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص 148

<sup>4</sup> - محمود الفاتح محمود البشير المغربي، المرجع السابق نفسه، ص 148

العلاقة بين العاملين والقائد وتعكس نفسية وعقلية طبيعة تكوين القائد نفسه من خلال تصرفاته وردات فعله ونظراته للأمور وتعاملاته مع الغير .

وختاماً أقول ان الفرق بين مفهوم القيادة في الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو ان الدول المتقدمة تعتمد الكفاءة والمنافسة الشريفة والخبرة لاختبار واختيار المسؤولين والقادة لتولي المناصب المختلفة.

على العكس تماماً في الدول المتخلفة التي تميل في الأغلب الى اختيار المسؤولين نتيجة لعدة عوامل ليس من بينها القدرة والخبرة والكفاءة والرصيد المعرفي او العلمي، بل تكون رهينة لحسابات ضيقة، حيث يغلب عنصر الولاء للنظام القائم او المجموعات و العرق او المنطقة او القبيلة او الشبكات الغير رسمية المنتشرة في المؤسسات والشركات والدوائر الرسمية وفي مختلف هيئات الدولة ذات الولاءات المتعددة.

حيث يتم الاختيار للمناصب على تلك الأسس الغير سوية، فيتم اختيار العناصر الأمنية والعسكرية او الحزبية او القبلية الموالية لتولي المناصب، كما ان الترقية والامتيازات وغيرها من المزايا والامتيازات تكون على قدر الولاء لتلك المجموعات المختلفة.

هذا الواقع المزرى دفع بكثير من الكفاءات الى الهجرة للبلدان المتقدمة، حيث يجدون فرص أكبر للنجاح اما من يبقى فمصيره مجهول في ظل معطيات لا تبعث على التفاؤل، هذا التكريس للرداءة جعل المسؤول لا يهتم لا بمنافعه الشخصية والتربح والانتفاع بالمنصب دون النظر الى الوكن او المواطن فهو في سباق مع الزمن وخاصة تلك المناصب المحدودة زمناً مثل المجالس المختلفة.

### خاتمة الفصل الأول

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن عملية القيادة وظيفة غاية في الأهمية، وهي كما تعرفنا فن التأثير في الآخرين في سلوكهم واتجاهاتهم للعمل من اجل الوصول الى أهداف المنظمة، وهذا لا يكون الا من خلال إتباع أساليب وطرق ناجعة يمكنها تحقيق أفضل النتائج.

فالقيادة في المنظمة محور العملية الإدارية والنجاح يتوقف على القدرة والكفاءة. التي يتمتع بها القائد ومن حيث التفكير والابداع وامتلاكه لمقومات ومؤهلات تجعله قادرا على مواجهة التحديات والصعاب وتحويلها الى فرص والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة سواء تلك الداخلية او الخارجية وإحداث توافق للظروف مع تلك التحديات والمتغيرات، ولهذا فإن أحد اهم الأسباب التي يتوقف نجاح او اخفاق المنظمة، هي مدى فاعلية القيادة واساليبها وطرقها وطريقة ادارتها.

الفصل الثاني  
الإطار النظري  
والمفاهيمي للصراع  
التنظيمي

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

### الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

تمهيد: تتكون المنظمات من مجموعات متنوعة من أصحاب المصالح والافراد الذين يتعاونون لتحقيق اهداف المنظمة، ونتيجة لذلك يتنافسون من أجل الحصول على الموارد والمنافع المتعددة، وعلى المنظمة إدارة ذلك التعاون والتنافس بين مختلف الأطراف التي لها توجهات ومطامح ومصالح متباينة كل بما يخدمها، ومنها فان بروز الصراعات بين الافراد داخل المنظمة هو امر حتمي بسبب تداخل المهام، وتعدد الوظائف والأهداف وتداخل الصلاحيات، وبسبب ندرة الموارد والاحتكاك.

والصراعات التنظيمي التي تنشأ يمكن ان تكون لها انعكاسات على التنظيم اما بتأثيرات سلبية او ايجابية، فيمكن أن تتحول كقوة تحفيزية للعمال وإدارة للتنافس الإيجابي بين الأفراد والجماعات، او الى صراعات غير وظيفية يكون لها تأثيرات سلبية على المنظمة وعلى اداءها وأداء العاملين والعلاقات بينهم وتسبب تعطيل القرارات وإضاعة للوقت وموارد المنظمة بشكل لا طائل منه، ربما ان الصراع التنظيمي أمر حتمي داخل المنظمات، لذا من الواجب حسن إدارته لما يحقق اهداف المنظمة.

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

### **المبحث الأول: مفهوم الصراع التنظيمي**

يعتبر الصراع التنظيمي من الظواهر السلوكية المنتشرة في كل المنظمات، وقد اختلفت النظرة للصراع بين المدرسة التقليدية التي رأته أمراً مضرًا مدمراً وجب محاربته واقتلعه من جذوره، وبين المدرسة الحديثة التي رأته كظاهرة سلوكية اجتماعية لها سلبياتها وإيجابياتها، لذا وجب التعامل معها بحكمة وعلم وبما يخدم أهداف المنظمة.

والصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية فطرية قديمة لازمت الإنسان منذ وجد، فالإنسان يعيش صراعاً مع نفسه، أو مع الأفراد في سباق سببه التنافس على المنافع والمصالح، كما أن انضواء الأفراد في جماعات داخل كيانات أو منظمات واحتكاكهم تعزز من فرص بروز الصراعات.

والصراعات التنظيمية هي ظاهرة ومصطلح متداول في الأوساط الفكرية الإدارية والذي ينشأ في المنظمات، ويعتبر من الظواهر الحتمية الحدوث والتي يجب التعامل معها بحكمة، حتى يمكن إدارته بالشكل الصحيح والاستفادة منه واحتواء آثاره السلبية.

### **المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي وخصائصه**

نعني بالصراع تلك الظاهرة التي تنشأ بين الجماعات أو الأفراد، والتي تنتج عن عدم تحقيق تلك الجماعات أو الأفراد لتطلعاتهم ورغباتهم مقابل تحقيقها لجماعة أو أفراد آخرين في ظل تنافس محموم.

لقد غيرت النظرة الحديثة في المدارس الفكرية الإدارية الحديثة نظرتنا للصراع التنظيمي، فهي فترى على عكس المدارس القديمة التي كانت تعتبره تهديداً، فهي ترى فيه فرص قد تحقق الأهداف الموضوعية الموضوعية والواجب تحقيقها للمنظمة.

ففي هذا المطلب سوف نحاول التعرف على التعاريف المختلفة والخصائص المميزة للصراع التنظيمي وقبل التطرق لمفهوم الصراع التنظيمي يجدر بنا أن نعرف أولاً مفهوم الصراع لغة واصطلاحاً

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

فلغة ومن المعجم الوجيز: الصراع من الفعل صرع، صرعا، ومصروعا، أي: طرحه ارضا، فهو مصروع، وصرع صارعه، مصارعة، وصرعا، أي: غالبه في المصارعة، تصارع الرجلان: حاول كل منهما ان يصرع الآخر<sup>1</sup> اما في اللغة الإنجليزية فكلمة (conflict):

في قاموس لونغمان تشير الى الصراع بأنه "حالة من الاختلاف أو عدم الاتفاق بين جماعات، أو مبادئ، أو أفكار متعارضة، أو متناقضة".

هناك عدة محاولات من المفكرين والمختصين حاولوا إعطاء تعريف للصراع التنظيمي فقد عرف مارش وسايمن الصراع بأنه "ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي الى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات"<sup>2</sup>.

ويرى الحنيطي ان الصراع هو عبارة عن "تناحر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل، تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حيث يعتقدان بأن اهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر اثناء قيامهما بتحقيق أهدافها"<sup>3</sup>.

ويعرف أيضا بأنه: "إرباك وتعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل وتختلف هذه التناقضات في التنظيمات تقتصر على حد الاختلاف بالرأي وتعدد البدائل وهو أمر حتمي يقود إلى الإبداع والابتكار والتغير عوضا عن الالتزام بالموقف الزاهن"<sup>4</sup>.

والصراع التنظيمي حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف بين الجماعات أو الأفراد، وذلك لوجود تعارض فيما بينها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم مذكور، المعجم الوجيز، مصدر سبق ذكره، ص 323

<sup>2</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 226

<sup>3</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مصدر سبق ذكره، ص 226

<sup>4</sup> - زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع والتنظيم السنة الجامعية 2013/2014، ص38

<sup>5</sup> - رزيق حنان، الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع، مرجع سبق ذكره، ص254.

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

يعبر الصراع التنظيمي عن مواجهة بين الأفراد أو المجموعات، في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه<sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول: أن الصراع التنظيمي حالة عدم التوازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

### ومن الخصائص الأساسية للصراع<sup>2</sup>

- وعي كل الأطراف من أطراف الصراع وإدراكه للطرف الآخر.
- حرص كل طرف من أطراف الصراع على الحاق الضرر بالآخر.
- قدرة الأطراف المتنازعة على الحاق الضرر ببعضهم البعض.

### المطلب الثاني: أسباب ومراحل الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة لأسباب متعددة مثل عدم الاتفاق على طريقة تسيير العمل، أو حب السيطرة والعدوانية والحسد والتنافس على الموارد والمناصب، واختلاف الأهداف والمطامح والمصالح، أو بسبب التباين في الخبرة والسن والجنس، وطرق اسناد المهام او الصلاحيات واتخاذ وصناعة القرارات، فتظهر استجابات وتصرفات معينة بين الأفراد وهو ما يتسبب في نشوء الصراع في المنظمة وبين الافراد.

### أولاً: أسباب الصراع التنظيمي

تتباين الظروف التي تسهل ظهور ظاهرة الصراع التنظيمي في التنظيم فهناك عوامل يرجعها البعض الى الاختلاف في العمر والثقافة والتعليم وطبائع الناس وطبيعة التكوين والتعليم وانعدام الثقة وضعف الاتصال، أو تشوشه الاتصال بين الافراد وغيرها من الأسباب، ويمكن حصر الأسباب المسببة الى الصراع لأسباب منها التنظيمية او الشخصية ومنها نذكر

<sup>1</sup> - ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص218.

<sup>2</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مصدر سبق ذكره، ص 226

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

الأسباب الداخلية: ان المظهر السلبي للبيروقراطية السائدة والتي تفرض قواعد جحفة في حق العمال يؤدي الى عدم ارتياح الافراد داخل عملهم، ويمنع تحقق حاجاتهم وطموحاتهم في العمل، إضافة الى بناء السلطة وكذلك مسائل متعلقة بالهيئة التنظيمية وفرص الترقية.

والأسباب الداخلية هنا تكمن في نمط اتخاذ القرار، وأشار تيلور الى ان العامل مطالب بالإنجاز والتنفيذ، في حين تهتم الإدارة بصناعة واتخاذ القرار، وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب، كما نادى بمركزية اتخاذ القرار مركزا هذه الوظيفة على المشرفين. وبالتالي كان ولا بد من مراعاة والاخذ في الحسبان مشاركة العمال في اتخاذ القرار لكيلا يحدث الصراع.

لأن العامل عندما يصبح مجرد آلة لتنفيذ القرارات فقط يشعر بالإحباط، وبالتالي تنشأ صراعات بين الإدارة وبين المرؤوسين، وذلك لتجاهل حاجاتهم الاجتماعية والتنظيمية معا، وهذا يؤدي الى الشعور بعدم التعاون مع متخذي القرار<sup>1</sup>.

**التحديد التحيز داخل الجماعة:** يميل أعضاء الجماعة الى التحيز لبعضهم البعض وتكوين وجهات نظر موجبة، سواء كانت الجماعة مجموعة من الأصدقاء او زملاء العمل او العاملين في إدارة واحدة، بينما تكون نظرتهم سالبة للأعضاء خارج الجماعة وقد يرجع السبب في ذلك الى الاشباع الذي تمده الجماعة لأعضائها من احترام الذات والانتماء.

ويوجد داخل التنظيم العديد من الجماعات التي يشعر الفرد بالانتماء اليها، وقد يرجع السبب في ذلك الى الخصائص الشخصية المختلفة مثل الجنس او الوظيفة او المستوى الوظيفي، ويؤدي ذلك الى وجود فروق بين الجماعات نتيجة الاختلافات في القوة والفرص، ويزداد احتمال الصراع بين المجموعات عندما تتدخل العوامل المذكورة في العلاقة بين هذه المجموعات<sup>2</sup>.

1 - محمود الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، مصدر سبق ذكره، ص 311

2 - عايدة نخلة رزق الله، ألقيا حسين محمود، اجلال حافظ، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق، بدون طبعة، مطبعة

جامعة عين شمس، بدون سنة نشر، 139

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

**الصراع بين الجماعات:** وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين الدوائر والأقسام المختلفة، بين الإنتاج والتسويق، وبين المالية والتسويق وهكذا، وقد تكون هذه الصراعات بسيطة او جوهرية وضارة وبالغة الخطورة ومن أسبابها الرغبة والسعي للوصول الى اهداف متضاربة والمنافسة على الموارد المحدودة، والمنافسة على المكانة والمركز والقوة والسلطة او تنازع بعض الوحدات التنظيمية وقيامها بنفس العمل والصراع بين الأجهزة التنفيذية والاستشارية<sup>1</sup>.

**الاعتماد على الغير:** يزداد احتمال حدوث الصراع بين الوحدات التنظيمية كلما زاد اعتمادها على بعضها البعض في تحقيق أهدافها، فيتعلم رجال البيع على رجال الإنتاج في اعداد المنتجات التي يطلبها العملاء بطريقة تسهل البيع وترضى العملاء، وفي نفس الوقت يعتمد رجال الإنتاج على رجال البيع في امدادهم بالوقت اللازم لإعداد تلك المنتجات، وتؤدي هذه الاعتمادية الى حدوث الصراع<sup>2</sup>.

**الفروق الجماعية:** حيث ان المبادرات الفردية تخرق الأعمال الجماعية داخل العمل وبالتالي يحدث توتر خاصة في المنظمات التي تؤمن بالقيم الجماعية كالمنظمات اليابانية، كما يرى كل من لورنس بول ولورش انا أن أصحاب التخصصات المختلفة، لا يختلفون في طريقة التفكير فحسب، بل يختلفون في القيم وان الحل الفاعل للصراع يعتبر أساسه التكامل ويتم فيه معالجة الصراع بواسطة القيادة<sup>3</sup>

**هشاشة الهيكل التنظيمي:** ويظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي تواجه المنظمة الإدارية عدم استقرار بيئي داخلها، ويؤدي الى عدم التأكد عند اتخاذ القرارات الإدارية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط 3، عمان دار الحامد للنشر، 2009.ص180

<sup>2</sup> - عايدة نخلة رزق الله، ألقيا حسين محمود، اجلال حافظ، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 140

<sup>3</sup> - زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص93.

<sup>4</sup> - محمود الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، مصدر سبق ذكره ص 314

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

غياب نظام اتصالي فعال: يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة فتنفذ القرارات في فروع

التنظيم بناء على ما يتوفر لديها من معلومات، قد تكون في كثير من الأحيان متباينة<sup>1</sup>

ضعف الاتصال: نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل او عدم وجود مناخ عمل صحي،

وبالتالي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية، وتدني الإنتاجية وزيادة في التكاليف<sup>2</sup>.

حيث لاحظ راجريس ان سبب ظهور الصراع بين الفرد والمنظمة يرجع الى ان الافراد داخل

التنظيم يكونون نشطين ومستقلين، لكنهم عاجزون لان التنظيم له أثر على علاقات التواصل

بينهم، وهذا يؤدي الى اللامبالاة والاعتماد على الغير وكذلك التبعية، وهذا يؤدي الى عدم

الرضا<sup>3</sup>

مشكلات بيئة العمل: ينشأ الصراع داخل الإدارة عن تعارض بين المصالح الشخصية وقد

خلص دالتون الى ان الصراع ينشأ في الفروق الوظيفية بين الأفراد، إضافة الى ان أسلوب

تقييم الأداء يشجع على الصراع.

-عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بأعضاء التنظيم، فلا يعرف كل شخص ماهي

واجباته وحقوقه، وقد تؤدي تأدية المهام الى نوع من التناقضات<sup>4</sup>.

التكنولوجيا: حسب دراسة روبرت لبونز الذي كشف عن حقيقة تأثير التكنولوجيا على

التنظيمات، حيث لاحظ ان التكنولوجيا تخلق إحساس بالضعف والاعتراب لدى العمال، وعدم

1 - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مرجع

سبق ذكره، ص 232

2 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

ص222

3 - زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مصدر سابق، ص97

4 - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مرجع

سبق ذكره، ص 233

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

قدرتها على تكوين علاقات اجتماعية وروابط إنسانية وبذلك تتحول التكنولوجيا كقوى مغتربة عنهم<sup>1</sup>

وتكلم "زميل" عن ثلاثة أسباب أساسية للصراع التنظيمي:

**السبب الأول- صراع بين أعضاء الهيئة الفنية والتسلسل الرئاسي:** حيث يرتبط هذا الصراع بمجموعة من العوامل أهمها: الفروق الوظيفية، الفروق في العمر، التعليم الرسمي، المكانة المهنية.

**السبب الثاني- الصراع داخل الإدارة العليا:** ان ظروف مزاولة العمل بين طرفين، يؤدي الى ظهور خلاف بينهما، وقد يساعد اتساع الخلاف بينهما عدم الكفاءة الإدارية لدى بعض الأعضاء<sup>2</sup>.

**السبب الثالث الصراع بين العمال والإدارة:** هو صراع يمكن ان يكون كامنا منذ فترة سابقة، فالإدارة تهدف دوما الى استغلال طاقة العمال لتحقيق اقصى ربح ممكن، ومن العوامل التي أسهمت في اتساع فجوة الصراع هو ان الإدارة لم تفلح في استقطاب العمال لصالحها وامتصاص انفعالاتهم<sup>3</sup>

وينشأ الصراع بين الافراد من العناصر التالية:

- **تعارض الدور:** شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية اشباع لحاجاتهم من خلال الجماعة، واحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل
- **عدم اشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص في احدى حاجيته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف او عائد او حافز معين، وعندما ينعدم تحقيق الهدف او الحصول على الحافز يتعرض الفرد ويصاب بالإحباط، وهذا الشعور يؤدي الى نشوء الصراع.
- **تعارض الأهداف:** تعارض الأهداف مع بعضها البعض او تعذر الوصول الى الهدف.

1 - زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 101

2 - محمود الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 312

3 - زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 94

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

تناقض الفرد مع الجماعة: يخضع الفرد لقوانين وأنظمة جماعية، وفي نفس الوقت هو مدفوع لسد حاجات معينة، عدم التوافق بين المطلبين يوجد نوعاً من الاضطرابات والصراع النفسي، يدفع الفرد الى ردود فعل تتمثل في العدوانية، الانسحاب، البحث عن حل وسط او اللجوء الى الأساليب الدفاعية كالتبرير وغيره، كما تأخذ الجماعة أنماط سلوكية معينة تأخذ صفة الالتزام في كثير من الأحيان، لدى الجماعة أساليب متعددة من بينها إلزام الأفراد بنمط سلوك معين، مما يجبر الفرد للدخول في صراع او الامتثال<sup>1</sup>.

### ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي.

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلسلة متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع إلا أنه ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها.

إلا أنه يمكن حصر مراحل الصراع التنظيمي في المراحل التالية:

**1-مرحلة الصراع الضمني:** يكون هناك مصدر أو سبب للصراع ويحتمل ان يتطور منه الصراع، لكنه لم يحدث بعد، انما لايزال مدفوناً<sup>2</sup>، حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام وبنائه، أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين، وفي هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع، حيث يتم الرضا عن الوضع الراهن، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع<sup>3</sup>.

وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف<sup>4</sup>.

1 - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 235

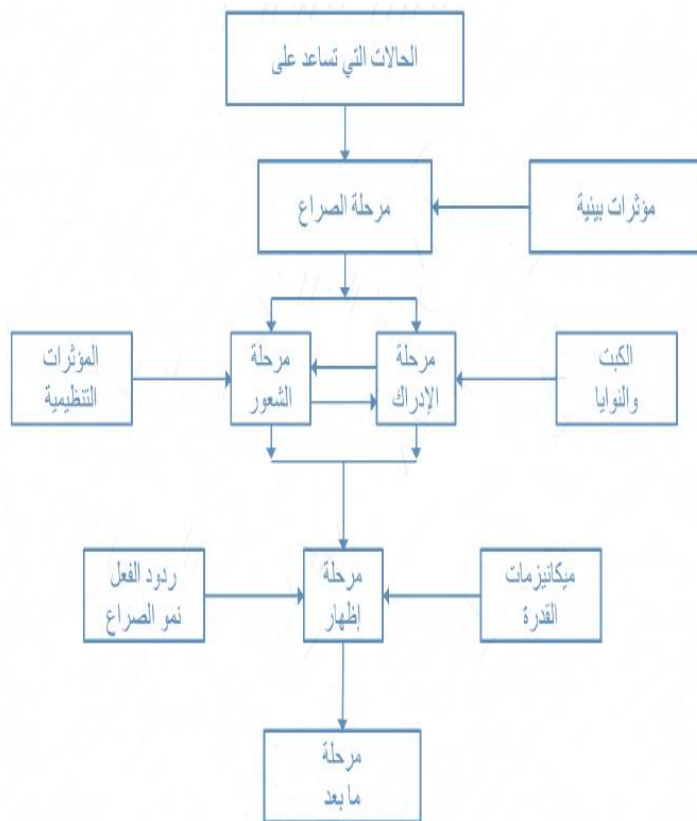
2 -حسين حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 182

3 - محمود الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 307

4 - محمود عبد الفتاح، رضوان، ادارة النزاعات والصراعات في العمل، مرجع سبق ذكره، ص 37

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

الشكل رقم 5: مراحل الصراع حسب بوندي- (pondy)



المصدر: عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، ص 13

### 2-مرحلة إدراك الصراع:

يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو

ظروف معينة تقود الى خلق الصراع، وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في ملاحظة وجود الصراع حيث المعلومات تلعب دورا هاما بين الافراد والجماعات، وذلك بسبب خلل في الاتصالات او سوء فهم الافراد او الجماعات حول موقف ما<sup>1</sup>.

وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمود الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، 307

<sup>2</sup> - محمود عبد الفتاح، رضوان، ادارة النزاعات والصراعات في العمل، مرجع سبق ذكره، ص 37

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

3-مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتولد شعور او انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع ويسعى الفرد للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة<sup>1</sup>.

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الامر الذي ينعكس على فعالية التنظيم سلبا، وتمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد اشكال القلق، وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيئته ومسبباته وما سوف يؤدي اليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الاثار الناجمة عنه<sup>2</sup>.

وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى القائد بأن هناك حالات قلق وتوتر<sup>3</sup>.

4-مرحلة الصراع المكشوف: وهنا يظهر الصراع الى العلن ويطفو على السطح، ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة الى احباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معا، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه الحالة<sup>4</sup>.

وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها<sup>5</sup>.

1 - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 182

2 - محمود الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، 307

3 - محمود عبد الفتاح، رضوان، ادارة النزاعات والصراعات في العمل، مرجع سبق ذكره، ص 37

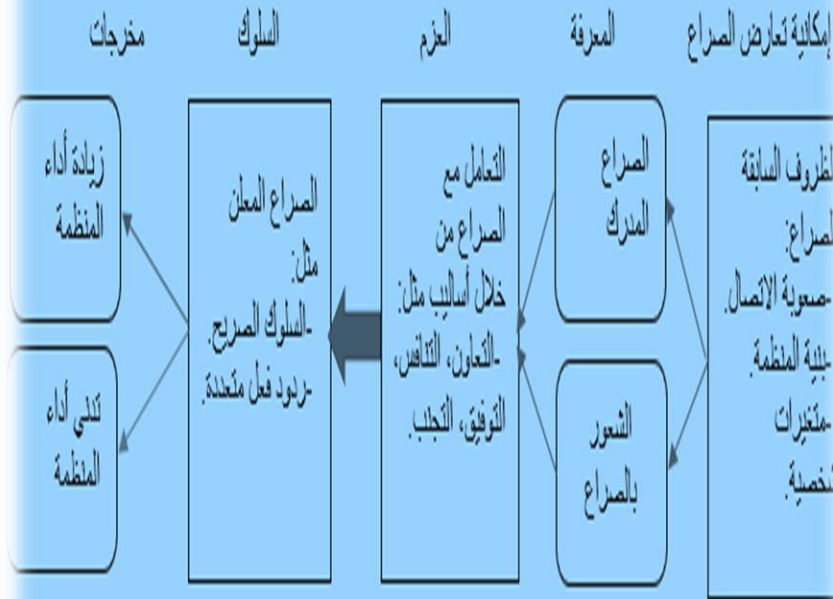
4 - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 181

5 - محمود عبد الفتاح ، رضوان ، ادارة النزاعات و الصراعات في العمل ،مرجع سبق ذكره ،ص 37

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

الشكل رقم 6: مراحل تطور

عملية الصراع



المصدر: رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 83

5-مرحلة ما بعد الصراع:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب ادارته ومعالجته، فاذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة

ترضي جميع الأطراف، فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلا، ولكن إذا ما تم كبت الصراع او تجنبه او ادارته بطريقة تؤدي نتيجة رابح خاسر فمن المحتمل ان تزداد الامور سوءا، وان تظهر صراعات جديدة لاحقا. وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في ادارة الصراع، فان الصراع المتجدد يمكن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساسا<sup>1</sup>.

اما إذا كانت هناك حلول تراضي بين الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة<sup>2</sup>.

تعتبر مراحل تطور الصراع التنظيمي في المنظمة المؤشر الذي يجب ان يتنبه اليه القائمون على معالجة الصراع، فهي تمنح صورة واضحة عن طبيعة وحجم الصراع والى اين يتجه

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 181

<sup>2</sup> - محمود عبد الفتاح، رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 37

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

وماهي الحلول الفعالة والخطوات الواجب اتخاذها في الزمان، والمرحلة المناسبة وبالطريقة الصحيحة الكفيلة بإدارة الصراع بشكل احترافي، والا فان الوقت يكون قد فات لنصبح امام وضعية أكثر تعقيدا من السابق.

### المطلب الثالث: تطور النظرة للصراع التنظيمي:

اختلفت النظرة للصراع التنظيمي وطريقة التعامل معه ومرد هذا الاختلاف هو اختلاف مدراس الفكر الاداري التي حاولت معالجته، وفهمه عبر المراحل التاريخية المتعاقبة، ومعالجتها لسلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات.

ولعلنا نميز بين مدرستين أو اتجاهين رئيسين للتعامل مع الصراع التنظيمي وهما المدرسة التقليدية الكلاسيكية والمدرسة الحديثة اللتان اختلفتا في معالجهما ونظرتهما للصراع التنظيمي.

أولاً-الاتجاه التقليدي الكلاسيكي: ويمثل وجهات النظر في الفكر الاداري القديم حتى بدايات الأربعينات ميلادية، وبني هذا الاتجاه على أن:

-الصراع داخل المنظمة سلوك غير مرغوب فيه.

-وجود هذه الظاهرة يوحي بوجود أمور خاطئة في المنظمة.

-يجب على المنظمة التخفيف من حدة الصراع او القضاء عليه ان أمكن.

-يجب عدم الحديث عن وجوده واجتنابه.

-الحد من الصلاحيات الممنوحة للأفراد كأسلوب للحد من الصراع.

-الصراع مضر ويمكن تجنب وعلاج الاختلافات الفردية بين العاملين التي تنتجها.

-القضاء على الصراع بمختلف الوسائل امر حتمي والقوة والترهيب هي احدى أساليب القضاء عليه واجتثاثه.

- الصراع يخلق جو مسموم بين الأفراد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مرجع

سبق ذكره، ص 229

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

الجدول رقم 4: تطور النظرة للصراع عبر المدارس الفكرية المختلفة

النظرية الحديثة	النظرية السلوكية	النظرية التقليدية	
ضروري/ محرك للإبداع	طبيعي / داخل في تركيب النظام	غريب / دخيل	طبيعة الصراع
عوامل موقفية وتنظيمية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية	أسباب الصراع
مفيد / ضار	ضار / مفيد	ضار	خصائص الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	مشرو المتاعب	أطراف الصراع
تطوير	تنافس	تدمير	نتائج الصراع
تشجيع أحيانا	قبول	رفض	رد الفعل
كيفية الاستفادة منه	علاج	نفاذي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	البيروقراطية	دور الإدارة

المصدر: عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، ص 24

على الرغم من ان هذا النهج لم يحدد دوافع الصراع وكيفية التعامل معه، بل كان يتجاهل الجوانب الإيجابية له كأحد مصادر الابتكار والابداع وزيادة الدافعية للعمل والانتاجية، إلا انه لازال يمثل وجهة نظر قطاع كبير حتى وقتنا الحاضر وخاصة في البلدان المتخلفة. ويرى أصحاب هذه الاتجاه أن الصراع ناتج عن انعدام الاتصال بين الأفراد في المنظمة والتأثير السلبي لذلك على المردودية والانتاجية، والادارة مطالبة بإشباع حاجات الأفراد من اجل تحقيق أهدافها، غير انها تتظر للصراع على انه أمر مدمر، وهكذا نرى ان النظريات الكلاسيكية التقليدية ترى ان الصراع التنظيمي شيء غير مرغوب فيه ويجب إزالته. ويمكن إجمال افكار الاتجاه التقليدي في الفكر الإداري من خلال مجموعة من مدارسها المدرسة العلمية والتي ركزت على الاختيار وتدريب العمال لتحقيق أفضل إنتاجية، ومنها المدرسة العلمية للإدارة التي اقترحت عدة مبادئ تساعد على تحقيق اهداف المنظمة، والبيروقراطية وهي التي تومن ببناء التنظيم على قواعد محددة.

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

ثانياً-الاتجاه الحديث: تؤمن بأن ليس بالإمكان تجنب او القضاء على الصراع داخل المنظمات، بل إن من مصلحة المنظمة وجود مستوى معين من الصراع بين الأفراد داخل الإدارات أو المستويات والاقسام المختلفة، فالصراع قد يكون بناءا او مدمرا، فقد يكون مرغوب فيه ويشجع عليه وقد يكون من الأفضل احتوائه او خفضه.

وبني هذا الاتجاه على الافتراضات التالية:

- الصراع ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها من قبل المنظمة.
- الصراع قد يكون أحد البواعث للفرد عن أساليب أفضل لأداء العمل.
- إدارة الصراع والتفاعل معه بإيجابية من مهام التنظيم.
- إذا أثر الصراع إيجابيا على الأداء الجماعي فالأولى تشجيعه.
- انخفاض مستوى الصراع او انعدامه يصاحب بتدني مستوى الابتكار والتجديد في التنظيم.
- خلال الصراع المحمود يزداد ارتياح العامل لكن دون انعكاس إيجابي على الإنتاجية والابتكار والابداع.
- الصراع داخل المنظمات، له جوانب إيجابية وليس لأي المنظمة ان تستغني عنه.
- واجب الإدارة التدخل لزيادة مستوى الصراع او خفضه على حسب ما تقتضيه الحاجة.
- ارتفاع حدة الصراع على مستوى الخارج عن السيطرة قد يشغل العامل عن إعطاء طاقته لعمله ويستنزفها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مرجع

سبق ذكره، ص 230

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

### المبحث الثاني: انواع ومصادر ومظاهر الصراع التنظيمي:

إن ظاهرة الصراع التنظيمي حتمية الحدوث وهي ظاهرة طبيعية لأنها نتاج تفاعل بين الأفراد، وتتشأ من خلال تفاعلهم والاحتكاك اليومي وإنجازهم للمهام العادية الروتينية، والصراع التنظيمي هو ظاهرة لا تخلو منها أي منظمة، ولقد لقيت الصراعات التنظيمية اهتماما كبير من اهل الاختصاص، وحيث أشار معظم الكتاب والباحثين في الفكر الإداري أن وجود الصراع هو امر ضروري للمنظمة.

### المطلب الأول: أنواع الصراع التنظيمي

يمكن تقسيم الصراع التنظيمي على حسب عدة معايير منها المستوى والتنظيم والتخطيط وحسب الآثار المترتبة.

#### أولا - حسب مستويات الصراع التنظيمي

**1- الصراع على مستوى الفرد:** ويحدث نتيجة اختلاف القيم والادراك والعادات والتقاليد وتباين الخلفيات والتجارب لدى الأفراد ليؤثر على تقويمهم للأمور والمواقف، وكيفية التعامل معها.

قد يوجد نوع من التناقض بين الأشخاص خاصة اذا كانوا تحت سقف واحد ، طور جوزيف لوفت و هاري انجهام نموذجا لتحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد و الاخرين عرف باسم نافذة جوهاري نسبة للكاتبين ، و يرى الكاتبان ان التفاعل بين الأفراد يعتمد على توفير المعلومات عن الفرد نفسه و عن الاخرين، فهناك ما سميها ،منطقة النشاط الحر وبه مشاعر الفرد و ميوله ورغباته و أفكاره وما ينجم عنها من سلوك معروفة لدى الفرد و نفسه و الاخرين ،فالأطراف تتعامل بوضوح مع بعض فيها، وفي هذه الحالة يكون هناك احتمال ضئيل حدا الاختلاف و ظهور للصراع .

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

هناك المنطقة المظلمة وتكون المعلومات غير متاحة للفرد نفسه لكنها متوفرة للأخرين، وتصرفات الفرد في موقف ما قد يثير استياء الآخرين دون ان يدرك ذلك، واحتمال ظهور الصراع وارد.

هناك أيضا المنطقة المخفية، والتي يكون فيها الفرد غير معروف للأخرين نظرا لإخفائه المعلومات الضرورية المتعلقة بأفكاره وتصرفاته واتجاهاته، لذلك نجد ان التناقض او الصراع امر حتمي.

أشار الكاتبان الى المنطقة الغير معروفة وهي بؤرة اللاشعور وغلبا ما تكون غير معروفة لا للفرد نفسه او الغير، ويؤدي سوء الفهم بين الطرفين الى الصراع<sup>1</sup>.

ويتكون هذا الصراع اثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار ويضع امام عدة خيارات، ويحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شئيين لا يرغب في أي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد امام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا يمكن رده الى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف<sup>2</sup>

**2- الصراع على مستوى الجماعة:** ويحدث الصراع هنا بين الأقسام والوحدات داخل المنظمة الواحدة، قد لا يتم الاتفاق على أسلوب واحد لتأدية العمل، مثلا قسم التخطيط قد يضع تصورات مستقبلية معينة تتطلب انشاء وحدات، وتقديم خدمات، القسم المالي قد يكون أكثر اهتماما بالاعتمادات المالية وكيفية توفيرها، هذه الاختلافات في التوجهات لكل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للصراع التنظيمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 233

<sup>2</sup> - زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 83

<sup>3</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 236

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

وهناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات وهو الاختلاف على اتخاذ القرارات، والتباين في الأهداف، والمستوى الثالث هو الفرق الإدراكي.

**3- الصراع على مستوى التنظيم:** فالصراع قد يحدث بالمستويات التنظيمية العليا أو السفلى أو بينهما وهذا التصنيف يميز بين نوعين أساسيين من الصراع التنظيمي أولهما صراع رأسي ويحدث بين مستويات تنظيمية مختلفة داخل الهيكل التنظيمي ومن الأمثلة الشائعة على هذا النوع من الصراع ذلك الذي يحدث بين المشرف والمرؤوسين حول العديد من الموضوعات كالأهداف والوظائف ومستويات الأداء.

أما النوع الثاني من أنواع الصراع فهو الصراع الأفقي ويحدث بين أفراد ومجموعات تعمل في نفس المستوى التنظيمي ويمكن أن يحدث نتيجة تعارض الأهداف أو قلة الموارد أو نتيجة عناصر شخصية<sup>1</sup>.

فالصراع الأفقي يحدث عادة بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي، أما الصراع العمودي فيحصل بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل إنجاز العمل المستهدف مثلا<sup>2</sup>.

كما ينقسم الصراع على مستوى التنظيم إلى قسمين إلى صراع مؤسسي يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى، إذ يمكن أن يتحول إلى صراع حول الميزانية مثلا، وهناك صراع طارئ يحدث نتيجة عدم الرضا الوظيفي أو الافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع العمل مثلا، كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات

- الصراع بين مستويات السلطة العليا والوسطى

- الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية

- الصراع بين الموظف ورئيسه، أو إدارة وأخرى في التنظيم نفسه

- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup> - رشيد بوخافة، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، 2016/2015، ص 51

<sup>2</sup> - محمود عبد الفتاح، رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، مرجع سبق ذكره، ص 33

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

ويحدث الصراع أيضا حول استخدام الموارد المتاحة او في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي او 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، عدم تجانس في العمالة وأساليب الاشراف والرقابة، ودرجات المشاركة، ونظام الأجور واشكال الضغط والنفوذ المستخدم.

**4-الصراع بين المنظمات:** شح الموارد المالية والمواد الخام وندرة الأسواق وقد تدفع المنظمات الى الدخول في صراع من اجل الحصول على عدد أكبر من مقومات حياتها، فكلما تباينت الأهداف بين أطراف الصراع وكان هناك اعتماد أكبر على الموارد المشتركة وتداخل الأنشطة، زادت احتمالية بروز الصراع، بين سميث وكوهان ثلاث متغيرات أساسية تحدد مستوى الصراع وهي ندرة الموارد المشتركة وطبيعة الأنشطة والاعمال ودرجة التقارب في الميول والرغبات والأهداف<sup>1</sup>.

### ثانيا -أنواع الصراع حسب التخطيط:

من حيث التخطيط فإن الصراع ينقسم إلى صراع إستراتيجي وصراع غير مخطط له. **الصراع غير المخطط:** وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي **الصراع الإستراتيجي:** وهو الصراع الذي يظهر وينمو نتيجة لخطة أو هدف مرسوم منذ البداية، ويكون نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو الجماعة، كما يتم الحصول على الفائدة من خلال تقويم الأداء وتكون على شكل زيادة أو هبة من المنظمة للفرد أو الجماعة أو ترقية أو زيادة تأثير وسلطة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 237

<sup>2</sup> - أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات النظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص25.

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

### ثالثاً-أنواع الصراع حسب التنظيم

-**الصراع المنظم:** هو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

-**الصراع غير المنظم:** هو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل وترك العمل.<sup>1</sup>

### رابعا -أنواع الصراع حسب الآثار

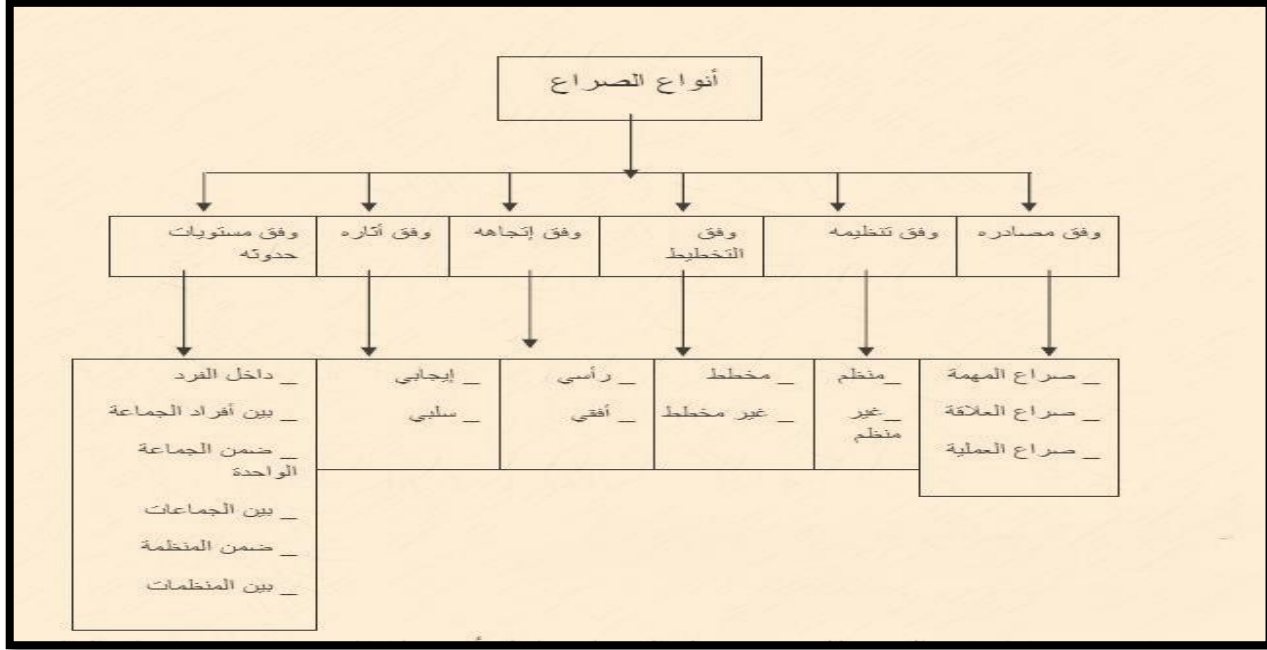
للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية، ويشير المغربي إلى أهمية النظر إلى:  
- أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية، إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم، فعدم وجود صراعات في التنظيم لا يعبر عن ظاهرة صحية، وأن هناك الكثيرين ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل التنظيم، وأنه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه لإحداث التغيير المنشود.<sup>2</sup>

1 -أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1992، ص151.

2 - كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 1995، ص309.

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

الشكل رقم 7: انواع الصراع حسب عدة معايير



المصدر: رشيد بوخالفة، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،

ص 5

### المطلب الثاني: مصادر الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أسبابه ومصادره التي ينشأ منها كنتيجة حتمية فمنها الصراعات الفردية او الجماعية او على مستوى التنظيم والتي يكون أحد أسبابها التنافس او التطلعات او الأهداف او صراعات على الصلاحيات والنفوذ وغيرها وفيما يلي مصادر الصراع التنظيمي

**1- مصادر الصراع بين الافراد والجماعات:** ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عديدة أهمها

-تغيرات تنظيمية

-صدام بين الشخصيات

-نظم قيمية مختلفة

-وجود خطر يهدد المكانة

-مدرجات ووجهات نظر متباينة

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

- بعض الصراعات تكون ردا على إجراءات تتخذها المنظمة<sup>1</sup>

2- مصادر الصراع بين الجماعات من أهمها: ينشأ من تفاوت في مدى تعاون جماعات العمل فيما بينها، من تعاون كامل الى منافسة وصراع، ومن المصار التي تثير الصراع بين الجماعات

- السعي للوصول الى اهداف متضاربة

- المنافسة المحدودة على الموارد المحدودة

- المنافسة على القوة والمكانة

- المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة

- الصراع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية

- الصراع بين الأجهزة او الجهات التنفيذية والأجهزة الاستشارية

- التنافس في الأداء

3- مصادر الصراع التنظيمي على مستوى التنظيمات: هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها  
أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

### 3-1- مشكلات الاتصالات الادارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره. ص 181

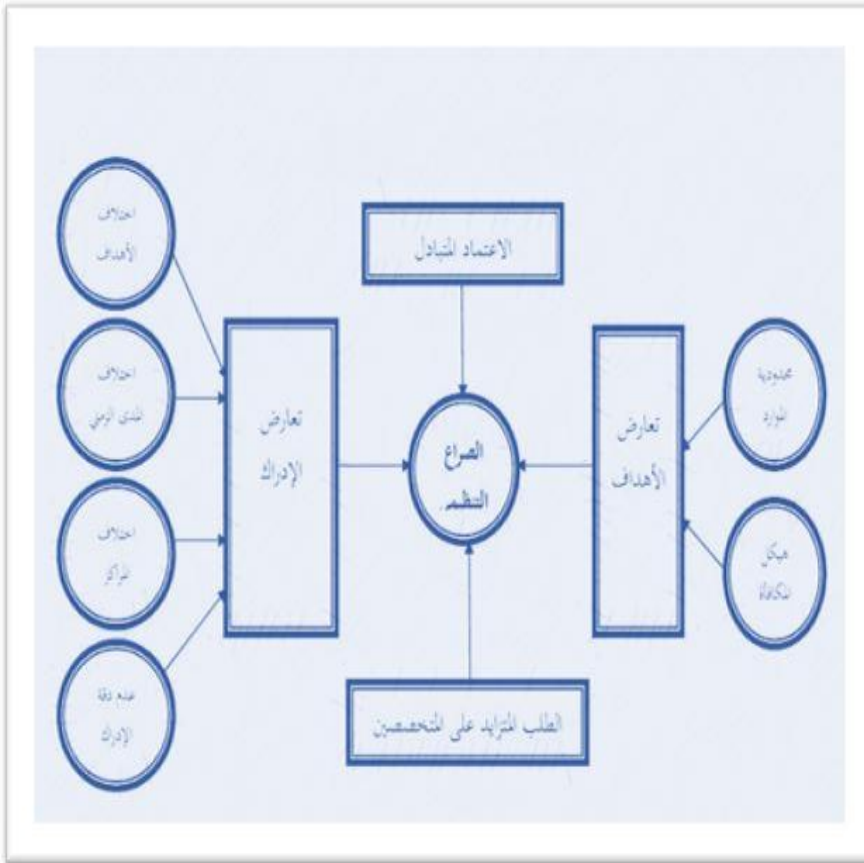
## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

### 3-2- معوقات التنظيم او المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

### 3-3- معوقات او مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف وهنا يمكن ملاحظة ظهور مراحل تساعد على إحداث الصراع هي:



المصدر: رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص76.

-الظروف: كأن يكون

السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

- إدراك الصراع: كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقا لمفهومهم ومعرفتهم.
- ترجمة الصراع: كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مظاهر الصراع التنظيمي:

هناك مظاهر تكون في حقيقتها انعكاس للصراع التنظيمي الموجود داخل أي تنظيم ومنها

**1- تشكيل النقابات العمالية:** ان الطبيعة الديناميكية لعلاقات العمل، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة المطالبة بالمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات في انتشار الصراعات داخل التنظيم، وهذا ما ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال.

والنقابات هي التي تشمل جميع العمال الذين ينتمون الي المنظمة او شركة ما او صناعة معينة، بصرف النظر عن المهن التي ينتمون إليها، وبأنه يشمل العديد من المهارات المتجانسة مثل "نقابة العاملين بالغزل والنسيج"، "نقابة العاملين بصناعة الحديد والصلب"<sup>2</sup>.

**2- الإضرابات العمالية:** يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية والتي تؤدي عادة الي الإضراب عندما لا تسوى او تلبى حاجات العمال، والاضراب هو ذلك التوقيف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول عن تنازلات حول ظروف وشروط العمل أفضل<sup>3</sup>

ان مظاهر الصراع هي تعبير عن وجوده فهي تصريح به وتعدد مظاهر الصراع التي نستطيع من خلالها فهم طبيعة الصراع وما يرمي اليه من يحدثه، فهو رسالة وتبليغ ذو دلالة، يتطلب استجابة تتمثل في الاستجابة للمطالب، وإدارة للصراع بما يضمن تحقيق جميع المطالب يراعى فيها توازن بين مصلحة ما تقتضيه اهداف المنظمة وما يصبوا اليه الأطراف المتصارعة.

### المبحث الثالث: آثار الصراع التنظيمي

1 - محمود عبد الفتاح، رضوان، ادارة النزاعات والصراعات في العمل، مرجع سبق ذكره، ص 36

2 - محمود الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 320.

3 - امال زرفاوي، مرجع نفسه، ص 107

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

ان الآثار التي يخلقها الصراع التنظيمي لها انعكاسات تشمل المنظمة والافراد وبما تحمله من آثار سلبية او ايجابية على المنظمة وسوف نحاول في هذا المبحث استعراض بعضا من تلك الآثار.

### المطلب الأول: أثر الصراع التنظيمي على المنظمة

هناك آثار عدة تصيب المنظمة نتيجة وجود او نشوء الصراع التنظيمي داخلها وتلك الآثار التي تعتبر مؤشرا على حجم وطبيعة الصراع ومن تلك الآثار نذكر:

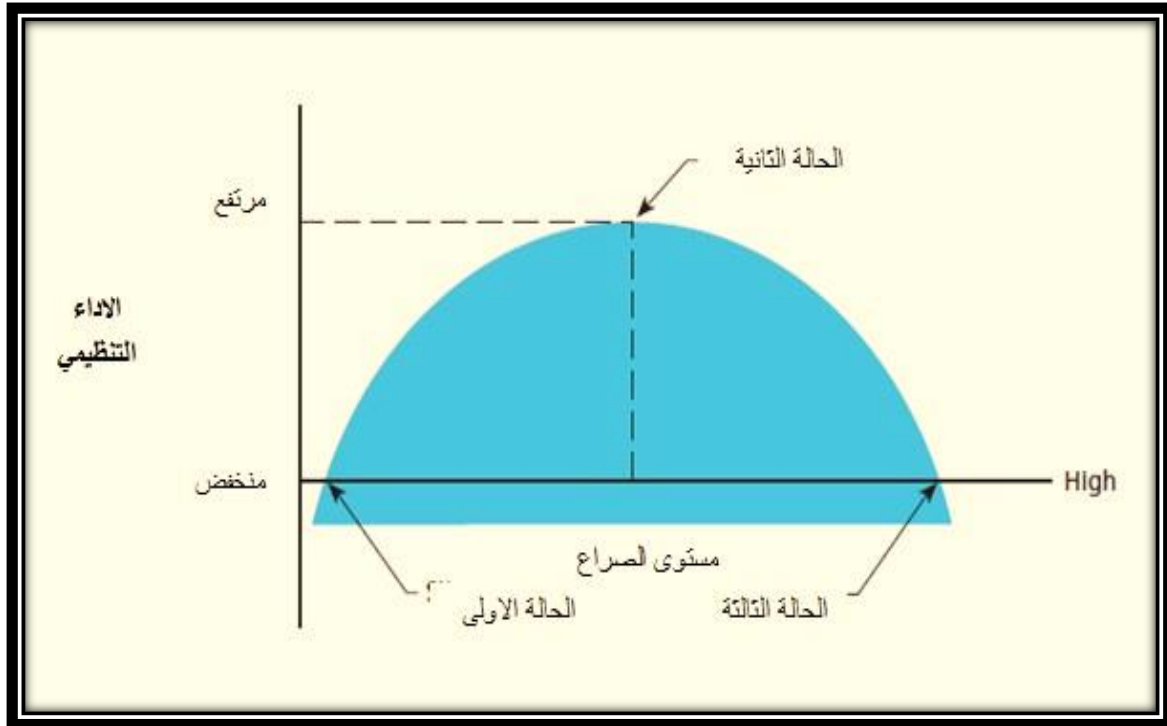
**1- أثر الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي:** من الممكن أن يؤثر الصراع على الأداء التنظيمي ويعتمد ذلك وفقاً لطبيعة الصراع وكيفية إدارته، حيث إن وجود مستوى معين ومدار من الصراع قد يكون ضروري لأي منظمة وذلك من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، والتي تنعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.

فعندما يكون الصراع تحت المستوى المطلوب أو لا تتم إدارته بشكل جيد فمن الممكن أن يؤثر ذلك على الأداء والإبداع التنظيمي وقد يهدد وجود المنظمة ككل، ومن ناحية أخرى وجود مستويات عالية من الصراع قد يخلق حالة من الفوضى والتشويش والتي من الممكن أيضاً أن تهدد وجود المنظمة وكمثال عن ذلك عندما يحدث صراع بين قسمي التسويق والمالية في المنظمة فان كلا القسمين يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة ويكون ذلك على حساب أهداف المنظمة وبالنتيجة ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - احمد حنان، دور الصراعات التنظيمية في فعالية العمل، دراسة ميدانية، رسالة لنيل درجة الماجستير في درجة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2016، ص 32

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

الشكل رقم 9: يوضح العلاقة بين مستوى الصراع والأداء التنظيمي



المصدر: احمد حنان، دور الصراعات التنظيمية في فعالية العمل، مرجع سبق ذكره، ص 32

2- الصراع أداة للتكيف والبقاء: إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة بهدف استمرار بقائها ونموها<sup>1</sup>.

3- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات القائد المعاصر: تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام القائد 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<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال، 2017، ص 15.

<sup>2</sup> - نفس المصدر السابق ص 15

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

4-الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعا 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 سلبا في الأداء والإبداع<sup>1</sup>.

5-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 سببا إيجابيا 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<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة، مذكرة من متطلبات نيل درجة

الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمينس العالمية، 2013، ص 41

<sup>2</sup> - ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في

المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مصدر سبق ذكره، ص 15

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

الجدول رقم 5: يوضح العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي وأداء المنظمة

مستوى الأداء التنظيمي	الخصائص التنظيمية	نتائج الصراع	مستوى الصراع التنظيمي	الحالة
منخفض	استجابة أقل لمتغيرات البيئة تغيرات قليلة أو عدم وجود تغيير جمود تنظيمي	سلبي	منخفض أو معدوم	الحالة الأولى
مرتفع	زيادة الإبداع والابتكار البحث عن حلول للمشاكل استجابة أسرع لمتغيرات البيئة	إيجابي	مثالي	الحالة الثانية
منخفض	تشوش في الأنشطة صعوبة التعاون الفوضى	سلبي	مرتفع	الحالة الثالثة

المصدر: المصدر: احمد حنان، دور الصراعات التنظيمية في فعالية العمل، مرجع سبق ذكره، ص 32

من خلال الجدول نلاحظ في الحالة الأولى وهي حالة عدم وجود الصراع أو انخفاضه، تكون استجابة المنظمة للمتغيرات البيئة منخفضة، وانخفاض في الأداء.

الحالة الثانية يطلق عليها الصراع المثالي حيث يكون مستوى أو كمية الصراعات مناسبة لتحقيق الأداء الأمثل وبالتالي زيادة الإبداع وقدرة المنظمة على الاستجابة لبيئة المنظمة وزيادة قدرتها على حل المشاكل التي تواجهها.

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

الحالة الثالثة حيث يطلق عليها الصراع المرتفع وفيها تزداد فيها ضغوط العمل وتساء العلاقات التنظيمية وينخفض الرضا الوظيفي والروح المعنوية وتزيد معدلات دوران العمل وتساء حالة من التشويش والفوضى داخل المنظمة.

يعتبر المحافظة على مستوى معين ومقبول من الصراع مهمة يجب على المنظمة المحافظة عليها كما يجب عليها إيجاد الصراع أو خفضه أو زيادته على حسب الحاجة فهو أداة للتغيير والتكيف والبقاء وأداة لتحفيز وتطوير قدرات المدراء وهو أيضا أداة للإبداع وتشغيل المنظمة.

### المطلب الثاني: أثر الصراع التنظيمي على المورد البشري

ان الآثار التي يسببها الصراع التنظيمي على المورد البشري في المنظمة متعددة زمنها نذكر

**1- ضعف الرضا الوظيفي:** إن متغيرات العمر وسنوات الخدمة والاختلاف في المستوى التعليمي والتداخل في الأنشطة واختلاف الاتجاهات والقيم والتزام على فرص الترقية، يخلق جو من التوتر داخل التنظيم، وعدم إشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي إلى شعورهم بالإحباط ونقص الروح المعنوية وروح التعاون، وعدم وجود اتصال فعال يؤدي إلى عدم الرضا<sup>1</sup>.

**2- دوران العمل:** يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لان المنظمة تحمل على عاتقها تكاليف الإحلال واستبدال الأفراد، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى، وهذا تعبير عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها فيكون ذلك سببا في نشوء الصراع بين الأفراد.

**3- تدني أداء الأفراد العاملين:** تؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز إلى الصراع، وهذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة.

**4- التغيب عن العمل:** يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل، وهذه الظاهرة إذا تعشت فهي بسبب عدم ملائمة الخدمات والمزايا في المنظمة، وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه وينشأ الصراع.

<sup>1</sup> - زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 110

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

5- انخفاض مستوى الإنتاجية: إن السياسة السلبية التي تتبعها المنظمة في تنظيم العمل تكون المتسبب في الصراعات والتي لا تعتمد على الكفاءة بل على معايير غير عادلة تؤثر في روح المعنوية للعمال وفقدانهم لحماسة في العمل، ويؤثر على أدائهم ويؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية لأنه كلما كانت هناك عدالة في العمل كلما ازادت الإنتاجية والعكس صحيح<sup>1</sup>.

كما يمكن ذكر اثار أخرى للصراع التنظيمي على المورد البشري:

### 1- الاستقالة

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

### 2- التخريب، الاحتجاز واستعمال القوة

قد يقوم العامل أو مجموعة العمال بتصرفات خاطئة ذات أثر سلبي، نتيجة لوجود صراع وتعبيرا عن حالة التذمر والاستياء التي وصل إليها العمال والتخريب هو من الأشكال المعبرة عن حالة الصراع، حيث أن التخريب هو ذلك الفعل الواقع على المنشآت والذي يجعلها غير صالحة للغرض الذي أعدت له، فيسبب هدر لقيمتها الاقتصادية بسبب فنائها أو تغييرها نتيجة لوقوع الفعل.

ويطلق على هذا النوع من التخريب بالإتلاف، وقد يؤدي الفعل إلى فنائها جزئيا أو تكون التغيرات التي لحقتها من جراء الفعل جزئية أيضا وتؤدي تبعا لذلك إلى التقليل من كفاءة تلك المنشآت وإنقاص قيمتها الاقتصادية ويسمى هذا النوع بالتعييب<sup>2</sup>.

ونجد أن التخريب يتخذ شكلين أساسيين هما التخريب المعنوي وهو الذي يمكن تصور وقوعه بمعناه العام بوسائل عديدة كإذاعة الأخبار المغرضة التي تولد الرهبة لدى من يهدف مضيع تلك الأخبار إيصاله إليه وتعد وسيلة من هذه الوسائل، ولا أهمية للطريقة التي يتم فيها نقل الخبر فقد تكون بصورة علنية أو سرية.

<sup>1</sup> - زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 110

<sup>2</sup> - رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 92

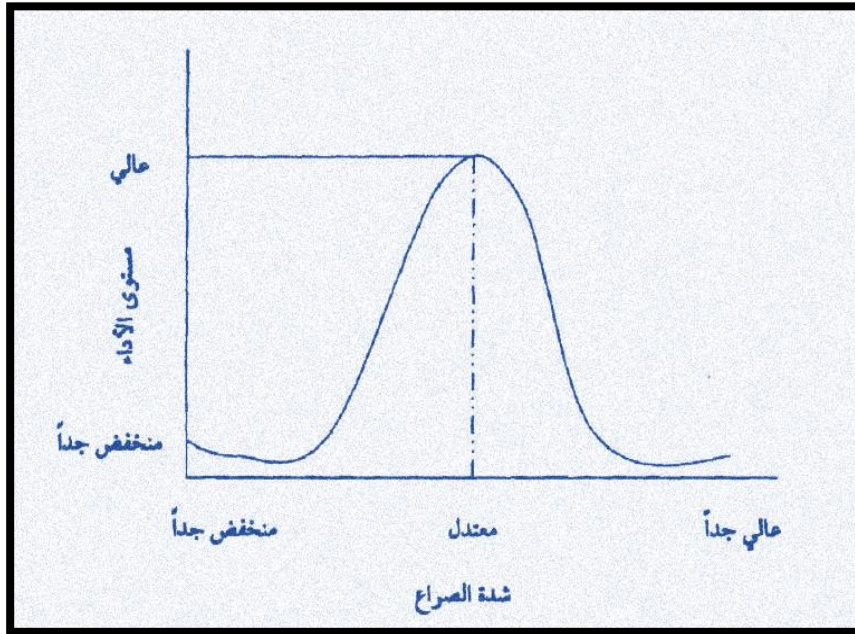
## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

وهناك التخريب المادي وهو ذلك التخريب المعبر عنه بالاعتداء التخريبي ويقع الفعل التخريبي عن طريق إلحاق الضرر بالمنشآت فهذا الفعل يسبب هدر منفعة الشيء، بحيث يصبح غير صالح لأداء المهام المفترض أدائها أو تقويت المنفعة المقصودة من تلك المعدات.

**3-الاحتجاز:** يقصد بالاحتجاز أن يتم احتجاز مسؤول أو عدة مسؤولين من طرف العمال عندما يطول الإضراب ويصل الحوار إلى طريق مسدود، وهذا الشكل من الصراع يأخذ صورة القوة والعنف من أجل الضغط على الجماعات الوصية للنظر في مطالب العمال، وفي هذه الفترة يصبح المسؤولون تحت سلطة العمال، فانقلبت الأدوار حيث أن المدير والإطارات المحتجزة لم تصبح لهم أية سلطة في التسيير.

**4-استعمال العنف والقوة:** العنف هو الاستخدام غير المشروع للقوة المادية بأساليب متعددة لإلحاق الأذى بالأشخاص والإضرار بالممتلكات، ويتضمن ذلك معاني العقاب والتدخل في حريات الآخرين، فقد يضطر العامل أو مجموعة العمال داخل المنظمة إلى استعمال القوة والعنف من أجل فرض الوجود ومن أجل الدفاع عن حقوقهم.<sup>1</sup>

الشكل رقم 10: العلاقة بين الصراع التنظيمي ومستوى الأداء



المصدر: حسين حريم،  
السلوك التنظيمي: سلوك  
الأفراد والجماعات في  
منظمات الأعمال،  
ص 183.  
من خلال الشكل يتضح  
مستوى أداء الأفراد  
بالمنظمات في  
المستويات المختلفة

<sup>1</sup> -أمانة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية- SNV ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، ص 54.

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

للأداء، حيث نلاحظ أن الوحدات و الأقسام و الدوائر التنظيمية التي تعيش صراعا منخفضا يقل فيها الإبداع و الجدية و التنافس ، كما الصراع الحاد الذي يفوق الحد المرغوب يؤدي أيضا بالمنظمة إلى مستوى كارثي و غياب لروح الفريق وسط ارتفاع لمعدلات دوران للعمل و انتشار سوء التفاهم و قلة التعاون بين الأفراد، وعلى العكس تماما نجد الصراع الذي يحافظ على مستوى معتدل و مرغوب يدفع بالأفراد و الجماعات الى التعاون و التنافس من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و سط جو و بيئة مناسبة للإبداع و ارتفاع للإنتاجية. ومنه يمكن القول إن للصراع جوانب إيجابية بالمنظمة بوجوده في مستوى معتدل، يساعد الإبداع والعمل الجماعي، كما يساعد على تحسين والرفع من مستوى أداء الافراد ومنه الرفع من الأداء الكلي للمنظمة وهناك علاقة قد تكون أقرب للتبادلية وتأثير ذو الاتجاهان المتعاكسان فأصل الصراع هو الفرد او المورد البشري فهو من يتسبب في نشوئه، كما ان الصراع يتأثر ويؤثر على صنيعه الا وهو الفرد فلولا الأفراد او مورد المنظمة البشري لما وجد الصراع.

### **المطلب الثالث: الانعكاسات السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي**

كان هناك اعتقاد بأن الصراع في المنظمة لا يحمل إلا الآثار السلبية المدمرة، غير ان تلك النظرة تغيرت، وتم اكتشاف النتائج الإيجابية للصراع، ولكن بدرجة معقولة فهو ضرورة لأي منظمة المنظمة ومن تلك الآثار الإيجابية والسلبية نذكر:

**أولاً-النتائج والآثار الإيجابية للصراع:** إن للصراع التنظيمي نتائج إيجابية عدة، يمكن إبرازها في النقاط التالية:

-يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم بالمنظمة، وذلك باستعمال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.

-يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب إبداعية وابتكارية، عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع وهذا ينمي قدرة الأفراد ومواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة.

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

-قد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم والبعض الآخر، حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع.

-الصراع بين الجماعات يؤدي إلى زيادة الالتحام بين أعضاء تلك الجماعات، ومثال ذلك تكاتف وتوحد جهود الأعضاء تجاه التهديدات الخارجية وزيادة درجة التعاون على تحقيق الهدف العام، -كما يساهم الصراع في الكشف عن المواهب والقدرات الكامنة في المواقف الصعبة والمشكلات المعقدة<sup>1</sup>.

عند انتهاء موقف الصراع غالبا ما يتعلم الأفراد بعض الحلول للمشكلات التي ظهرت أثناء الصراع، مما يساعدهم على تجنب هذه المشكلات مستقبلا.

-ينتج عن الصراع الذي يحدث داخل الجماعة التحديد الواضح لعلاقات القوى بين الأفراد والجماعة والوزن الذي يتمتع به كل فرد في الجماعة من حيث قدرته على مواجهة المشكلات وقدرته على التأثير في الآخرين.

-يساعد الصراع الأفراد على التخلص من شحنات عاطفية مكبوتة، وذلك من خلال التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع وكثيرا ما يعقب ذلك التوصل إلى توفيق لوجهات النظر المتعارضة.

-يمكن الصراع من معرفة أسباب المشاكل ويحقق التعاون من جديد وتحقيق الثبات والاستقرار بالمنظمة، فالصراع يحقق الوحدة ويدعم التوازن، فكثير من العمليات كالغنف والتفكك والانحراف والصراع تعتبر مفككة للمنظمة، إلا انه في ظل ظروف معينة هي معززة لأسس التكامل وتحقيق قدرة المنظمة على التوافق مع البيئة<sup>2</sup>.

-اكتشاف طرق علاج الصراع ومحاولة تجنب أسبابه، حيث يمكن الصراع من تكوين خبرة يصبح من خلالها الأطراف المتصارعة أكثر إدراكا للمشاكل التي عليهم أن يتعاملون معها -اكتشاف الطرق وتحديد المعلومات التي تساعد في حل مشاكل العمل، فالصراع ما هو إلا نوع من أنواع الاتصال، وإدارته قد تفتح طرقا جديدة للاتصال.

<sup>1</sup> - رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> -رزيق حنان ، نفس المرجع السابق، ص 85

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

-إعادة هيكلة الوحدات الإدارية بالمنظمة، فقد يؤدي الصراع إلى تكامل بعض الإدارات واندماجها معاً لأداء نشاطها، كما قد يؤدي إلى فصل واستقلال بعض الإدارات لتحقيق الكفاءة في الأداء<sup>1</sup>.

كما نجد من بين القضايا البالغة الأهمية معرفة كيفية تأثير الصراع داخل الجماعة أو المنظمة على الأداء، فقد نجده يؤثر بطريقة غير مباشرة على الأداء، وذلك من خلال زيادة الدافعية ومستوى الطاقة لدى الأفراد، وقد يساعد على زيادة دافعيتهم على أداء واجباتهم، وغياب الصراع عن بيئة العمل نهائياً قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية ومنه أدائهم<sup>2</sup>.

-يعتبر الصراع ذات أهمية كبيرة لما يحققه من نتائج ايجابية للمنظمة - الصراع يحقق التكيف والبقاء، إذ أن وجوده في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها إلى التغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الملائمة والتكيف، واستمرار بقائها ونموها.

- يحقق الصراع بالمنظمة الإبداع حيث نجد أن هناك علاقة بين الصراع والإبداع والأداء، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعني هذا جمود وانخفاض في الأداء، أما إذا كان هناك صراع محدود ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية والإبداع ومن جانب آخر فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل درجة العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة فإنه يؤثر سلباً على الأداء وبالتالي على الإبداع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009، ص 219.

<sup>2</sup> -رونالد. ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص.381.

<sup>3</sup> -سعد علي حمود العنزي، حسنين غالب علي، مسببات الصراع التنظيمي بين الملكات التمريرية والطبية والإدارية وتأثيرها في قرارات المستشفى: بحث تطبيقي، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد12، العدد81، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص9.

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

ثانياً: الآثار السلبية للصراع التنظيمي: إنّ للصراع من النتائج التي تلحق الضرر بالمنظمة واستقرارها، فنجد أنه كلما قل الصراع على قضايا تنافسية وعن قضايا التغيير، فإن ذلك سيؤدي إلى الفشل في تقدير التنظيم واستقراره<sup>1</sup>.

### الجدول رقم 6: يوضح الآثار السلبية والإيجابية للصراع

النتائج السلبية	النتائج الإيجابية
يهدر الطاقة في العمل	يقود لأفكار جديدة
يهدد السعادة النفسية	يحث على الابتكار والإبداع.
يهدر الموارد	ينمي الحيوية التنظيمية مما يحقق البقاء
يسقط تحالف الجماعة ويدمرها	مساعدة الأفراد والجماعات على تحقيق ذواتهم.
يمكن أن يؤدي إلى زيادة العداء والسلوك العدواني الهجومي.	يخدم كصمام أمان ليدل على إظهار وبيان المشاكل
تحقيق مناخ تنظيمي سلبي.	

المصدر: نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره،

ص 190

ونجد من الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
- قد يؤدي إلى انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين العاملين والمدير.
- قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت، الجهد والمال نتيجة محاولة إدارته وحله.
- تقديم المصالح الشخصية على المصالح العامة للمنظمة، فالسبب الحقيقي في الصراع يرجع لاختلاف المعايير الشخصية وتباين الإدراك بين الأفراد وقد يؤدي ذلك إلى أن ينظر كل طرف إلى موضوع الصراع بشكل ذاتي، لتحقيق الفوز اتجاه الطرف الآخر.
- افتقاد الثقة بين الإدارة والعمال خاصة في حالات عدم توزيع للقوة بالتساوي بين طرفي الصراع، وبقاؤه مدة طويلة قد يؤدي إلى حركات انتقامية من العمال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 87

<sup>2</sup> - رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، نفس المصدر السابق، ص 87

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

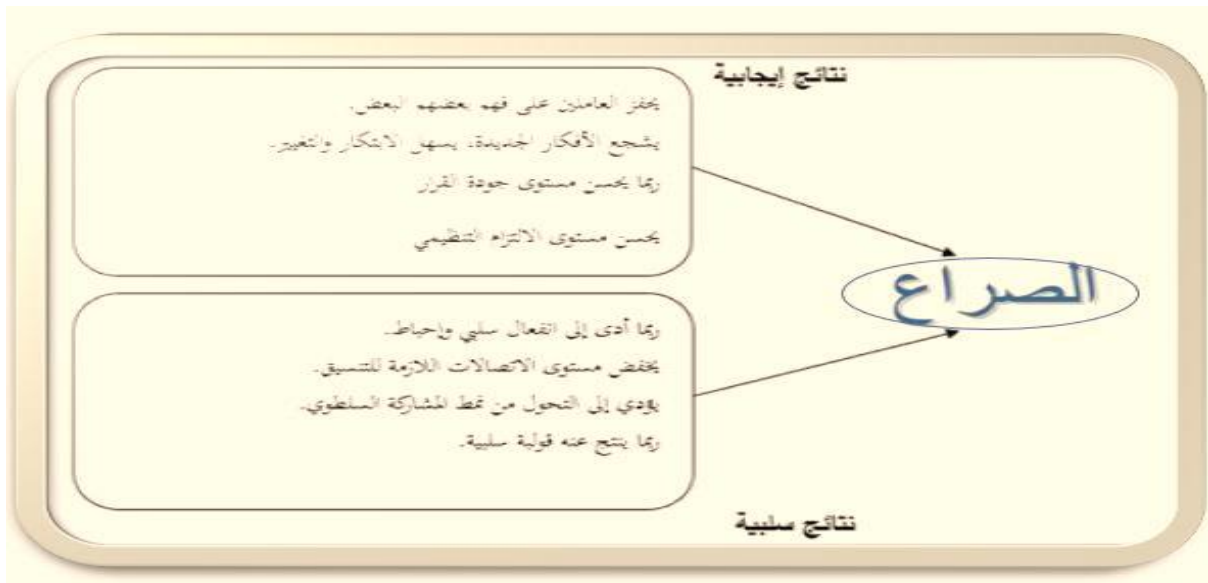
-التزوير في المعلومات والبيانات وتزييف الحقائق، قد يعتمد أحد الأطراف إلى المبالغة في البيانات وتزويرها لإثبات صحة موقفهم تجاه الطرف الآخر، وطمعا في كسب الموقف ضد الطرف الآخر.

-الآثار السيئة على الموارد بشكل عام، فكل طرف من أطراف الصراع يسعى إلى كسب الموقف لصالحه حتى وإن أدى ذلك إلى تأثير سلبي على قيمة الموارد البشرية أو المادية للمنظمة.

-زيادة ضغوط النفسية على الأفراد، وإعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية، وسوء العلاقات بين الأفراد.

إن ما يحدد تأثير وانعكاسات الصراع سواء منها السلبية أو الإيجابية هي عدة عوامل منها طريقة إدارة الصراع في حد ذاتها، فكلما كان هناك علم بالأساليب والطرق الفعالة والعلم والتدريب الكافي لإدارة الصراع ومعرفة كيفية استخدام الإستراتيجية المناسبة، كلما كان هناك تحكم أكبر في إيجاد البيئة التي تفضي الى تعظيم إيجابيات الصراع وتقليل مساوئه واثاره السلبية على المنظمة<sup>1</sup>.

الشكل رقم 11: يوضح هذه بعض نتائج الصراع التنظيمي



المصدر: زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ص 124.

<sup>1</sup> - رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 87

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

ان للصراعات التنظيمية عدة نتائج منها ما هو سلبي يؤثر على الأداء مثل أداء العمال، والذي ينعكس بدوره على الأداء الكلي للمنظمة، فحالة عدم الرضا والخلاف والتعارض الموجود بين اهم ركائز المنظمة، الا وهو المورد البشري العنصر الأكثر أهمية يؤثر بشكل سلبي عليه، فيجب على المنظمة المحافظة عليه وأن تعمل على توفير السبل المناسبة له وجو عمل ملائم له لا يحتوي على أي عامل توتير او بيئة غير مريحة، قد يسبب له اضطراب وعرقلة لعمله سواء على الصعيد المادي أو على مستوى العلاقات بين افراد المنظمة.

## الفصل الثاني الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

**خاتمة الفصل الثاني:** لا تكاد أي منظمة تخلو من ظاهرة الصراع، فهو ناتج عن التسابق الدائم نحو الحصول على المنافع والمزايا والتنافس على الموارد المحدودة.

حيث تشهد المنظمات صراعا تنظيميا، اختلفت فيه النظرة بين المدرسة الفكرية الكلاسيكية القديمة التي رأت فيه شر مطلق، غير ان هذه النظرة التشاؤمية سرعان ما زالت مع تطور الفكر الإداري الذي أصبح ينظر اليها على انها فرصة وجب استغلالها، والاستفادة منها لصالح المنظمة، ومن هذا المنطلق كان ولا بد من إدارته بكفاءة وفاعلية، وإلا فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات سلبية ومدمرة على المنظمات والأفراد.

## الفصل الثالث

# إدارة الصراع التنظيمي

### الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي:

تمهيد: ان إدارة الصراع عملية مستمرة وتحتاج الى الخبرة والصبر، ومعرفة جيدة بالتعامل مع سلوكيات العمال والمشكلات والعوائق التي تواجهها المنظمة في سبيل تحقيق ما تصبو اليه، ومن ضمن تلك المشكلات ظاهرة الصراع التنظيمي.

لذا يجب ان يكون هناك إلمام شامل بالطرق والأساليب التي تعالج الصراع التنظيمي او تديره بحرفية عالية، وبطرق وآليات مناسبة ومحاولة الاستفادة منه لصالح المنظمة لتحقيق، كما ان أي معالجة خاطئة سوف ينجم عنها اضراراً ومشاكل قد تزيد الوضع سوء.

وفي هذا الفصل سوف نحاول التعرف على مفهوم إدارة الصراع والتقنيات والعوامل والإجراءات التنظيمية التي تساهم في إدارته، كما سوف نتعرف على دور القيادة في ادارته والتعرف على العلاقة التي تربط القيادة وعملية إدارة الصراع التنظيمي.

### المبحث الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

في هذا المبحث سوف نتعرف عن التعاريف المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي ومعرفة الفوارق بينها حسب نظرة وخلفية كل باحث او مختص وأهمية مراحل إدارة عملية الصراع التنظيمي.

#### المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي وخصائصه

تعددت تعاريف إدارة الصراع التنظيمي ويرجع هذا الاختلاف وفقا لخلفية كل باحث او كاتب العلمية وتخصصه

ويمكن تعريف إدارة الصراع من الناحية اللغوية على أنه:

لغة: كلمة إدارة مأخوذة من مصطلح أدار، أدار الأمر تولى السهر على حسن عمله.

وتعني إدارة الصراع التنظيمي: تولى السهر على حسن إدارة الصراع وحله والتقليل منه.

كما ويقصد بإدارة الصراع التنظيمي "الطريقة أو الآلية أو الإستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول، ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم، أو بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم وتوجيهه نحو إحداث التغيير ومن ثم زيادة كفاءة التنظيم الإداري، فالصراع الذي يدار بشكل جيد يبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة المثمر بالفائدة على الكل بالمنظمة"<sup>1</sup>.

يشير مفهوم إدارة الصراع إلى العملية التي يتم فيها استخدام الحلول لتحقيق مستوى الصراع منخفض، أي هو عملية التدخل في الصراع لإدارته، وتتضمن تشخيص الصراع الذي يعد خطوة مهمة لإدارته بشكل مناسب وفعال"<sup>2</sup>.

1 - رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 96

2 - رزيق حنان، نفس المصدر السابق، ص 96

وعرفه محمود سلمان العميان لإدارة الصراع التنظيمي أنه: " هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبإيجاد الصراع إذا كان منعما"<sup>1</sup>.  
كما أن هناك من اعتبر أن إدارة الصراع التنظيمي بأنها "الأساليب التي تتبعها الإدارة أو الأفراد أو الجماعات وذلك من أجل حل الصراعات بين الأطراف المختلفة"<sup>2</sup>.

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 منافعه وتخفف من نتائجه الضارة، وما تحتاجه المنظمات المعاصرة هو إدارة مناسبة تعمل على تخفيض وتقليل مستوى الصراع<sup>3</sup>.  
ومن خلال ما تقدم من تعاريف يمكن تحديد الخصائص التالية لإدارة الصراع التنظيمي:

- ان مسؤولية إدارة الصراع في أي منظمة تتحمله القيادة.
  - عملية إدارة الصراع هدفها هو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.
  - إدارة الصراع هو نشاط حيوي وضروري لأي منظمة.
  - إدارة الصراعات يعني الوصول بالصراعات التنظيمية إلى مستوى مناسب.
- تعددت تعاريف ادارة الصراع التنظيمي غير انها اتفقت على ان إدارة الصراع تهدف الى الاستفادة من الصراع التنظيمي عبر ادارته بالشكل المناسب<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2009، ص16.

<sup>2</sup> -رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص96.

<sup>3</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع ط 1، عمان الأردن، 2008، ص 55.

<sup>4</sup> - عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية جامعة ام القرى، 2013، ص 23.

### المطلب الثاني: أهمية عملية إدارة الصراع.

إن لإدارة الصراع التنظيمي أهمية كبيرة وفوائد وآثار إيجابية جمة على المنظمة إذا أحسن إدارته، فالصراعات التنظيمية في حدودها المعقولة تعد من العوامل الضرورية لضمان استمرار فعالية أكبر لعمل ونشاط المنظمة، وكما ان التخفيف او استثارته يعد من أحد النيات إدارته، والتي تتوقف على عدة عوامل ومتغيرات.

إن العمل على إدارة الصراعات التنظيمية يعد ضرورة ملحة لضمان استمرار فعالية العمل في المنظمات، حيث أكدت البحوث والتجارب في عدد من المنظمات الأمريكية على أن المديرين يعتقدون أن إدارة الصراعات وحلها له من الأهمية ما لأي وظيفة إدارية أخرى رئيسية كالتخطيط والاتصال والتنظيم، وقد اعتبر المديرين أن قضاء 9% من وقتهم لإدارة التناقضات في منظماتهم شيء طبيعي وضروري ولا يعتبر ذلك وقتا ضائعا وليس مبالغا فيه، ولكن التقليل من الصراعات التنظيمية يعد ضرورة ملحة أيضا<sup>1</sup>.

- ومن اهم الفوائد المترتبة عن عملية إدارة الصراع الناجحة في المنظمة نذكر ما يلي
- انها تشجع وتحث على عقد الاجتماعات التي تكسر الجليد في العلاقات بين العاملين
  - عقد الاجتماعات الدورية الرسمية وغير الرسمية التي تناقش مختلف المسائل المتعلقة بالجوانب العمل والعلاقات بين الافراد وفهمها بصورة أفضل
  - الاطلاع على الاختلافات الموجودة بين الأفراد والجماعات من حيث القيم والتوقعات والمستوى المعرفي والتطلعات.
  - تجنبنا حل الصراع السابق لأوانه فالحل السريع غير المبني على معلومات سرعان ما ينهار.
  - تمنع المبالغة في التدخل في الصراع
  - تكليف الطرف المناسب الذي يملك المواهب والخبرة لإدارة في الصراع.
  - تشجيع العمال والموظفين على الادلاء بأرائهم والتعبير عنها في جو ديمقراطي وفهم أفضل لهم.

<sup>1</sup> - عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، مرجع سبق ذكره، ص 23

ولقد حدد إسحاق وليمير (Squelch & Lemmer) بعضاً من الفوائد التي تعود على المنظمة من الفاعلية في إدارة الصراع، كحدوث تغيير جوهري في المنظمة، تجديد البرامج، نضج واسع للأفراد والجماعات الابتكارية، وتطوير الاحترام، والإعجاب المتبادل بين الجهات المشاركة في حل الصراع، وكذلك يطور ولاء وتماسك الجماعة ويزيد من إنتاجية المنظمة<sup>1</sup>.

إن لإدارة الصراع أهمية كبيرة، حيث يسهم في اختيار الأساليب المناسبة لإدارته، ومن فوائده المتعددة ذات الآثار الإيجابية منها على سبيل المثال، اختيار الاستراتيجية الفعالة والمناسبة لإدارة الصراع تزيد من التعاون والتنافس البناء وتمنع حل الصراع قبل اونه ومعرفة آراء وتوجهات العمال والاطلاع على الاختلافات التي تسبب الصراع فتكون دافعا لعقد اجتماعات لها أهداف منها فهم أعمق للعلاقات التي تربط الافراد وطبيعة الصراعات التي تنشأ وفهم أفضل لسلوكيات العمال وافراد المنظمة

### المطلب الثالث: مراحل إدارة عملية الصراع التنظيمي

تمر عملية إدارة الصراع بعدة مراحل وخطوات بدأ بالتشخيص المناسب وانتهاء بالتغذية الراجعة لتقويم وتعديل عملية ادارته وتحقيق المزيد من الفعالية. ومن تلك المراحل التي تمر بها بالخطوات التالية:

فقد قدم بعض الباحثين نماذج لإدارة الصراع ومنهم " رحيم " (RAHIM) الذي قدم نموذجاً من خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية وهذه الخطوات هي:

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

<sup>1</sup>- العسولي، محمد غالب، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 93

2 - التدخل: يأتي التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين هما:

2-1- العمليات الإنسانية: حيث تشتمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات، والقيادة الفاعلة، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة، وتعلم كيفية إدارة الصراع.

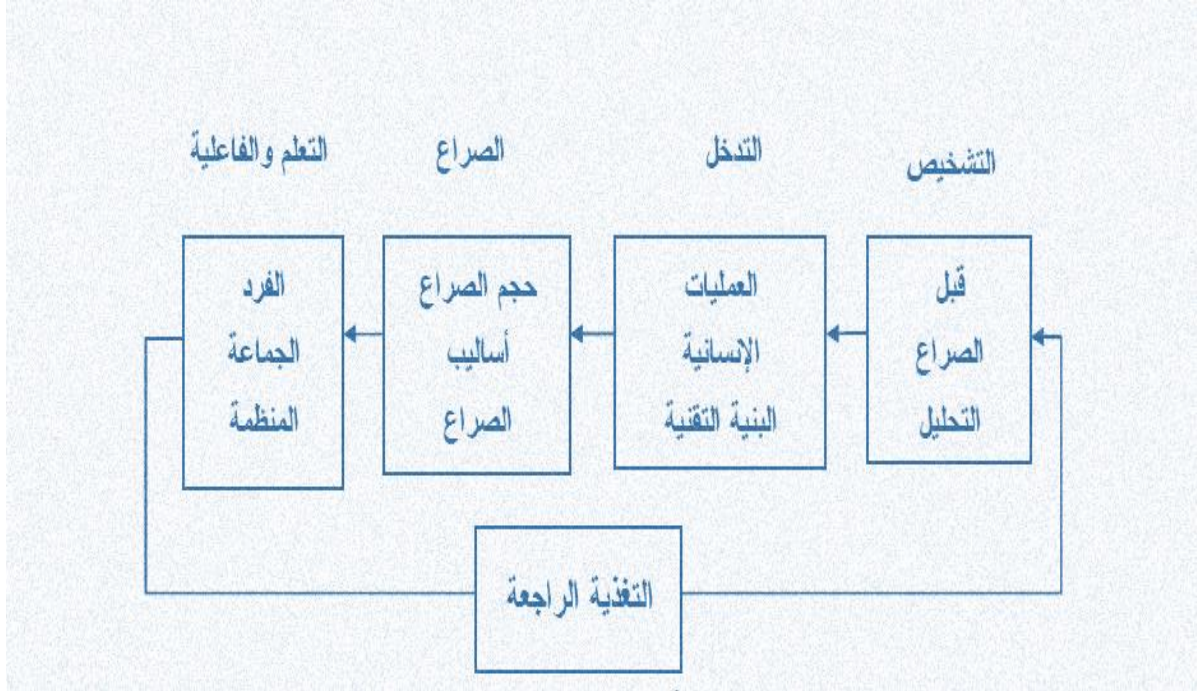
2-2- البنية التقنية: وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، وكل ذلك للوصول إلى الكفاءة، بتحقيق الأهداف التي تصبوا المنظمة والعاملين إلى تحقيقها.

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

4- التعلم والفاعلية: حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها والقادر على التأثير في المرؤوسين والمثير للإبداع، ولابد أن يتبع كل خطوة من خطوات إدارة الصراع التغذية العكسية الراجعة بهدف تقييمها<sup>1</sup>.

1 - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، مرجع سبق ذكره، ص

الشكل رقم 12: مراحل ادارة عملية الصراع التنظيمي نموذج رحيم لإدارة الصراع (Rahim)



المصدر:

Source: Rahim, M. A. (1983). Managing conflict in complex organizations. In D. W. Cole (Ed.), *Conflict resolution technology* (p.81). Cleveland: Organization Development Institute.

إن عملية إدارة الصراع داخل أي منظمة لا يمكن ان تتم بشكل اعتباطي، بل تتم عن وفق مجموعة من المراحل المدروسة بعناية والتي تضمن إدارة متوازنة للصراع فالهدف ليس حل او القضاء على الصراع بل هو إدارة واعية له مرتكزة على العلم وتجارب وخبرات سابقة ما هدفها ان ضمان نجاعة أكبر لإدارة الصراع.

### المبحث الثاني: تقنيات إدارة الصراع التنظيمي

ان إدارة عملية ناجحة الصراع التنظيمي تحتاج الى الاطلاع على تقنيات منها المهارات الواجب معرفتها وإجراءات وخطوات وعوامل مساعدة تساهم كلها في تسهيل عملية ادارة الصراع.

#### المطلب الاول: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

من الأسباب التي دعت المنظمات لإدارة الصراع هو محاولتها جعله يصب في مصلحة المنظمة، حيث ان إدارة الصراع يعتمد على مهارات منها:

**1- حل المشكلات:** يعتبر أسلوب حل المشكلات أحد مهارات حل الصراع الوظيفي، وذلك لان حل المشكلات يهدف الى خفض الصراع من خلال المقابلات واللقاءات المباشرة بين أطراف الصراع وجها لوجه، والهدف هو تحديد وحل المشكلة.

**2-اهداف المرؤوسين:** يعني هذا الأسلوب تنمية مجموعة من الأهداف السليمة، وهذه الأهداف والموضوعات لا يمكن تحقيقها الا بالتعاون الجماعة، ولا يمكن لبعض الجماعة ان يحقق هذه الأهداف بمفرده.

**3-توسيع الموارد:** حيث ان محدودية الموارد تعتبر من أسباب حدوث الصراع التنظيمي، لذلك يساعد السعي الى زيادة الموارد، سواء كانت مالية او فنية على حل المشكلة الصراع.

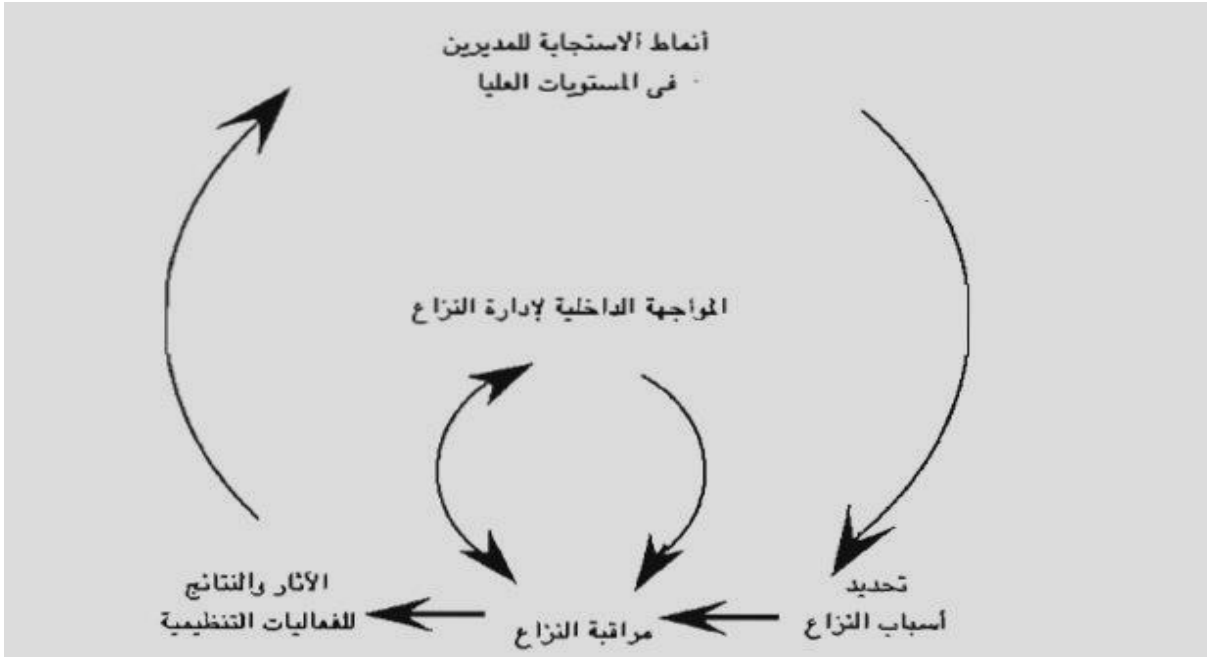
**4-التوافق والتكامل:** يعتبر التوافق او التكامل من أحسن المهارات لحل الصراعات في المنظمات، لأنه يعمل على التوفيق بين التناقضات المختلفة بين أطراف الصراع.

**5-الحل الوسط:** ويعني الوصول الى اتفاق بين أطراف الصراع عن طريق تنازل كل جانب للجانب الاخر عن طلباته، او تنازل كل منها عن جزء من هذه الطلبات في سبيل الوصول الى حل وسط بين الجانبين.

**6-السيطرة:** وتعني تغلب الأطراف على الطرف الاخر وانتهاء الصراع، وعادة ما تلعب القوة دورا في هذا الأسلوب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، مرجع سبق ذكره ، ص 302

الشكل رقم 13: يوضح نموذج لإدارة الصراع



ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، مرجع سبق ذكره، ص 302

اقترحت فوليت نقلا عن رحيم ثلاث طرق للتعامل مع الصراع الشخص هي:  
السيطرة، الحل الوسط، التوحد والتكامل.

وقد وجدت طرق أخرى لحل هذا الصراع في منظمات العمل، ومن هذه الطرق الأخرى  
التلافي، القمع.

كما اقترح كل من بليك وموتن نموذجا نظريا لأنماط حل الصراع الشخصي عند الافراد، تمثل  
في خمسة انواع هي:

الضغط، الانسحاب، التلطيف، التلطيف الحل الوسط، حل المشكلة

ويرى بليك وموتون ان الأنماط الخمسة لحل الصراع تعتمد في الأساس على اتجاهات ومواقف  
المدير: الاهتمام بالعمل والإنتاج، الاهتمام بالفراد العاملين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، مرجع سبق ذكره، ص 303

وقام توماس بتطوير نموذج بليك وموتون 1974 م وصاغه بشكل اخر، حيث اقترح مفهومين جديدين هما: التعاون مثل محاولة إرضاء اهتمامات الطرف الاخر، والتأكيد مثل محاولة إرضاء اهتمامات الذات، وهذا يعني ان النموذج الجديد الذي اقترحه توماس يفرق بين بعدين اساسين في حل الصراع الشخصي هما الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين،

ويعتقد روبين وبروان نقلا عن رحيم ان هذه الابعاد تعني بتوجه الدافعية للفرد اثناء الصراع وقد وجدت دراسات اجراها كل من ربل وتوماس تأييدا لهذه الابعاد، وقد تم دمج النموذجين وظهرت خمسة أنماط او نماذج أساسية يوضحها الشكل التالي وهي:

**التوحد او الاندماج:** ويعني الاهتمام العالي بالذات والآخرين وهذا امر يستلزم تعاونا بين الأطراف المتنازعة للوصول الى حل متفق عليه

**الالتزام:** ويعني اهتماما منخفضا بالذات، واهتماما عاليا بالآخرين، وهذا النمط مرتبط بإرضاء اهتمام الطرف الآخر

**السيطرة:** وتعني اهتماما العال بالذات واهتماما منخفضا باهتمامات الاخرين وهذا النوع يعرف كسي خسارة، ويعتمد على الضغط السلوكي لكسب الاخرين

**التلافي:** وهذا يعني اهتماما منخفضا باهتمامات الذات واهتمامات الاخرين على حد سواء، ويرتبط هذا السلوك بالانسحاب او التأجيل او التسوية

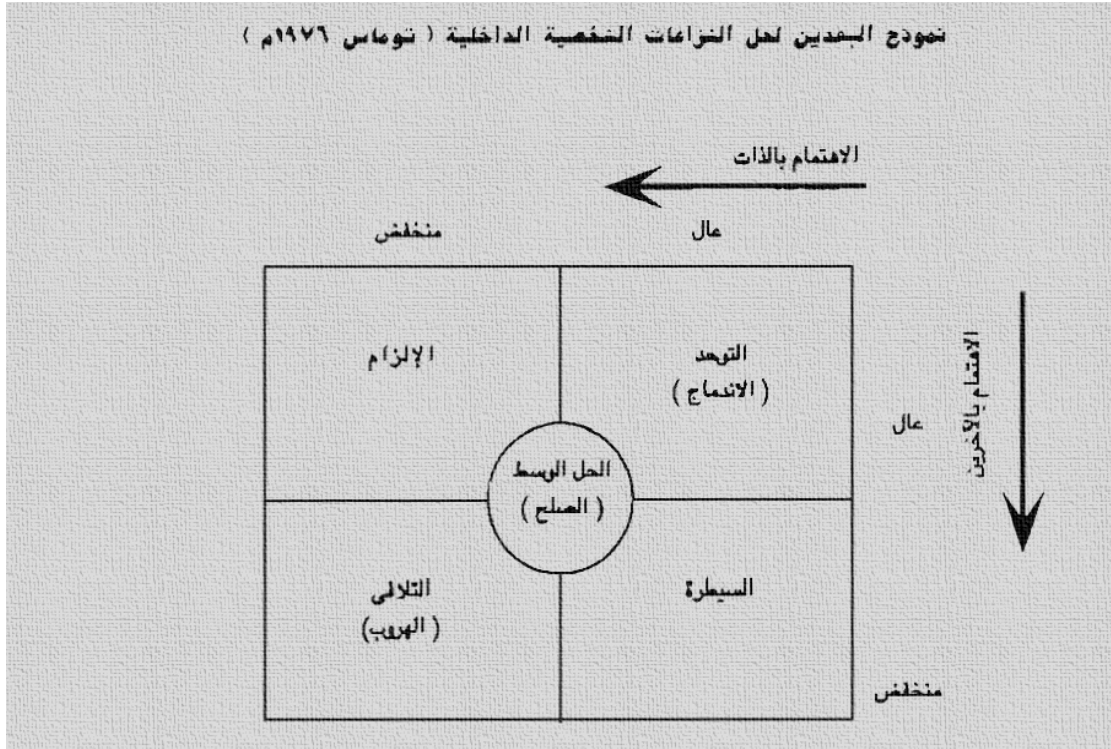
**الحل الوسط:** وهذا يعني الاهتمام بالذات والآخرين بشكل متوسط او بشكل متكافئ، ان نمط المسيطر يعطي أكثر مما يعطي النمط المتلافي<sup>1</sup>.

كما تلجأ الإدارة لإدارة الصراع الى استخدام الأساليب التالية:

**1-الانسحاب:** هو ترك القائد لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات وتستخدم في حالة كون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، أو كون القائد، لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في غياب القائد

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، مرجع سبق ذكره، ص 304

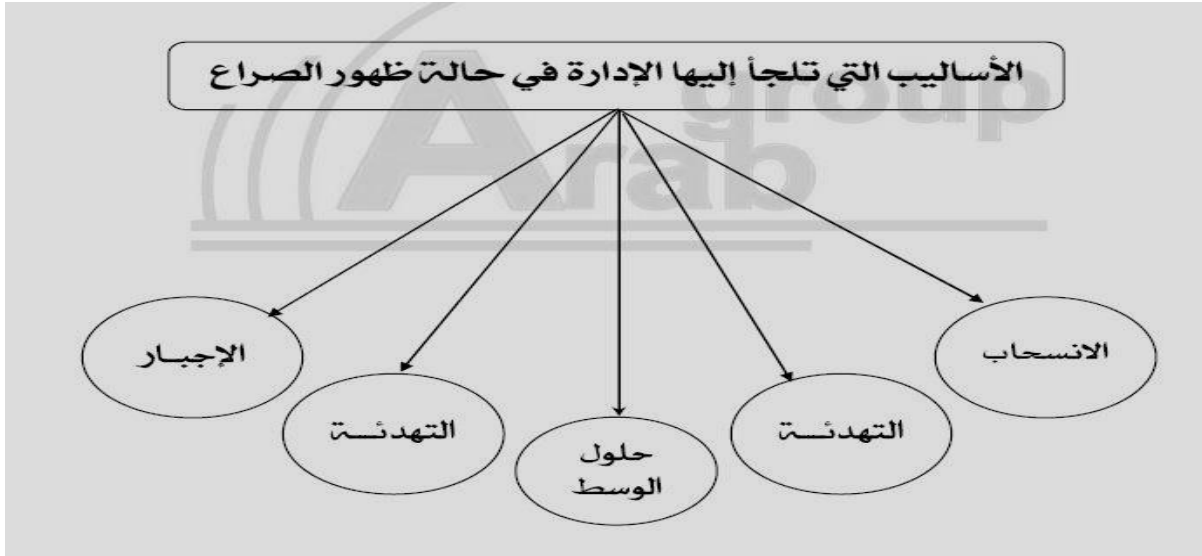
الشكل رقم 14: يوضح نموذج البعدين لحل الصراعات الشخصية



المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، ص 304

- 2- **التهديئة:** وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها القائد عن طريق إتباع إستراتيجية تتمثل في إن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف.
- 3- **حلول الوسط:** أي اختيار القائد لبدل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.
- 4- **الإجبار:** وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل الصراع ويفضل استخدامه في الحالات الطارئة.

الشكل رقم 15: يوضح أساليب ومهارات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: محمود عبد الفتاح، رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، مرجع سبق ذكره، ص 39

5- **المواجهة:** الاعتراف بوجود صراع ثم لجوء الإدارة إلى استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول مقبولة<sup>1</sup>.

6- **التفاوض:** إن التدخل لحل الصراع لا يعني بالضرورة كسب أحد طرفي الصراع على حساب خسارة الطرف الآخر. فاللجوء إلى التفاوض بين الأطراف المتنازعة ودخولهما في حوار صريح ومباشر قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع<sup>2</sup>.

أوضح فيشر وأوري في كتابهما الممتاز "الوصول إلى نعم: اتفاق التفاوض دون الاستسلام" نقطة جيدة جدًا مفادها أن الجميع مفاوض. عندما يكون لدينا صراع مع طرف آخر، فنحن مطالبون بالتفاوض. مهارات التفاوض ضرورية لإدارة الصراعات الشخصية، وداخل المجموعات، وبين المجموعات، نظرًا لأن المديرين يقضون أكثر من خمس وقتهم في التعامل مع الصراع، فإنهم بحاجة إلى تعلم كيفية التفاوض بفعالية. في بعض الأحيان، يُطلب منهم

1 - محمود عبد الفتاح، رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، مرجع سبق ذكره، ص 38

2 - ميسون إسماعيل محمود الفقاعي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في

المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص 24

التفاوض مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وأقرانهم، وفي أوقات أخرى، يُطلب منهم التوسط في الصراع بين مرؤوسيههم، وجادل فيشر وأوري بقوة بأن طريقة تسمى التفاوض المبدئي أو التفاوض على المزايا يمكن استخدامها لإدارة أي صراع. يتضمن التفاوض المبدئي استخدام أسلوب التكامل للتعامل مع الصراع. تتعلق مبادئ فيشر ويوري الأربعة للتفاوض بالأشخاص والمصالح والخيارات والمعايير<sup>1</sup>.

الجدول رقم 7: يوضح تكتيكات التفاوض لحل الصراع التنظيمي

الاستراتيجية الانفرادية	الاستراتيجية التكاملية (التعاونية)
التهديدات والوعود الكاذبة	التبادل الغزير للمعلومات
الصرامة مقابل التنازل	تحديد اطر للفرص المتاحة
الاقناع اللغظي المعتمد على القوة والصرامة	زيادة الموارد
	تحديد أهداف كبرى

المصدر: نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره،

ص 201.

وتستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير من عملية التغيير وتعمل على مقاومتها، وتقوم على تقديم الحوافز للعاملين مقابل إحداث التغيير كزيادة الرواتب أو تحسين مستوى العناية الطبية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations** - مصدر سابق، p 123

<sup>2</sup> - مرام دخيل الله المجالي، الأنماط القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، دراسة حالة في شركة البوتاس العربية، الأردن، جامعة مؤتة، 2011، ص 39

الشكل رقم 16: يوضح عملية ادارة الصراع بين الأفراد والجماعات عبر خمس مراحل



المصدر: محمود عبد الفتاح، رضوان، ادارة النزاعات والصراعات في العمل، ص 41

ان تعدد مهارات ومناهج إدارة الصراع يمكن ان تطرح بدائل متعددة من اجل إدارته، حيث تقوم استراتيجيات إدارة الصراع على مجموعة من المهارات أهمها: منها محاولة حل المشكلات بهدف خفض او تصعيد الصراع او تنمية روح التعاون وتوسيع الموارد وزرع قيم التكامل والتآلف والوحدة والتوحد والتكامل والتوفيق بين التناقضات، والدفع بالحلول الوسط بين الأطراف المتصارعة، واستخدام القوة او السيطرة والتلافي والتلطيف والالزام والانسحاب والتهدئة والتفاوض، وهذه كلها مهارات يمكن ان تساهم في إدارة فعالة للصراع التنظيمي.

### المطلب الثاني: العوامل المساعدة في ادارة الصراع التنظيمي

من اجل إدارة ناجعة للصراع التنظيمي لابد من توفر عوامل متعددة حيث يمكن ان تساهم في نجاح عملية إدارة الصراع وتساعد في رفع الأداء وإدارة فعالة له.

ومن هذه العوامل التي تساعد على ادارة الصراع التنظيمي في المنظمات منها:

**1-بناء الثقة:** عندما يثق العاملون في الادارة ويشعرون بانهم اهل للثقة فيزيد اعتزازهم بأنفسهم وفي العمل الذي يؤدونه، ، وهذا يساعد نفسيا على قبولهم لحلول المقترحة لحل الصراعات أو و قبول التغيير الذي سوف يحدث في المنظمة ، اما إذا كان الخوف سيد الموقف فهذا يولد جو من التوتر و القلق وعدم الثقة ما ينعكس سلبا في الاستجابة لاي عملية هدفها التعامل مع الصراع ، فدور الإدارة ضروري في بناء الثقة و خلق جو تسوده المحبة و الامن النفسي للعمال و هذا الامر يحتاج الى فترات طويلة من الزمن ،ومن ههنا فان الإدارة او القيادة مطالبة بالسعي نحو بناء الثقة بين افراد المنظمة من العمال و الموظفين عبر اشراكهم في جميع نشاطات المنظمة و اطلاعهم الأمور التي تهمهم وتعزيز روح الانتماء و الولاء للمنظمة .

**2-نقاش المتغيرات المحيطة والتطوير المطلوب:** أي قيام القيادة بنقاش التغيرات التي سوف يتم اجراءها في المنظمة مع العاملين ،واشعارهم بانهم جزء منها ، تؤخذ آرائهم واقتراحاتهم حول قضية التغيير ، لان الانسان بطبيعته يخشى التغيير الذي يجهل نتائجه فان تبين له الغرض منه، كان على بيينة واتخذ القرار الصحيح دون ادنى شعور بالخوف من ما يأتي به، وعلى القادة ان يكونوا أمناء مع موظفيهم في فتح النقاش المفتوح الصريح الذي يعرض الوقائع و الحقائق و ان يبينوا كل ما يريدونه من التعديلات و الأهداف من ورائها ، ولان الموظفين هم من سينفذون ، فغياب تلك البيانات تبعث في نفوسهم الشك و الريبة فيعمدون الى المقاومة او التلكؤ في التنفيذ .

**3-مشاركة العاملين:** ان اشراك العمال والموظفين في أي عمليات صنع واتخاذ القرار والتغيير، وارسال إشارات لهم تشعروهم بأهميتهم، وتوضيح المطلوب وفتح النقاش، يجعل العاملين يشعرون بأهميتهم فيثقون بالإدارة ويتولد جو من الثقة المتبادلة بينهم فيعمدون الى العمل بجد وتفاني واخلاص وعلى تنفيذ الأوامر لأنهم يعلمون الهدف الذي يعملون على

تحقيقه، كما انهم سوف يتقبلون أي حل للصراع فهو نابع من معرفتهم لطريقه معالجته ومشاركته في وضع حلول له.

**4-التأكد من عقلانية الأوامر:** الأوامر يأتي من الإدارة العليا لذا على القادة والمدراء ان يتحققوا من أي عمليات للتغيير الذي يرغبون احداثه في المنظمة، واقعي ومعقول يمكن القيام به وليس له تأثيرات سلبية على العاملين.

**5-تلافي التخويف او التهديد:** ان العلاقة بين القادة او المدراء والعاملين في المنظمات هي علاقة مستمرة، وتعتمد استمراريتها على الأسلوب المتبع من قبل المدراء او القادة، لذلك عند الرغبة في احداث أي تغيير في جوانب العمل المختلفة، فالمطلوب استخدام أسلوب الثقة والتعاون ونبذ أسلوب التخويف والترهيب او الوعيد في احداث أي نوع من التغيير، لان أسلوب التهديد يدمر ثقة التعاون بين الإدارة والعمال، الامر الذي لن يكون معه للتغيير أي معنى.

**6-اتباع برنامج وجدول زمني معقول:** ان عامل الوقت له دور كبير في فشل او نجاح اي تنظيم، واستخدام البرامج او الجداول الزمنية المناسبة سوف يعمل على انجاح التغيير المطلوب المناسب، أي وجب مراعاة مناسبة للظروف والوقت واستعداد العاملين أمر مهم<sup>1</sup>.  
ومن الممكن أيضا اتباع برامج نفسية ورياضية للمساعدة في إدارة الصراع:

**1-برامج إدارة الضغوط:** تقوم بعض المنظمات بتصميم برامج لمساعدة موظفيها في التكيف والتعامل مع الضغوط الناتجة عن العمل، كما تقوم بعض المنظمات المستقلة بتقديم تلك الخدمات ومن امثلتها التدريب الخاصة بالاسترخاء، والتدريب الخاص بإدارة الوقت والتدريبات الخاصة بالتفكير الإيجابي فيما يتعلق بأسباب الضغوط

**2-برامج اللياقة البدنية:** تقوم بعض المنظمات بتقديم برامج اللياقة البدنية لأعضائها، وتثبت الدراسات انها تحسن الحالة النفسية والمزاجية وتزيد احترام الفرد لذاته وتحسن الأداء وتقلل الضغط العصبي<sup>2</sup>.

-اتباع الأساليب العملية لحل المشاكل، وعقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف الصراع وجها لوجه خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات.

1 - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، مرجع سبق ذكره، ص 312

2 - عايدة نخلة رزق الله، ألقيا حسين محمود، اجلال حافظ، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره،

- المساهمة بفعالية من قبل الإدارة في سد حاجات الفرد التي لم تشبع او تلك النفسية مثل التعامل مع حالات التوتر والقلق التي تدفعانه للتناقض والصراع مع الاخرين<sup>1</sup>.
- من واجب الإدارة تدعيم العلاقات الاجتماعية، وتنمية روح الانتماء، والحب والتضحية لدى منتسبيها لتفادي التناقضات السلبية.
- موضوعية وعدالة تطبيق القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة، مثل نظام الحوافز الأجور، الترقية، التأديب، النقل، العلاوات.
- ادخال طرف ثالث محايد للتوسط في حل الصراع.
- إيضاح الأهداف ووسائل تحقيقها عن طريق توزيع خطوات التنفيذ، ومراعاة العوامل الإنسانية والإجراءات الإدارية السليمة لتجنب اثاره العاملين بعضهم على بعض.
- تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق للقضاء على مسببات الصراع ذات العلاقة بازواجية وصراع الدور، وانعدام روح التعاون
- بناء وتعزيز الثقة بين العاملين وزيادة تقنهم بقدراتهم الإبداعية في المجالات المختلفة للعمل، وإدخال أساليب العمل الجماعي وبناء المناخ التنظيمي الصحي القائم على الأعراف المشتركة وروح الفريق
- توسيع نطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات ليشمل أكبر قدر من الانشطة، مع ضرورة خضوعها لرئيس واحد ينسق فيما بينها تخفيفا لحدة الصراعات.
- إيضاح بشكل لا لبس فيه كل المسؤوليات والصلاحيات ونطاق الإشراف بكل منصب او وحدة او مصلحة او قسم من خلال التوصيف الدقيق.
- مراقبة الحدود المسموح بها والتي يجب ان لا يخرج عليها في إطار تفويض صلاحيات، لما قد ينتج عنها من صراعات وتداخل في الصلاحيات.
- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل مع الصراع التنظيمي، من خلال احياء روح الفريق ونظام اتصالات فعال.
- تبني اسلوب القيادة الجماعية لتخفف الصراعات والصراعات والقلق ورفعاً للروح الانتماء والولاء

<sup>1</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 238

### المطلب الثالث: إجراءات إدارة الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي إجراءات وآليات يتم التعامل بها معه، فهي إجراءات وخطوات هدفها إدارته بفعالية وتوجيهه الوجهة الصحيحة ليكون إيجابيا وفعالاً لصالح المنظمة ويحول دون تحوله الى مشكلة

ومن الإجراءات التي يمكن اعتمادها في إدارة الصراعات ما يلي:

1- **التأكيد على أولوية الأهداف العليا:** ان الحالات التي تؤدي إلى الصراعات هي تعدد الأهداف الفرعية، حيث يحاول كل طرف ان يحقق أهدافه الخاصة، والحل هو ضرورة التأكيد على وحدة التنظيم والهدف المشترك العام، مما يساعد في توجيه أنظار الجميع نحوه ويحجم الصراعات<sup>1</sup>.

2- **العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة:** أي تقليل الاحتكاك بين الوحدات التي يدور الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها.

3- **العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع:** فندرة الموارد هي أحد أسباب الصراع، ولهذا وجب زيادتها وهنا يبرز دور المدراء وكفاءتهم وتأثيرهم<sup>2</sup>.

4- **دمج الوحدات الإدارية المتصارعة:** مما يجبر تلك الوحدات على التعاون بسبب وجود القواسم المشتركة ولأنها تشترك في المصير<sup>3</sup>.

5- **زيادة التفاعل بين الموظفين:** أي خلق الأجواء الاجتماعية التي تسمح باختلاط العمال والموظفين وتعارفهم، مما يزيد من التفاهم والآلفة بين الجميع وزيادة التعاون مع بعضهم البعض ويقلل الصراع، كما أن أسلوب التناوب الوظيفي، حيث ان نقل الموظفين من إدارة إلى أخرى يساعد على زيادة حساسيتهم تجاه بعضهم البعض ويحفز الوحدات التنظيمية التي يعملون بها على التفاهم والعمل على حل المشاكل<sup>4</sup>.

1- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 364.

2- رزيق حنان، الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع، مرجع سبق ذكره، ص 259

3- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 156.

4- واصل جميل المؤمني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،

ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 153

6- ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية: ومن تلك الإجراءات اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق كل المخالفين للقوانين واللوائح وغيرها بمن يضر بالمنظمة مثل الحرمان من الترقية، والعلاوات والنقل التأديبي أو الطرد كأخر الحلول، وتشجيع ومنح العلاوات والترقيات ومختلف أنواع الدعم المعنى والمادي لمن اثبت كفاءته وتفانيه في العمل.

7\_ الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات: اي استحداث وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل اللجان والمجالس التي يشترك فيها المسؤولين، وتعقد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بصراعات أو مشاكل العامل، مما يساعد على أن تفهم كافة الأطراف طبيعة الصراع وتتخذ بذلك الإجراءات الكفيلة بالتعامل معه<sup>1</sup>.

هناك عدة إجراءات وأليات يتم إقرارها وتنفيذها من اجل إدارة فعالة للصراع التنظيمي او تحجيمه، ومنها ان يتم التركيز على الأهداف المشتركة بدلا من الاهداف الشخصية او الخاصة لكل فرد، والعمل على تقليل الاحتكاكات بين الوحدات والأقسام المتصارعة، وزيادة للموارد المتاحة ودمج للوحدات الإدارية التي تشهد صراعات في بينها لإجبارها على التعاون فيما بينها بناءا على الهدف الموحد الذي يجمعها.

ومنها ايضا زيادة التفاعل بين افراد التنظيم من خلال الاجتماعات والاختلاط والتعارف بين أفراده لخلق أجواء التواصل والتفاهم بينهم، وضرورة ممارسة الرئيس لمهامه وسلطته من فرض للإجراءات المناسبة وفقا للقوانين ودون محاباة او تحيز بما يضمن تحقيق اهداف الافراد وبما لا يتعارض مع اهداف المنظمة، وإيجاد وحدات واقسام ومجالس مهمتها تتمثل في عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية للبحث ونقاش مختلف القضايا والمشاكل التي تواجهها المنظمة لتقييم الأوضاع والبحث عن الحلول.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 368.

### المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي

ان للقيادة دور مهما في التعامل مع الصراع التنظيمي ويتخذ هذا الدور اشكال وابعاد متعددة منها على سبيل المثال نمط القيادة المنتهجة او الأساليب المتبعة التي تنعكس على عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث يقترن كل نمط من القيادة بأساليب معينة لإدارة الصراع وما يصحبها من أثر لتلك الانماط على عملية إدارة الصراع التنظيمي.

#### المطلب الأول: تعامل القيادة مع ادارة الصراع التنظيمي

شهد التعامل مع الصراع التنظيمي تطورا ملحوظا في الفكر الإداري وبما أثر على نظرة وتعامل القادة مع ظاهرة الصراع التنظيمي، ومرد ذلك الى التقدم الحاصل في شتى العلوم ذات الصلة والى الأبحاث والدراسات التي عمقت فهمنا للصراع التنظيمي، ومن خلال هذا المطلب نحاول فهم هذا التحول الذي طرأ. ولنتعرف أكثر سوف نستعرض وجهتي نظرة القيادة الكلاسيكية ثم القيادة الحديثة للصراع.

**أولا -تعامل القيادة التقليدية مع ادارة الصراع:** أكدت دراسات مايو الذي ينتمي للمدرسة الفكرية الإدارية الكلاسيكية، والتي أدت إلى حركة العلاقات الإنسانية، على الحاجة إلى التعاون لتعزيز الفعالية التنظيمية. بالنسبة له، وكان الصراع في نظره شراً وجب التقليل منه، أو إن أمكن القضاء عليه تماماً، كما أثرت صياغة (1949) Talcott Parsons للنظرية الهيكلية الوظيفية إلى حد كبير على فكر العلوم الاجتماعية بعد الحرب العالمية الثانية وتستند هذه النظرية على افتراض أن المجتمع مستقر بطبيعته ومتكامل وفعال، ونتيجة لذلك، يُنظر إلى الصراع على أنه غير طبيعي واخلل وظيفي.

لا يبدو أن منظري التنظيم الكلاسيكيين (فايول، 1916/1949؛ جوليك وأوريك، 1937؛ تايلور، 1911؛ ووبر، 1929/1947) يقدرّون التأثيرات المختلفة التي يمكن أن يحدثها الصراع على المنظمات. لقد افترضوا ضمناً أن الصراع يضر بالكفاءة التنظيمية وبالتالي يجب التقليل منه في المنظمات. لقد حددوا الهياكل التنظيمية - القواعد والإجراءات، والتسلسل

الهرمي، ومهام القيادة، وما إلى ذلك - بحيث لا يحتمل أن ينخرط أعضاء المنظمة في الصراع، واستند هذا النهج لإدارة المنظمات على افتراض أن الانسجام والتعاون وغياب الصراع كانت مناسبة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

أصر فريدريك تايلور بشكل خاص على أن الصراعات بين العمال والإدارة ستختفي إذا تم تطبيق المبادئ التي اكتشفها، على الرغم من أن الإدارة العلمية أدت إلى تقدم كبير في الكفاءة الصناعية، إلا أنها لم تكن خالية من المعارضة.

وخلال الجزء الأخير من حياته، تعرض تايلور لانتقادات كثيرة من خلال الأبحاث التي قام بها والمعروفة بنظريته الإدارة العلمية. وكانت المعارضة سببها أن العمل المنظم أدى في اعتقادهم إلى تسريع العمال. كما اعترضت النقابات على التحديد المسبق للأجور دون اللجوء إلى المفاوضات الجماعية. كما لم تقدم الإدارة العلمية أيضاً أي حكم للإدارة الفعالة للصراع بين الأفراد والجماعات في المنظمة<sup>1</sup>.

وتؤمن القيادة الكلاسيكية التقليدية على أن حل الصراع يتطلب القوة حتى ولو اضطرت إلى طرد وفصل الأفراد المتسببين في الصراع كحل جذري.

وهي لا تؤمن أن لا أهمية للصراع، فهو ليس أقل من مرض يصيب المنظمة، كما أنها لا ترى التعامل مع الصراع مجدياً لأنه بساطة يمكن اختيار واستبدال الموظفين والعمال الذين يبدون أكثر انضباطاً والتزاماً بالسلوك التنظيمي.

من بين منظري المدرسة الكلاسيكية، كانت ماري باركر فوليت (1940/1926) استثناءً هاماً. إذ إن توجهها السلوكي القوي للإدارة والتنظيم في عشرينيات القرن الماضي جعلها تسبق عصرها بعدة عقود. وأشارت إلى قيمة الصراع البناء في المنظمة.

Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations**, 3rd ED, West port, green – 1

p6,2001,wood Publishing Group, London

تعامل القيادة الحديثة مع ادارة الصراع: خلال الخمسينيات من القرن الماضي، قدم عدد من المنظرين (ميلز، 1959. لذلك، 1959. برنارد، 1957. كوزر، 1956) وجهات نظر معارضة لتحليل بارسونز. وبالتالي، بدأ الاهتمام بدراسة الظواهر الاجتماعية للصراع في الازدياد. كان لنشر وظائف الصراع الاجتماعي صدى كبير من قبل لويس كوزر (1956)، والذي ركز على الإمكانيات الإنتاجية للصراع.

يعتبر الصراع التنظيمي كما هو الآن شرعياً وحتماً ومؤشراً إيجابياً للإدارة التنظيمية الفعالة، ومن المسلم به الآن أن الصراع ضمن حدود معينة ضروري للإنتاجية. يمكن أن يكون الصراع وظيفياً إلى المدى الذي يؤدي فيه إلى الحل الإبداعي للمشاكل أو التحقيق الفعال للأهداف، والتي لم تكن لتتحقق لولا ذلك. قد يؤدي القليل من الصراع أو عدم وجوده في المنظمات إلى الركود والقرارات السيئة وعدم الفعالية. ومن ناحية أخرى، قد يكون للصراع التنظيمي الذي يُترك بلا رقابة نتائج مختلفة.

وتظهر الدراسات الحديثة أن مهارات إدارة الصراع مهمة للمديرين وأن المديرين مهتمون بمعرفة المزيد عن الصراع التنظيمي وإدارته، وتظهر الأحداث الأخيرة أن هناك اهتماماً متزايداً بالبحث حول الصراع بين الباحثين من مختلف التخصصات<sup>1</sup>.

وتحرك القيادة هنا يتم على اساس المعلومات التي يتلقاها مع الأفراد بواسطة التحوار و نظام الاتصال الفعال، والتشاور و التعاون بين القائد والأفراد حيث يتم الحصول على المعلومات الضرورية وتبادل الافكار بشأن الصراع القائم، ومن ثم الخروج بقرار بعد ان يستشير المرؤوسين في البدائل التي تحديدها للتعامل مع الصراع في المنظمة ، وبوجود نمط القيادة المناسب مثل النمط الديمقراطي الذي يؤدي الى التعبير عن حالات الاختلاف والصراع الحقيقي الى التخفيف من حدته، ومحاولة ايجاد الحلول المشتركة والسماح بالحوار، والاتصال، والاستمتاع المتبادل .

<sup>1</sup> - Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations**, نفس المصدر السابق 6 p.

وهذه بعض القواعد الأساسية الفعالة لإدارة الصراع من قبل القيادة وتتمثل فيما يلي:

- تحديد الاتجاهات العامة للصراع، وتوضيح علاقاته بالأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة وسياستها الرئيسية.
- توجيه الصراع بأفضل وأنسب الأساليب وتنسيق النشاطات والاعمال بين الأفراد وجماعات العمل، وجعله يصب في مصلحة المنظمة.
- متابعة الصراع الفعلي، ورصد الاتجاهات التي يمكن ان تؤدي الى انحرافات عن المستويات المستهدفة، والمعدلات المقررة والتدخل السريع لإعادة الاداء الى مستوياته الصحيحة.
- متابعة وتقويم الإنجازات والأنشطة واعمال المنظمة، ووضع أسس لتقدير ومكافئة العاملين على الجيد المبذول، ومدى التزامهم بمستويات الجودة او الإنتاجية المقررة.
- تخطيط لإدارة عمليات الصراع ومتابعته، وتحسين اداء تلك العمليات في ضوء التجارب المستفادة من متابعة والتعامل مع الصراع الفعلي، ومواكبة تطورات المنظمة والأفراد معا.

ان تغير نظرة الحاصل بين القيادة التقليدية والحديثة للصراع التنظيمي مرده الى التطور الحاصل في مجال الفكر الإداري بمراحله المختلفة ومختلف العلوم المرتبطة التي ساهمت أيضا في إعطاء دفعة للبحوث والدراسات التي أجريت مثل علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة وغيرها، والتي غيرت نظرتنا للصراع داخل المنظمات.

فبعد ان ساد الاعتقاد على انها ظاهرة مضررة بالمنظمة في الفكر والمدارس الإدارية التقليدية التي اوجبت تعامل القيادة معها بعنف في محاولة للقضاء عليها، أصبح ينظر اليها بشكل مختلف تماما في الفكر الإداري الحديث لما قد يحمله الصراع من مميزات وإيجابيات مفيدة للمنظمة لذا وجب استغلاله وادارته بما يحقق اهداف المنظمة، فهو ضروري لها وأصبح المطلوب من القيادة إدارة الصراع وليس محاولة القضاء عليه.

-نظرية القرار للقيادة: التي تنص على أن لكل نمط من أنماط القيادة ظرفه المناسب وعلى حسب الموقف، وتتنظر النظرية لحالتين منها جودة القرار (أي مدى تأثيره على عمليات المجموعة المهمة) وقبول القرار (أي درجة التزام الموظفين اللازمة لتنفيذه).

وتقترح النظرية أنه عندما تكون جودة القرار والقبول منخفضين، يجب على القائد استخدام الأسلوب الاستبدادي. على العكس من ذلك، إذا كانت جودة القرار والقبول عالية، يجب على القائد استخدام الأسلوب التشاركي الديمقراطي، لذلك يبدو أن القيادة الفعالة تعتمد على مطابقة أساليب القيادة مع المواقف، ويؤدي عدم مطابقة هذين المتغيرين إلى قيادة غير فعالة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أساليب القيادة لإدارة الصراع التنظيمي:

الخطوة الأولى في إدارة الصراعات هو عملية التشخيص لمعرفة الأسباب الكامنة لحدوثه أو المستوى الذي وصل إليه والتعرف على حدته لتكون الخطوة التالية التي تاليها هي اختيار الأسلوب الأنسب لإدارته الصراع، ويمكن اجمال أهم الأساليب على النحو التالي:

**1- أسلوب التعاون:** ويقصد بها أن القائد على إقامة التعاون بين الأطراف لإيجاد الحل الذي يلبي به حاجات الطرفين، ويعنى باهتمامات كل منهما، ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب رابح، رابح، ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة الصراع التنظيمي، وتريد الأفراد حلا يحقق فائدة للجميع مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة، و يتبنى القائد الديمقراطي المهتم ببناء العلاقات الإنسانية في التنظيم هذا النوع من الأساليب الذي يوازن بين مصلحة الأفراد العاملين و المنظمة في محاولة للتوفيق بين الاثنين.

يشير هذا الأسلوب إلى الاهتمام الكبير بالنفس والآخرين. يُعرف هذا النمط أيضًا باسم حل المشكلات. إنه ينطوي على التعاون بين الطرفين والانفتاح وتبادل المعلومات ودراسة الاختلافات للوصول إلى حل مقبول لكلا الطرفين والحصول على التكامل، ومواجهة المشكلة الحقيقية، وإظهار كل شيء إلى العلن، يصف جراي هذا التعاون بأنه عملية يمكن من خلالها للأطراف ابصار جوانب مختلفة من مشكلة ما وأن يستكشفوا بشكل بناء خلافاتهم، ويبحثوا عن حلول تتجاوز رؤيتهم المحدودة لما هو ممكن<sup>2</sup>

**2- أسلوب القوة:** وتتمثل بعدم التعاون والحزم ويترجم هذا بأسلوب الربح والخسارة وبموجب هذا الأسلوب فإن القائد يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره، وذلك لما

<sup>1</sup> - Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations**, مصدر سابق، p 85

<sup>2</sup> - Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations**, نفس المصدر السابق p 28.

## الفصل الثالث

### إدارة الصراع التنظيمي

يمتلكه من سلطة وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة وجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف القيادة، أو ان هدف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق هدف الطرف الآخر، وإلحاق الهزيمة به وخسارته، ويمكن القول ان النمط القيادي الأوتوقراطي يميل الى استخدام هذا الأسلوب فهو الذي يأخذ ويحب الالتزام الحرفي بالقوانين و اللوائح و يهتم بشكل أكبر بالعمل وفرض الحلول التي يراها دون الاخذ بأراء الموظفين والعمال في ادارته للصراع والصراعات، وكما يمكن استخدام أسلوب القوة في الحالات التالية:

- عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، او عندما يكون الخلاف قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى.
- عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستساغة لدى البعض.

#### الجدول رقم 8: نتائج أساليب إدارة الصراع

النتيجة المحتملة	استراتيجية حل النزاع
رابح - رابح	المواجهة / التكامل
خاسر - خاسر	التجنب/ الهروب، والمساومة
خاسر - رابح	التهدئة
رابح - خاسر	الإرغام/ الإكراه

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، ط4، 2014، ص186 .

**3- أسلوب التجنب:** يشير هذا النمط إلى انخفاض الاهتمام بالذات والآخرين. يُعرف هذا أيضاً باسم القمع. لقد ارتبطت بحالات الانسحاب، أو تمرير المسؤولية، أو التجاوز، على قاعدة "لا ترى شراً، ولا تسمع شراً، ولا تتحدث عن شر". قد يأخذ شكل تأجيل القضية إلى وقت أفضل، أو ببساطة الانسحاب من موقف التهديد. يفشل المتجنب في إرضاء مخاوفه أو مخاوف الطرف الآخر، غالباً ما يوصف هذا الأسلوب بأنه موقف غير مبالٍ تجاه القضايا أو الأطراف

المتورطة في الصراع. قد يرفض القائد هنا الاعتراف علناً بوجود تضارب يجب التعامل معه<sup>1</sup>، حيث يميل القائد هنا الى عدم مواجهة الصراع ويتميز باهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى وبموجب هذا الأسلوب فإن اهتمامات كل هذه الأطراف لا تتابع، اي اهتمام قليل بالأفراد وبالإننتاج أيضاً، ويتمثل هذا الأسلوب بعدم التعاون وعدم الحزم، ويترجم غالباً بتأجيل الصراع، فسلوك القيادة يميل الى اهمال أو تجاهل مواقف الصراع كلية ويتهرب من المسؤولية، وينسحب من الصراع على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن وكمحاولة منه للمحافظة على الهدوء النسبي، ويميل لهذا الأسلوب القائد السلبي او الحر الذي يتبع أسلوب التجنب في التعامل مع الصراع.

وقد يكون استخدام أسلوب التجنب مناسباً في الحالات التالية:

في المواقف التي تكون فيها مشكلة الصراع قليلة الأهمية.

إذا كانت الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية. وإذا كانت مخاطر علاج الصراع أكبر من مكاسبه، ويمكن استخدام هذا الأسلوب عندما يفوق تأثير الاختلال الوظيفي المحتمل لمواجهة الطرف الآخر فوائد حل الصراع. ويمكن استخدام هذا للتعامل مع بعض المشكلات البسيطة أو الثانوية أو عند الحاجة إلى فترة تهدئة قبل أن يتم التعامل مع مشكلة معقدة بشكل فعال<sup>2</sup>

**4- أسلوب التسوية:** يشير هذا النمط إلى الاهتمام المتوسط بالنفس والآخرين. إنه يتميز بالعطاء والأخذ أو المشاركة، حيث يتخلى أحد الطرفين عن بعض مطالبه من أجل المساعدة في اتخاذ قرار مقبول للطرف الآخر. وقد يعني تقسيم المنافع، أو تبادل الامتياز، أو البحث عن موقف سريع وسطي، أي ان يتخلى الطرف المتنازل عن جزء من مطالبه وبالمثل يفعل الطرف الآخر<sup>3</sup>، وأسلوب التسوية يحاول فيها القائد الوصول الى الحل الوسط الذي يرضي جزئياً رغبات أطراف الصراع، كما يلجأ القائد لإتباع سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول ترضيهم والميزة الأساسية هنا أنها تسمح

<sup>1</sup> - Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations**, نفس المصدر السابق, p 29

<sup>2</sup> - Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations** مصدر سابق, p83

<sup>3</sup> - Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations**, نفس المصدر السابق, p30

بوجود حل لمعظم الصراعات ولا تنتج طرفاً رابحاً وآخر خاسراً، ويمكن استخدامها للوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حال ضيق الوقت وهذا الأسلوب مفضل لدى القائد الديمقراطي<sup>1</sup>، ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيداً عندما تكون أهداف الأطراف المتنازعة متعارضة أو عندما يكون كلا الطرفين متساويين في القوة وقد وصلوا إلى طريق مسدود في عملية التفاوض الخاصة بهم<sup>2</sup>.

**5- أسلوب التنازل أو المجاملة:** وفيه تتصرف القيادة كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فعاليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع.

**6- أسلوب الإنزام:** يشير هذا النمط إلى انخفاض الاهتمام بالنفس والاهتمام الشديد بالآخرين. يُعرف هذا أيضاً باسم الاستيعاب. يرتبط هذا الأسلوب بمحاولة التقليل من أهمية الاختلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء مخاوف الطرف الآخر. هناك عنصر من التضحية بالنفس في هذا الأسلوب. قد يأخذ شكل الكرم غير الأناني أو الصدقة أو الطاعة لأمر طرف الآخر.

**7- الأسلوب المهيمن:** يشير هذا النمط إلى الاهتمام الكبير بالنفس وانخفاض الاهتمام بالآخرين. هذا هو المعروف أيضاً باسم المنافسة. تم تحديد هذا الأسلوب من خلال قاعدة خاسر رابح والسلوك الإجباري للفوز. يبذل الشخص المسيطر أو المنافس قصارى جهده للفوز بهدفه، غالباً ما يتجاهل احتياجات وتوقعات الطرف الآخر. قد تعني الهيمنة الدفاع عن حقوق الفرد أو عن موقف يعتقد أنه صحيح في بعض الأحيان، يريد الشخص المهيمن الفوز بأي ثمن، من المرجح أن يستخدم القائد المهيمن سلطة منصبه لفرض إرادته على المرؤوسين

<sup>1</sup> -إبتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص: أصول التربية -إدارة تربوية-، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص 34-36.

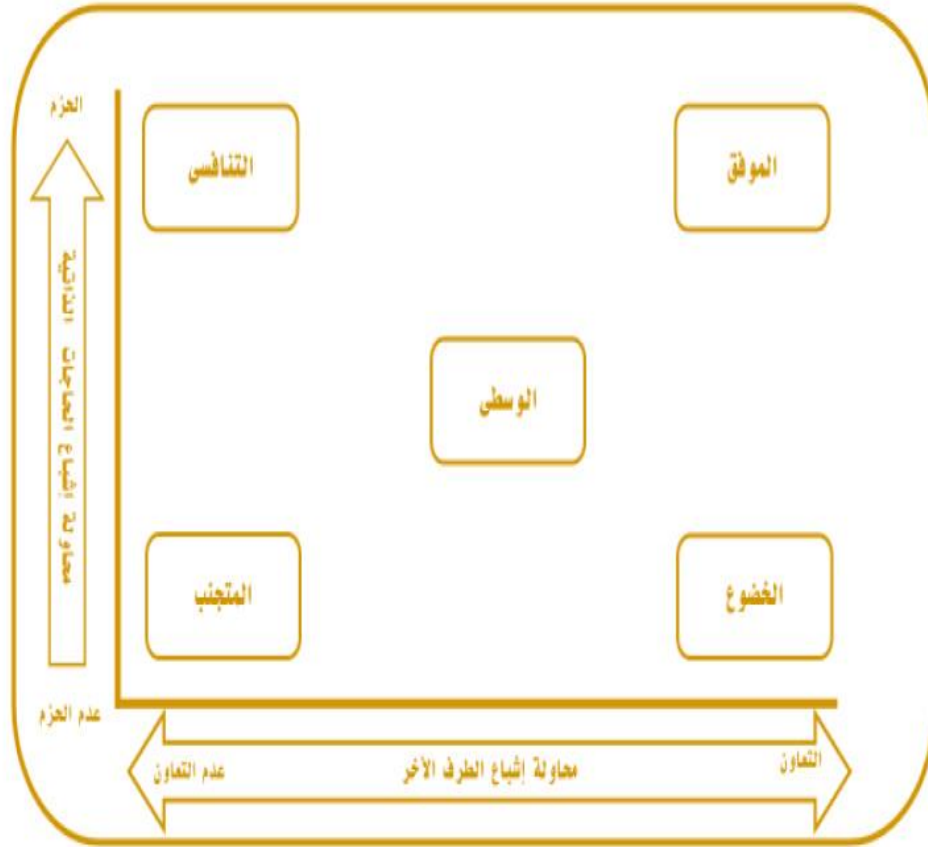
<sup>2</sup> - Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations** - مصدر سابق، p83

## الفصل الثالث

### إدارة الصراع التنظيمي

والأمر بطاعته. يجوز للشخص الذي لا يمتلك سلطة المنصب الرسمي أن يمارس السلطة عن طريق الخداع والمكر وما إلى ذلك<sup>1</sup>.

الشكل رقم 17: أساليب التي يلجأ إليها القادة لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره،

ص 202.

إن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لا تهدف إلى حل الصراع واستئصاله، بل من أجل معالجته أو إدارته حيث تلعب عوامل عدة في اختيار الأسلوب الأنسب ومن تلك أهم تلك العوامل نمط القيادة والموقف والظروف.

<sup>1</sup> - Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations** - مصدر سابق، p 29

### المطلب الثالث: أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع:

لكل نمط من الأنماط القيادية تأثير على الصراع في المنظمة حيث يعتمد كل قائد أو مسؤول اداري على استخدام نمط ما لما يراه مناسب من اجل التعامل مع هذه الظاهرة وسوف نحاول استعراض بعض أنماط القيادة والأثر الذي تتركه في تعاملها مع إدارة الصراع.

#### أولاً - أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة الصراع:

فنمط القيادة الأوتوقراطي يتعامل مع الصراع من منطلق السلطة، والقوة، وهذا من خلال سلوكها داخل التنظيم الصراع بسبب تمسكها عرفيا القوانين، وعدم التسامح، وعدم أخذها في الاعتبار لظروف العاملين، وتعتبر طريقة الأوامر، والتنفيذ، ومراقبة كل شيء مهما كان صغيرا أو كبيرا، وعدم الاستماع إلى آراء العاملين، وكبت مبادراتهم من عوامل الصراع داخل التنظيم<sup>1</sup>.

#### ثانياً - أثر نمط القيادة الديمقراطية على إدارة الصراع:

يكون الصراع في هذه الحالة أكثر بروزا وظهورا عكس سابقه، ويشجع نمط القيادة الديمقراطي على التعبير عن حالات الاختلاف وسوء التفاهم وإلى التخفيف من حدته ومحاولات لإيجاد الحلول المشتركة، فالسماح للحوار والاتصال والاستماع المتبادل هي قاعدة أساسية للتعبير أولاً عن الغضب وعدم الرضا وسوء التفاهم وهذه الجوانب تصبح أكثر تسهلا لإدارة الصراع التنظيمي<sup>2</sup>.

حيث يتم اعتماد إستراتيجية الإقناع أو الوساطة التي تساعد على إيجاد صيغة حل توفيقية يرضي جميع الأطراف، وبالتالي تكون العلاقة بين أفراد، وجماعات المنظمة مبنية على أساس واضحة، وسليمة، وكل القرارات المتخذة تشاركية مبنية على أخلاقيات التعاون.

**3- أثر نمط القيادة الحرة على إدارة الصراع:** تميل القيادة المتساهلة الى اعتماد إستراتيجيه التجنب في التعامل مع الصراع فهذا لا يعاني سوى، غض النظر عن الصراع والاهتمام ب سيرورة العمل في المنظمة، لكن الى حين، فبعد مدة سوف يتطور الصراع، وبالتالي تتدهور العلاقة بين أفراد المنظمة، وتبعاً لذلك سوف يشعرون بالاستياء، وعدم الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> -نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

<sup>2</sup> -نور الدين عسلي، نفس المرجع السابق، ص 59.

لقد كانت النظرة إلى الصراع في البداية من وجهة نظر الباحثين الأوائل، على أنه ضار بالمنظمة ويؤثر على الإنتاجية والأداء وله نتائج سلبية فكانت تلك النظرة توجب نمط معيناً من التعامل مع الصراع التنظيمي الا وهو النمط الأوتوقراطي التسلطي.

غير ان التقدم الذي رافق الفكر الإداري من خلال المدارس والدراسات حول ظاهرة الصراع غيرت تلك النظرة إليه، واعتبرت أن له نتائج إيجابية وليست فقط سلبية بالتالي تغيرت و اكتشفت أنماط للقيادة و أساليب جديدة ، و انعكس ذلك كله على عملية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة و مثل تلك الأنماط مثل النمط الديمقراطي و التسلطي و التسبيبي الحر وغيرها التي اختلفت في تعاملها و طريقة اساليبها ، لكن النتيجة الأهم هي ضرورة التأكيد على وجود و حاجة المنظمة للصراع التنظيمي الوظيفي بالمنظمة ولكن بدرجة معقولة ومحسوبة ، بحيث لا ينخفض او يرتفع عن المستوى المطلوب ، لكي لا يضر بالمنظمة ويمنها من تحقق أهدافها و بما يحقق الابداع و التغيير المنشود.

### المطلب الرابع: ادارة الصراع من منظور إسلامي:

ان منهج الإسلام جاء متفرداً في معالجته لظاهرة الصراع فهو لم ينظر لها من زاوية واحدة مجردة مثل المدارس الفكرية المختلفة التي حاولت إعطاء تقاسير وحلول متعددة تبعا لخلفية كل باحث او كاتب مختص بل كان معالجته لها اشمل و أعمق بل ان الإسلام حث على قواعد وقائية نمح حدوث الصراع من أساسه إذا التزم بها.

أوضح بدر وجهة نظر الإسلام في إدارة وحل الصراع، حيث يرى ان الإسلام ساهم بصفته دستور حياة في حل الخلافات والصراعات بين الافراد، والنظرة الإسلامية للخلافات في المنظمات تختلف كما يقول بدر عن نظرة أصحاب الفكر الإداري التقليدي حيث ان النظرة الإسلامية للخلافات نظرة طبيعية، بينما يرى أصحاب الفكر الإداري ان الخلافات او التناقضات في المنظمة ظاهرة غير طبيعية وتحمل مظهراً سلبياً للمنظمة، وبالتالي ينبغي اغفائها او تجنب الحديث عنها، فالإسلام يسعى الى حل الخلافات والصراعات عن طريق العمل على عدم حدوثها من الأصل او تقليلها الى الحد المقبول<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص

ويوضح بدر منهج الإسلام في ادارة الخلافات كما يلي:

اولا -الوقاية من وقوع الخلافات، خصوصا تلك التي رجع لصفات سيئة في شخصية الفرد، سوء الظن بالغير، الحسد، التكبر، جحود الحق، الحقد.

ثانيا: تقديم طرق معينة لمعالجة أسباب الخلافات الأخرى التي لا ترجع لصفات سيئة في الفرد، ولكن ترجع طبيعة علاقات العمل وتعارض المصالح او نتيجة لأسباب تنظيمية

ولذلك نستعرض ما أورده بدر حول المنهج الإسلامي في ادارة الخلافات

**الوقاية من وقوع الخلافات:** تتمثل الوقاية من الوقوع في الخلافات بمعالجة الظواهر السيئة في شخصية الفرد، وكذلك بتحسين الاتجاه نحو روح الالفة والمحبة والتعاون بين الافراد، بدلا من روح الشقاق والخلاف وذلك على النحو التالي:

### 1-ينهي عن سوء الظن بالغير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ﴾ الحجرات:12

### 2-ينهي عن احتقار المسلم لأخيه

قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ﴾ [الحجرات: 11

### 3-ينهي عن التكبر واحتقار الغير

وقال تعالى: ﴿وَمِن آيَاتِهِ أَن خَلَقَكُمْ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ إِذَا أَنْتُمْ بَشَرٌ تَنْتَشِرُونَ﴾ 20. سورة الروم

### 4-ينهى عن الظلم

قال تعالى: ﴿وَلَا تَحْسَبَنَّ اللَّهَ غَافِلًا عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ﴾ [إِنَّمَا يُؤَخِّرُهُمْ لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ الْأَبْصَارُ﴾ إبراهيم 42

### 6-ينهى عن المحاباة والمحسوبية

قال تعالى: ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالِكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدُلُّوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾: البقرة: 188

ذكر ابن كثير في تفسير الآية

وقال على بن ابي طلحة: وعن ابن عباس

هذا في رجل يكون عليه مال وليس عليه فيه بينة فيجدد المال ويخاصم الى الحكام وهو يعرف ان الحق عليه وهو يعلم انه اثم اكل مال الحرام (ا.د الطنطاوي جبريل)

**7-ينهى عن التجسس وكشف المساويء والمعاييب بغير عذر شرعي**

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ﴾: صدق الله العظيم

من أسوأ الصفات التي من الممكن ان تتواجد في الفرد هي صفة التجسس على الآخرين ويقصد به تتبع عورات الناس وأسرارهم، والكشف عن معاييبهم. بدافع الفضول وإشباع غريزة حب الاستطلاع، دون أن يكون له غرض مباح. من جلب منفعة راجحة، أو دفع مفسدة متوقعة، سواء أكان ذلك بالتطلع، أو التنصت والاستماع وقد نهانا الله عن التجسس ومحاولة تتبع الآخرين

**8-ينهى عن الغش والخداع**

قال تعالى ﴿وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ • الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ • وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ الْمُطَفِّفِينَ﴾ 1-3

**المطفف:** هو كل صاحب عمل يعطى الفرص والحوافز لأشخاص بعينهم ويحرم منها عموم العاملين لأغراض في نفسه...!!!!

هو ذلك الموظف الذي يعطل مصالح الناس ومقدراتهم ولا يأبه لهم وفي المقابل يوصل الحقوق لأصحاب الوسائط في بيوتهم لمنافع تسدى له

**9-ينهى عن الغيبة**

**10-ينهى عن النميمة**

قال تعالى ﴿وَلَا تُطْع كُلَّ حَلَّافٍ مَّهِينٍ \* هَمَّازٍ مَّشَاءٍ بِنَمِيمٍ﴾: القلم: 10-11  
عَنْ حُدَيْفَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، أَنَّهُ بَلَغَهُ أَنَّ رَجُلًا يَنْتُمُ الْحَدِيثَ، فَقَالَ حُدَيْفَةُ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: {لَا يَدْخُلُ الْجَنَّةَ نَمَامٌ}: صحيح مسلم  
الناميمة من الأسباب التي توجب عذاب القبر

« قَالَ ابْنُ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا: لَمَرَّ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى قَبْرَيْنِ فَقَالَ: ((إِنَّهُمَا لَيُعَذَّبَانِ وَمَا يُعَذَّبَانِ مِنْ كَبِيرٍ، ثُمَّ قَالَ: بَلَى، أَمَا أَحَدُهُمَا فَكَانَ يَسْعَى بِالنَّمِيمَةِ، وَأَمَا أَحَدُهُمَا فَكَانَ لَا يَسْتَتِرُ مِنْ بَوْلِهِ}): متفق عليه: 292-1378

### 11-ينهى عن الكذب

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ هُوَ مُسْرِفٌ كَذَابٌ﴾ : غافر: 28.

ب- تقوية روح المحبة والتعاون بين الافراد ونبذ الخلاف والشقاق: حيث ان الإسلام يعمل على

### 1-الدفع بالتى هي أحسن حتى الخلاف بين الافراد

قال تعالى: ﴿لَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ، ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ صدق الله العظيم

### 2-خلق روح التعاون

قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى. وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالتَّعَدْوَانِ﴾: المائدة: 2:

### 4-الوفاء بالعهود

قال تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾: الاسراء: 34

قال تعالى: ﴿ وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ﴾: النحل: 91

### 5-خلق روح المحبة

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: عن أبي هريرة: {لَا تَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ حَتَّى تُؤْمِنُوا، وَلَا تُؤْمِنُوا حَتَّى تَحَابُّوا، أَوْ لَا أَدُلُّكُمْ عَلَى شَيْءٍ إِذَا فَعَلْتُمْوه تَحَابَبْتُمْ؟ أَفَشُوا السَّلَامَ بَيْنَكُمْ}: ت ٢٦١، صحيح مسلم ٥٤

### 6 -نبذ الخلافات وخلق روح التعاون:

قال تعالى: ﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ﴾ ال عمران 103.

### 7-الحث على التعارف بين الافراد بعضهم البعض:

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ [الحجرات: ١٣]

### 8-إيجاد المودة والرحمة بين الافراد:

قال تعالى: ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾ الروم: 21

ثانيا- طرق المنهج الإسلامي في ادارة الخلافات يعرض حامد بدر 1986 اهم هذه الطرق ونلخصها كما يلي

1- حل الخلاف بالرجوع الى القرآن والسنة: قال تعالى: كل شيء اختلف فيه المؤمنون الي كتاب الله وسنه رسوله

قال تعالى: ﴿وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله﴾ الشورى: 10

2- المشورة (جلسات المواجهة): ومن الأمثلة ما حدث في بداية حروب الردة حين استقر الرأي بعد مناقشات على الأخذ برأي ابي بكر الصديق رضي الله عنه بضرورة محاربة مانعي الزكاة.

3- استخدام اهداف عليا مشتركة: ومثل ذلك الخلاف الذي نشب بين قبائل قريش قبل بعثة الرسول حول وضع الحجر الأسود واستطاع الرسول الكريم بحكمته حل المسألة بما يرضي جميع الأطراف

4- استخدام الوسيط: ويكون ذلك الوسيط طرفا محايدا يرضى به الطرفان، ومؤهلا لحل الخلاف بينهم، وان يكون الشخص محايدا

5- استخدام الاجبار والقوة: وهو فرض حل معين على افراد الفريقين عن طرق طرف ثالث، ويكون المحكم اما رئيس المجموعة او ذا مصادر قوة أكبر

قال تعالى: ﴿وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأْضَلِحُوا بَيْنَهُمَا ۖ فإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَىٰ فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّىٰ تَبْغِيَ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ ۖ فَإِنْ فَاءَتْ فَأْضَلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا ۖ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾ الحجرات: 9

6- طريقة تهدئة الموقف: حيث يقوم قائد المجموعتين، بإظهار ان الخلاف ينبغي ان لا يوجد إذا صفت النفوس ورجعت روح المحبة والاخوة والايمان

قال تعالى: ﴿وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ فآلَفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ﴾ آل عمران: 103

استخدام حل وسط: مثل موقف الرسول الاكرم يوم صلح الحديبية

وبعد استعراض لطرق إدارة الصراع وفق المنظور الإسلامي يتجلى لنا شمولية المنهج الإسلامي في معالجة ظاهرة الصراع فهي لا تشتمل على ادارته بل العمل على الوقاية منه ومن اثاره السلبية المضرّة

من خلال هذا المبحث تم استعراض تعامل القيادة مع الصراع التنظيمي والأساليب المتبعة وأثر الذي تتركه أنماط القيادة وانعكاساتها على عملية إدارة الصراع التنظيمي

### خاتمة الفصل الثالث:

ويعتبر إدارة الصراع التنظيمي من أبرز الأهداف التي يسعى لمعالجتها القادة في المنظمة، لكونه أمر حتمي الوقوع، ولذلك يجب التعامل معه بحكمة وكفاءة ودراية وعلم، حيث أن الصراع التنظيمي ظاهرة تنتج بسبب الاختلافات وعدم توافق في الأهداف والرغبات والتطلعات، الأمر الذي يعتبر كمصدر للقلق للأفراد وللجماعة في المنظمة.

ومن هنا تتأتى الأهمية الكبيرة للتحكم وإدارة الصراع وليس انهائه أو القضاء عليه لأسباب كثيرة، أهمها حاجة المنظمة للصراع غير ان هذا الصراع يجب ان يبقى تحت السيطرة، بحيث لا يجب ان ينخفض عن المستوى المرغوب، ولا يرتفع عن المستوى المطلوب، وكما للصراع نتائج إيجابية فله أخرى سلبية أيضا.

الخاتمة

تلعب القيادة دورا هاما بالمنظمات فهي تساهم في الحث على التغيير والإبداع والرقى في ظل التغيرات البيئية، وتساهم أيضا في الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة وتوجيه المورد البشري نحو تحقيق الأهداف التي تطمح لتحقيقها، كما تعمل على التأثير وإقناع الأطراف المختلفة بالمنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والاختيار بأرائهم وأهدافهم وطموحاتهم وعمليات التطوير والتغيير بالمنظمة.

قد تواجه القيادة عدة مشاكل لا بد أن تسعى لحلها ونجد على قائمة انشغالات القيادة هو عملية إدارة الصراع التنظيمي في المستويات المختلفة داخل التنظيم، وهذا الصراع الذي أضحى أمر حتمي لا مفر منه، سوف يكون ايجابيا إذا ما تم توجيهه نحو تحقيق الأهداف وقد يكون سلبيا إذا ما لم يتم السيطرة عليه أو خروجه عن المستوى والحد المرغوب فيه، وهنا تظهر مكانة القائد في تعامله مع الصراع، حيث يقوم القائد بإدارته والتحكم فيه إذا امتلك المهارة والتدريب والمعرفة اللازمة.

اذ ان لإدارة الصراع أهمية كبيرة في المنظمة وفوائد وآثار إيجابية على المنظمة إذا أحسن ادارته، وتعد من العوامل الضرورية لضمان استمرار فعالية أكبر لعمل ونشاط المنظمة كما ان التخفيف او استئثاره يعد من في أحد اليات إدارته، والتي تتوقف على عدة عوامل ومتغيرات.

من خلال دراستنا التي تحمل عنوان دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، حاولنا أن نسلط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، ومن خلال استعراض العلاقة التي تربط بين القيادة كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع، وقد تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية

**كيف تساهم أنماط القيادة في الإدارة الفعالة للصراع التنظيمي؟**

تبين من خلال الدراسة تحقق الفرضيات المقدمة في بداية الدراسة والمتمثلة فيما يلي:  
تحقق الفرضية الأولى والتي نصها ان هناك اختلاف في معالجة والنظرة لظاهرة الصراع التنظيمي من قبل القادة في المدرسة التقليدية والحديثة في الفكر الإداري. حيث كان النظرة

السابقة والتي حملتها المدرسة الكلاسيكية للصراع التنظيمي كان القادة على أساسها يعتبرون الصراع في المنظمة شرا يجب التخلص منه بكل الطرق ومرضا لا يجب التعامل بل وجب اقتلعه فكان تتعامل معه بقوة وحتى لو أدى ذلك الى طرد المتسببين فيه، اما القيادة الحديثة فقد رأت فيه فرص ومزايا مفيدة للمنظمة إذا ما تم ادارته بالشكل الصحيح

اما الفرضية الثانية ومفادها ان القائد يستخدم أساليب متنوعة في إدارة والتعامل الصراع التنظيمي تبعا لنمط القيادة الذي يتطلبه فهي كما بينا في الدراسة، فقد تعددت الأساليب التي يتبعها القادة للتعامل مع الصراع.

حيث أن لكل قائد طريقته وأسلوبه في ادارة الصراع، فهناك القائد التسلطي الأوتوقراطي الذي يطبق أسلوب التنافس في التعامل مع الصراع في محاولة للقضاء على الصراع، كما يطبق أسلوب القوة فيستخدم مركزه الوظيفي وصلاحيته من اجل فرض الحلول التي يراها دون الاخذ بآراء الموظفين والعمال.

اما أسلوب التعاون و التسوية فيتبناهما القائد الديمقراطي المهمم ببناء العلاقات الإنسانية في التنظيم وتعزيزها ، وسياسة الأخذ والعطاء والتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول ترضيهم ، والميزة الأساسية هنا أنها تسمح بوجود حل مرضي لمعظم الصراعات ، وعلى إقامة التعاون بين الأطراف لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، و هو ما يعنى باهتمامات كل منهما، ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب الريح فهو يتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم، ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة الصراع التنظيمي، فهو الذي يهتم بالعمل والأفراد معا .

كما نجد القائد السلبي او الحر الذي يميل الى اهتمام اقل بالأفراد والعمل فيتبع أسلوب التجنب والمجاملة والهروب الى الامام في التعامل ادارة مع الصراع.

كما تبين لنا في خلال العرض ان هناك اختلاف في آثار الأنماط القيادية المتبعة على إدارة الصراع التنظيمي وهي الفرضية الثالثة، فنمط القيادة الأوتوقراطي القائد يتعامل مع الصراع من منطلق القوة، واستخدام للإجراءات القاسية، ومن خلال الخطوات والاجراءات التي يتخذها في تعامله مع الصراع بسبب تمسكه بالقوانين حرفيا والصلاحيات التي يملكها، كما لا يلتفت الى العوامل النفسية والحاجات والرغبات الغير مشبعة للعمال.

اما تعامل القيادة الديمقراطية فيختلف كلياً فيكون القائد هنا مشجعاً اطرف النزاع على الحوار و حرية التعبير و ابداء الآراء و سماع الأصوات والمقترحات والحلول النابعة من العمال و الموظفين واستخدام لأساليب التعاون و التسويات و الاقناع او الوساطة لإيجاد حل توافقي يرضي جميع الأطراف ، اما تعامل القيادة الحرة او المتساهلة فهو يختلف نتيجة لطبيعة القيادة المتساهل و الذي يحمل اثاره السلبية فهي تعتمد أساساً على أسلوب التجنب في التعامل مع الصراع وهو ما يعنى تطورا مضطربا نحو تفاقم المشكلة التي تكون لها اثار مدمرة على الفرد و المنظمة.

وبعد استعراض صدق الفرضيات الثلاث المقترحة وصلنا الى نتيجة عامة مفادها تحقق الفرضية الرئيسية التي نصها

ان هناك مساهمة للأنماط القيادية في تعاملها مع إدارة الصراع التنظيمي في إجابة عن الإشكالية الرئيسية التي تم طرحها في المقدمة

ومن التوصيات و الاقتراحات المهمة لإدارة فعالة للصراع التنظيمي من قبل القيادة فهي متعددة ، أولها بناء الثقة بين القيادة و المرؤوسين و هي من احد اهم العناصر الواجب توفيرها لإدارة ناجحة للصراع ، فعندما يثق العاملون في القيادة ويشعرون بانهم اهل للثقة فيزيد اعتزازهم بأنفسهم وفي العمل الذي يؤدونه ، وهذا يساعدهم نفسياً على قبولهم للمقترحة لحل الصراعات ، اما اذا حدث العكس وكان الخوف سيد الموقف فهذا يولد جو من التوتر و القلق وعدم الثقة ما ينعكس سلباً في الاستجابة لاي عملية هدفها ادارة او التعامل مع الصراع.

كما يجب على القيادة فتح النقاشات والحوار مع الموظفين والعمال لتقريب وجهات النظر المختلفة في المنظمة واشعارهم بأنهم جزء منها، تؤخذ آرائهم واقتراحاتهم حول القضايا المختلفة التي تمس المنظمة، لان الانسان بطبيعته يخشى المجهول الذي يجهل نتائجه فان تبين له الغرض الحقيقي، وكان على بيته من امره اتخاذ القرار الصحيح دون أدنى شعور بالخوف.

وعلى القادة ان يكونوا أمناء مع موظفيهم في فتح النقاش المفتوح الصريح الذي يعرض الوقائع والحقائق، لان الموظفين والعمال هم من سوف ينفذون، فغياب تلك النقاشات تبعث في نفوسهم الشك والريبة فيعمدون الى المقاومة او التلكؤ في التنفيذ، كما يجب تلافي التخويف او

التهديد اذ ان العلاقة بين القادة او المدراء والعاملين في المنظمات هي علاقة مستمرة، وتعتمد استمراريتها على الأسلوب المتبع من قبل المدراء او القادة.

لذلك عند الرغبة في احداث أي تغيير في جوانب العمل المختلفة، فالمطلوب استخدام أسلوب الثقة والتعاون ونبذ أسلوب التخويف والترهيب او الوعيد في احداث أي نوع من التغيير، لان أسلوب التهديد يدمر ثقة التعاون بين الإدارة والعمال، الامر الذي يمكن ان يكون سببا في نشوء الصراع.

كما يجب ان تلجأ القيادة الى توسيع الموارد مما يساعد في التقليل من حدة الصراعات. وكما يمكن ان تلجأ القيادة أيضا الى أسلوب التوافق والتكامل بين الوحدات والأقسام لأنه يقلل من يعمل على توحيد الهدف وتقليل التناقضات بين مجموعات الصراع، كما يلجأ القائد للحل الوسط الذي يرضي الطرفين من خلال المفاوضات او أسلوب التنازل والتسوية بحيث لا يترتب عليه خسارة أي طرف، وتعتبر مهارة إدارة الصراع من اهم المهارات التي يجب تتميتها عند القادة المدراء والافراد من خلال التدريب والتكوين.

كما يجب أيضا تدعيم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وتنمية وتقوية روح التعاون والانتماء للمنظمة، وذلك من خلال عقد اللقاءات والندوات، وتطبيق عادل لإجراءات الحصول على الحوافز، الترقية، العلاوات، والأجور، وتوزيع عادل لحجم الاعمال والنشاطات لكل فرد في المنظمة من غير تحيز او محاباة.

ضرورة الاهتمام بتحفيز العمال والموظفين ماديا ومعنويا، وتحديد ووصف دقيق لأنشطة وعمل كل فرد في المنظمة، للقضاء على مسببات الصراع، مراعاة العوامل الإنسانية وظروف العمل للعمال خلال إصدار الأوامر من قبل القادة.

يجب أيضا استحداث مصالح ولجان ومكاتب تعمل على التنسيق بين الوحدات المختلفة يشترك فيها المسؤولون والعمال لمعالجة الاختلالات مثل الصراع التنظيمي.

إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تعني بدراسة مفهوم القيادة والصراع التنظيمي لما لهما من أهمية كبيرة في المنظمات.

قائمة

المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً-الكتب

- 1-محمود عبد الفتاح، رضوان، ادارة النزاعات والصراعات في العمل، اعداد: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 4- عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2010.
- 3-محمود الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016
- 4-معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغير، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 5-عايدة نخلة رزق الله، ألقيا حسين محمود، اجلال حافظ، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق، بدون طبعة، مطبعة جامعة عين شمس، بدون سنة نشر
- 6- محمد حسن عبد الهادي، كتاب القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار وسط بغداد، العراق، 1985
- 7-إيهاب عيسى مصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، ط1، الجيزة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2015،
- 8-عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظرية والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، جدة، 2003
- 9-أبو الفضل، عبد الشافي محمد أبو العينين، القيادة الإسلامية في الإسلام، ط1، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي 1969.
- 10- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 11-محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، 2006.
- 12- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998

## قائمة المصادر والمراجع

- 13- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط4، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 14- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 1998
- 15- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، الدار الجامعية للنشر، مصر، ط 1، 2005
- 16- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط 3، عمان دار الحامد للنشر، 2009.
- 17- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995،
- 18-- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 1995.
- 19- صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
- 20- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 21- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 1999.
- 22- خالد عبد الوهاب الزبيدين، القيادة الإدارية: تطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013
- 23- نوال عبد الكريم الاشهب، اساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة غير معروفة، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014.
- 24- سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، ط1، دار العلم والايامن للنشر والتوزيع، سنة النشر غير معروفة
- 26- محمد قاسم القزويني، السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الجامعة، عمان 1997
- 27- وفيق نخلة الجابر، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط1، عمان، دار أمجد لنشر والتوزيع، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

- 28- عبوي زيد منير، سليم بطرس جلدة، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2012
- 29- فاروق عبده فيلة، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005
- 30- حسين احمد عبد الرحمن، العلوم السلوكية: الدوافع، التفكير، الذكاء، القيادة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2015
- 31- محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2010،
- 32- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009.
- 33- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010
- 34- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، بدون طبعة، بدون سنة طبع
- 35- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009
- 36- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009.
- 37- أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفي، عمان، الأردن، 1992،

### ثانيا- الرسائل والمذكرات الجامعية

- 1- زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع والتنظيم السنة الجامعية 2013/2014
- 2- بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، السنة الدراسية 2014/2015
- 3- رشيد بوخالفة، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، 2015/2016
- 4- احمد حنان، دور الصراعات التنظيمية في فعالية العمل، دراسة ميدانية، رسالة لنيل درجة الماجستير في درجة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2016

- 5- أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية-SNV، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015
- 6- رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة، السنة الدراسية 2018/2019
- 7- عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية جامعة ام القرى، 2013
- 8- العسولي، محمد غالب، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 93
- 9- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال، 2017.
- 10- محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة، مذكرة من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنس العالمية، 2013
- 11- مرام دخيل الله المجالي، الأنماط القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، دراسة حالة في شركة البوتاس العربية، الأردن، جامعة مؤتة، 2011
- 12- أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات النظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 13- محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، قسم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.

14-بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية معسكر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016

### ثالثا-الدراسات

- 1- دراسة ل ط.د. رزيق حنان، الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع، مجلة الاقتصاد -مخبر التنمية المحلية -جامعة يحي فارس، المجلد 06، العدد 02، 2018
- 2- ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، قسم إدارة الاعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، الأردن، 2015
- 3-القايسة القوزي، تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 19، جوان 2016
- 4- محمد شفيق، الإنسان والمجتمع مقدمة في السلوك الإنساني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997
- 5- سعد علي حمود العنزوي، حسنين غالب علي، مسببات الصراع التنظيمي بين الملكات التمريضية والطبية والادارية وتأثيرها في قرارات المستشفى: بحث تطبيقي، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 81، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العراق، 2015.
- 6-أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 08-09 أبريل، 2007.
- 7-وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، 13-16 أكتوبر (تشرين أول) 2003، دمشق - الجمهورية العربية السورية

## قائمة المصادر والمراجع

---

رابعاً-المراجع الأجنبية

1-Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations**, 3rd ED, West 2001.,port, green wood Publishing Group, London

2-بيتر ج نورث هاوس: ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مازن بن فارس رشيد، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق؛ الرياض، 1439 هـ

3- رونالد. ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.

### القواميس

1- إبراهيم مذكور، المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، جمهورية مصر العربية، 1994

2- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 12، بيروت لبنان، ط 1، 2000

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

من خلال دراستنا التي تحمل عنوان **دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي**، حاولنا أن نسلط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، ومن خلال استعراض العلاقة التي تربط بين القيادة كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع، وقد تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

### كيف تساهم أنماط القيادة في الإدارة الفعالة للصراع التنظيمي؟

وتوصلت الدراسة الى ان هناك اختلاف في معالجة والنظرة لظاهرة الصراع التنظيمي من قبل القيادة في المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة في الفكر الإداري، من كونه شرا يجب التخلص الى فرصة مفيدة للمنظمة وان استخدام الأساليب يعكس نمط القيادة، وبما يتركه من آثار لكل نمط قيادي على إدارة الصراع التنظيمي

الكلمات المفاتيح: القيادة، الصراع، الصراع التنظيمي

## Study summary

Through our study entitled **The Role of Leadership in Managing Organizational Conflict**, we tried to shed light on the role that leadership plays in managing organizational conflict, and by reviewing the relationship between leadership as an independent variable and organizational conflict as a dependent variable, it was found through the study

The following main problem was raised:

To what extent do leadership styles contribute to the effective management of organizational conflict?

The study concluded that there is a difference in the treatment and view of the phenomenon of organizational conflict by the leadership in the traditional school and the modern school in administrative thought, from being an evil that must be eliminated to a useful opportunity for the organization and that the use of methods reflects the leadership style, and what it leaves from the effects of each leadership style on conflict management organizational

Keywords: leadership, conflict, organizational conflict