الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (م.و.ت.م.ب)

العلاقات الإنسانية

الدرس رقم 02

الهدف الرئيسي من دراسة هذه الوحدة

عند الإنتهاء من دراسة هذه الوحدة أو المادة، يجب أن يكون المتربص قادرا على تطبيق قواعد العلاقات الإنسانية في مجال تسيير الموارد البشرية.

سنتناول في الدرس الثاني من مادة " العلاقات الإنسانية " فصلين، هما:

الفصل الأول : القيادة الإدارية؛

الفصل الثاني : تسيير (إدارة) الصراع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل رقم 01: القيادة الإدارية

الهدف من الفصل رقم 01: في نهاية هذا الفصل، يجب أن يكون المتربص قادرا على أن:

- يعرف القيادة ويحدد عناصرها؛
- يفرق بين أنماط القيادة؛
- يصنف نظريات القيادة و يشرح أساليب و أنماط القيادة حسب كل نظرية.

خطة الفصل رقم 01:

مقدمة

I- مفهوم القيادة الإدارية

1- تعريف القيادة و القائد
2- تعريف القيادة الإدارية
3- عناصر القيادة
4- مصادر القيادة

II- أنماط القيادة

1- القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية)
2- القيادة الديمقراطية
3- القيادة التسيبية أو الفوضوية

III- نظريات القيادة

1- مدخل السمات (نظرية السمات)
2- مدخل السلوك (النظريات السلوكية)
3- مدخل الموقف (النظريات الموقفية)
4- مدخل الاتجاهات الحديثة (النظريات الحديثة)

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مقدمة:

القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام كبير من الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

وتعتبر القيادة إحدى وسائل التوجيه الرئيسة ضمن وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

فلو نظرنا إلى الوظيفة الأولى و الثانية للإدارة لوجدناهما التخطيط و التنظيم ولكي تبدأ عملية التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد وتوزيع للأدوار ثم التدريب لمبادئ و الأسس، حيث يجب أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم، و يأتي بعد ذلك دور التحفيز و التوجيه لانجاز المهام المخصصة للأفراد، ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

و القيادة من أهم عناصر النجاح للمنظمة، إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فإذا ما تهيئ كافة الموارد البشرية في ظل عجز قيادي قادر على توجيه وتنظيم وتنسيق الموارد البشرية فلن يكتب النجاح لهذه المنظمة في تحقيق أهدافها، ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم، للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

I- مفهوم القيادة الإدارية:

1- تعريف القيادة:

كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (agere)ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه.

وقدم علماء الإدارة عدة تعريفات للقيادة نذكر منها:

- يعرف أوردوي تيد (Ordway Tead) القيادة بأنها هي القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا من اجل تحقيق هدف يرغبون فيه؛
- يعرف كل من جيرالد جرينبر (G.Greengerg) و روبرت بارون (R.Baron) القيادة على أنها عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة؛
- القيادة هي المقدرة بنوعية الأداء الفعال للقادة على تحديد الأهداف التي تلبي رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل؛
- القيادة هي سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك ؛
- القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق أهداف محددة.
- القيادة هي عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة .
- يعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة هي:

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين؛
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوكهم وتوجيههم؛
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

2- تعريف القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي العملية التي يقوم من خلالها الفرد (القائد) بالتأثير على مجموعة الأفراد الذين تحت قيادته لحملهم على التعاون وتنسيق الجهود وتحفيزهم للعمل بحماس و نشاط، لبلوغ أهداف مشتركة ومحددة للمؤسسات التي يعملون فيها بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية والترشيد. .

القيادة الإدارية تعرف بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم على عمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

القيادة الإدارية في المنظمات هي القدرة على التأثير في الآخرين ، سواء هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، زملاء، أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي.

و تعرف القيادة الإدارية أيضا بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار القرارات و الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة قصد تحقيق هدف معين.

و رغم ما قدم من التعاريف للقيادة الرادارية يجب التفرقة بين المفاهيم التالية:

القائد: هو الشخص الذي يوجه أو يرشد الآخرين. بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه .

المدير: هو فرد مسؤول و يملك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة وظائف التخطيط، التنظيم ، التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة (المؤسسة).

القائد الإداري: هو كل شخص مسؤول قادر على التأثير في الآخرين و يملك سلطة إدارية.

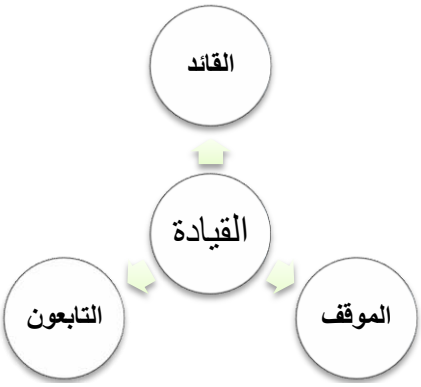
لذلك يقال كن قائدا وليس مديرا لأن المدير يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكنون له الاحترام و الطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائدا، ولكن كل قائد مدير.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- عناصر القيادة:

من المعلوم بأن القيادة هي دور اجتماعي بحيث لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدًا بمفرده ، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في جماعة وفي حدود موقف .

و هناك ثلاثة عناصر تعتمد عليها القيادة وهي :القائد، الموقف، التابعون و يمكن تفصيلها على النحو التالي:



الشكل رقم 01: عناصر القيادة

أ- القائد: فهناك قادة بالفطرة لديهم موهبة القيادة بما يملكونه من خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة وهم القادة الطبيعيون مثل الزعماء الذين لديهم التميز والبروز و الكرزما الخاصة بهم، وهناك قادة يحتاجون إلى تنمية وصقل موهبة القيادة لديهم عن طريق التعليم، و التدريب، وهم القادة الإداريون، مثل مديري المؤسسات التربوية والدوائر الحكومية.

ب-الموقف: عتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة ،فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك الإنسان أن هناك أفرادًا يكونون قادة في حالة تواجدهم في مواقف معينة ،ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى.

ج-التابعون: من المعلوم أن العلاقة بين القائد والتابعين تتأثر بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وبالتالي تحدد مدى تقبلهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي وكلما كان التابعون متكيفين مع قيادتهم ارتفع فهمهم لفكرها وإدراكهم لأهدافها التي تسعى لتحقيقها

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

4- مصادر القيادة:

تعتبر القيادة هي حصيلة المزج بين عدد من العناصر ،منها شخصية القائد وما يتعلق بمرؤوسيه ، وطبيعة التنظيم ، والبيئة التي تعيشها المنظمة، وحتى يكون للقائد تأثير في أتباعه يجب عليه أن يتمتع بسلطات قد تكون مستمدة من الوظيفة التي يشغلها أو من سمات يتحلى بها تجعل منه شخصًا قادرًا على التأثير في الآخرين ، ولكي يكون القائد ناجحًا يجب عليه أن يجمع بين الوظيفة الرسمية والصفات القيادية التي تؤهله ، لكي يكون قائدًا فذًا.
مصادر قوة القيادة إلى خمسة مصادر رئيسة هي:

أ- قوة أو نفوذ المنصب: تقسم القوة هنا إلى ثلاثة أقسام وهي:

- **قوة الحافز أو المكافأة** :وتعني مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية ولكي يكون لها الأثر الإيجابي يجب أن تعطى في الوقت المناسب وإلا فقدت تأثيرها.

- **قوة الجزاء أو العقاب**: وتعني مقدرة القائد توقيع الجزاءات على العاملين في الوقت المناسب لأن استخدام العقاب في غير موضعه يؤدي إلى أمر غير محمود في نفس العاملين ويؤثر على أدائهم وإنتاجهم.

- **قوة السلطة**: بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم الذي يشغله يمكنه ذلك من تمتعه بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره رغم أنه لا يراعي مشاعرهم ولا يقدر عملهم.

ب- قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته: وتعني الصفات والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وتنقسم إلى قسمين هما:

- **السلطة أو النفوذ الذي يعتمد على المعرفة السابقة:** بحيث يستطيع القائد فرض سيطرته على المرؤوسين من خلال خبراته ومهاراته وينصاع الأفراد للقائد لمعرفتهم بقدرته ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم؛

- **القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية:** وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة وإعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يذعنون له ويأتمرون بأمره.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

II- أنماط القيادة:

أنماط القيادة الإدارية تكون في ثلاثة أنواع رئيسة متفق عليها وهي : القيادة الأوتوقراطية ، الديمقراطية القيادة التسيبية.

أنماط القيادة الثلاث قد اتخذت تسميات متعددة لدى علماء الإدارة والنفس الاجتماع وتعددت طرق تناولها حسب المدخل الذي اتخذوه لدراسة القيادة،وأهم هذه التسميات هي: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة التسيبية.

1- القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

القيادة الأوتوقراطية تسمي أيضا القيادة الاستبدادية أو الدكتاتورية وهي القيادة التي تركز اهتمامها على القائد، وأهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي الميول الأوتوقراطية، تتمثل في:

- يتخذ من قوته القانونية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم عل إنجاز العمل، فهو بذلك يركز الصلاحيات في يده ويؤدي العمل بمفرده دون إشراك العاملين، ويصر على تنفيذ العاملين لما يطلب؛
- يتبع أسلوب الإشراف اللصيق على العاملين ولا يثق في أحد ودائم الظن فيهم، واتصاله بهم من جهة واحدة فقط، ولا يهمه بما يترتب على ذلك من خفض الروح المعنوية لديهم وإثارة التوتر والقلق في نفوسهم؛
- ينسب إنجاز العمل إلى لنفسه في حالة النجاح، وإلى العاملين معه في حالة الفشل؛
- يعتبر نفسه الأساس الذي يعرف كل شيء ويجب طاعته دون مناقشة، كما أنه دائم التهديد والضغط على العاملين بحجة أنه صاحب النفوذ.

وتوجد ثلاثة أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي ، وهذه الأنماط لسلوك القائد الأوتوقراطي هي :

أ- **نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة:** يتميز هذا النمط بنظرته إلى الإنسان كآلة للعمل ومصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر عن كونه مخلوق اجتماعي يتأثر بالعوامل النفسية و الاجتماعية، و يتميز سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط بالميزات التالية:

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

- يستخدم صلاحياته المستمدة من مركزه الرسمي في تأثيره على الأتباع؛
- يصنع القرارات بمفرده، دون مشاورة أتباعه ظنًا منه أنهم لا يعرفون شيئا، وهو الذي يحدد سياسة الأتباع ويرسم الخطط الرئيسية؛
- يستخدم الاتصال المركزي من أعلى إلى أسفل؛
- يستخدم الرقابة اللصيقة لمتابعة لسلوك الأتباع حتى لا يقعون في الأخطاء؛
- يعتمد على التهديد دون أن يراعي مشاعر العاملين؛ لأنه يظن أن هذا الأسلوب هو المثالي في التعامل معهم غير مبالٍ بقيمة العلاقات الإنسانية معهم.

ب- نمط القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه قائدا يثق في نفسه وفي أسلوبه للعمل ويّتركز اهتمامه في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء حيث:

- يستخدم أسلوب الإقناع في تعامله مع العاملين؛
- يتميز بالطيبة و الرقة، ولكنه يلجأ إلى القسوة عندما يشعر بأن العاملين لم يؤدوا عملهم كما هو مطلوب منهم؛
- يشرك معه العاملين في اتخاذ القرارات حسب الصلاحيات الممكنة؛
- هو شخص مثابر، واقتصادي في نظرته للعمل ويؤدي العمل بإخلاص.

ج- نمط القيادة الأوتوقراطية المناورة أو اللبقة:

نمط القيادة الأوتوقراطية هو أدنى درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطية وأقربها إلى السلوك الديمقراطي و يتميز القائد بـ:

- يتعامل القائد مع مرؤوسيه بلباقة ومحبة، ومرن في تناوله للمشكلات التي تعترضهم في العمل؛
- لا يعترف بمشاركة العاملين في صنع القرارات لكنه يخبر العاملين بما توصل إليه ويأخذ موافقتهم ولا يسمح لهم بالمناقشة.

وعلى الرغم من أن هذا النمط الأوتوقراطي من القيادة يكون ناجحًا في بعض الحالات التي تفشل فيها أنماط القيادة الأخرى إلا أن له مساوئ أهمها :

- تدني مستوى الروح المعنوية للعاملين وتذمرهم وانعدام الرضا الوظيفي لديهم؛
- ظهور المشاحنات بين القائد والعاملين معه؛
- قلة ولاء العاملين للقائد وتنفيذ أوامره.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- القضاء على روح الابتكار والتميز والإبداع لدى العاملين؛
- الاتصال مركزي من أعلى إلى أسفل وبالتالي ينعدم التفاهم بينهم؛
- يتبنى العاملون إقامة تنظيم منافس للقيادة غير رسمي للتخفيف من توترهم وقلقهم النفسي ويحدث الصراع بين التنظيمين مما يؤثر على سير العمل؛
- تزايد الشكاوى والتظلمات وتعالي الأصوات والغياب ودوران العمل بين العاملين ؛
- من الصعوبة بمكان تحقيق هذا النمط وتطبيقه لأنه يحتاج للخبرة والقدرة لدى القائد كي يقوم القائد بمهامه على أكمل وجه.

2- القيادة الديمقراطية:

أصل كلمة الديمقراطية يوناني وهي مكونه من كلمتين: **ديموس** ومعناها الشعب و **كراتوس** ومعناها السلطة وهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب، و سمي نمط القيادة بالقيادة الديمقراطية لأن الأفراد في المنظمة هم من يختارون القائد أو ينتخبونه، ولهم حق المشاركة في وضع الأهداف التخطيط، التنفيذ و التقويم ، تتوزع المهام عليهم جميعًا و قنوات الاتصال بينهم وبين القائد متعددة من جميع الجهات، وتسود المنظمة العلاقات الإنسانية الجيدة وتقلّ المشكلات والتذمر بين الأفراد، والقرارات المتخذة تكون جماعية، دون تسلط أو تهديد من أحد، حيث يراعي القائد رغباتهم ويأخذ بها ويعتبر هذا النمط هو من أفضل أنماط القيادة على الإطلاق .

ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية للقيادة هي:

أ- تنمية العلاقات الإنسانية: من مميزات العلاقات الإنسانية الجيدة هو توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه العاملون بالانتماء لأسرة التنظيم الإداري في المنظمة ، كما أن الأعمال التي يقومون بها تحقق إشباعا لحاجاتهم المختلفة، لأن العلاقة السليمة تساعد على وجود جو من الود والألفة بين العاملين في المؤسسة التي يعملون فيها؛

ب-المشاركة في صنع القرار: إن إشراك أفراد في المؤسسة في صنع القرار واتخاذه من الأمور التي تساعد على أن يأخذ القرار مجراه الصحيح، لأن ذلك يساعد القائد على معرفة الآراء والمقترحات التي يقدمها العاملون يحللها ومن ثم يختار البديل المناسب الذي يحقق الهدف المنشود كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تجعلهم يقبلون على تنفيذ القرار بعد صدوره .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ج-**تفويض السلطة :** نظرًا لكثرة المهام التي يقوم بها القائد الإداري في المؤسسة، وتنوع المسؤوليات التي يتحملها، توجب عليه- أي القائد- أن يقسم الأعمال بين العاملين من أجل أن يتمكن من إدارة العمل بشكل فعال، حيث فرض ذلك عليه أن يفوض جزءا من صلاحياته إلى العاملين معه الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المحددة بكفاءة، لأن التفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها إلى من يعتقد القائد بأنهم قادرون على القيام بها من العاملين، وبطبيعة الحال فإن ذلك لا يعف القائد من المسؤولية.

3- القيادة التسيبية أو الفوضوية:

هذا النمط مضاد تمامًا للنمط الأوتوقراطي حيث لا توجد قيادة حقيقية،لأن كل فرد في المنظمة هو حر في أداء العمل حسب رغبته، والفوضى وسلبية القائد هي السائدة في هذا النمط وذلك بسبب عدم وجود قانون أو سياسة محددة تحكمه. و يتميز هذا النمط من السلوك القيادي:

- عدم تدخل القائد في العمل وليس له دور إيجابي تجاه العاملين معه إلا إذا طلب منه ذلك، مما يجعل العاملين يمارسون العمل بمرونة ؛
- هذا النمط أقل الأنماط من حيث الجدوى والكفاءة في العمل ، لأن العاملين لا يحترمون شخصية القائد ،ويشعرون بالإحباط وعدم القدرة على التصرف؛
- القائد في هذا النمط يعتقد بأن ترك العاملين يتصرفون بحرية في أداء العمل تزيد من قدراتهم وتمرسهم في العمل ويقوم بتسهيل الاتصالات مع العاملين معتقدًا بأن واجبه إيجاد المناخ المناسب لمساعدة الأفراد على العمل، ويأخذ دور المراقب عن بعد.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

ولهذا النمط مزايا(إيجابيات) و مساوئ (سلبيات) نلخصها في الجدول التالي:

الايجابيات	السلبيات
- الأخذ بهذا النمط قد يؤدي إلى نتائج جيدة إذا تحققت الظروف المناسبة والمهارات القيادية لدى القائد، حيث يشجع ذلك على الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة؛ - يعتمد نجاح هذا النمط على مستوى الأفراد الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية.	- نمط غير مجد ونادر التطبيق، حيث يساعد على التهاون في العمل؛ - التسيب، التذمر، والقلق من سمات المؤسسة التي يشيع فيها هذا النمط و بروز العدوانية والتنافر بين العاملين وضعف مستوى إنتاجهم؛ - يعتبر هذا النمط سلبيا وبالتالي لا يعد نمطا للقيادة؛ - في ظل هذا النمط تسود الفردية التي يصعب قيادتها وبالتالي توجيهها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

والجدول التالي يوضح مقارنة بين أنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسيبي):

النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط التسيبي
كل الأنظمة يقررها القائد	كل الأنظمة تقرر عبر موافقة القائد والتابعين	الحرية المطلقة للتابعين في تقرير الأنظمة ومشاركة القائد محصورة
خطوات الأعمال وأساليبها تحدد في كل مرة، و المراحل المستقبلية غير واضحة	تحدد خطوات العمل الرئيسية لأهداف الجماعة والقائد يقترح أكثر من بديل	يوفر القائد المعلومات عندما تطلب منه ، ولا يهتم بمناقشة تفاصيل العمل
يوضح القائد عمل كل فرد والمهام المكلف بها	التابعون أحرار في تحديد من يعملون معهم وتوزيع العمل بينهم.	لا يتدخل القائد في عمل التابعين، أو توزيع العمل بينهم.
يعتمد القائد على الشخصية في الإشادة أو اللوم، ويتحفظ على نشاط العاملين	القائد موضوعي في الثناء أو اللوم ويشجع نشاط التابعين	لا يحاول القائد الثناء على التابعين أو لومهم، وقليل المشاركة في أنشطة التابعين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

III- نظريات القيادة:

إن الفكر الإداري المعاصر، بما فيه من أبحاث ودراسات عن القيادة، لم يتمكن من الوصول لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل أن هذا الفكر أوجد عدداً من نظريات القيادة المختلفة، التي تفسر ظهور القيادة بمنأى عن بعضها ويمكن أن تنظم هذه النظريات رغم اختلافها في أربعة مداخل وهي:

- مدخل السمات (نظرية السمات)؛
- مدخل السلوك (النظريات السلوكية)؛
- مدخل الموقف (النظريات الموقفية)؛
- مدخل الاتجاهات الحديثة (النظريات الحديثة).

1- مدخل السمات(نظرية السمات):

حسب مدخل السمات في تفسير القيادة، ترجع نشأة وبروز القيادة إلى شخصية القائد وسماته، خصائصه الجسمية و العقلية و النفسية و الاجتماعية. تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة.

ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية:

أ- **الخصائص الجسدية:** حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط و الحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

ب- **القدرات العقلية:** حيث يكون القادة أكثر ذكاءا وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه .كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ج- **السمات الاجتماعية:** وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية .كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاهية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي).ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.

WWW.DZTEN.COM قلم الجزائر

د- **سمات عامة:** يتميز بالهندام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

وفي الحقيقة أنه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشتركة بين القادة إلا انه لا يمكن التسليم بها لان السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لأخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الو ضيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها.

و مدخل السمات يعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي درست وفسرت حقيقة نشأة القيادة وأهم تلك النظريات:

1- نظرية الرجل العظيم:

تعود بداية هذه النظرية لعهدي الرومان و الإغريق، حيث كان الاعتقاد السائد لديهم بأن القادة يولدون بالفطرة قادة، وأنهم قد أعطوا من السمات والخصائص الجسمية، و العقلية، و النفسية، التي تساعدهم على القيادة، وإن تبدلت المواقف ، وتعددت حول نوعية تلك السمات و الخصائص، و أهميتها، وتضم هذه النظرية عدد من النظريات المنبثقة عنها ومنها: نظرية الأمير :(The Prince Theory)، نظرية البطل (The Hero Theory) نظرية الرجل المتميز: (The Superman Theory) .

2- مدخل السلوك(النظريات السلوكية):

نتيجة لعدم وجود دليل يؤكد بأن هناك سمات وخصائص مكتسبة في القيادة، بدأ التفكير في الصفات السلوكية للقائد وكيف يتم تنميتها وبدأت الدراسات في متابعة سلوك القادة والعاملين من خلال ما يلي:

- متابعة سلوك القادة ومدى تأثرهم بالتابعين لهم؛.
- متابعة التابعين، من حيث طرق تحفيزهم وسلوكياتهم، وتأثيرهم على مدى نجاح القائد وتعامله معهم، وترتب على ذلك وجود عاملين مهمين في تحديد القيادة هما :الاهتمام بالإنتاج ،الاهتمام بالتابعين.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

وقد حددت النظرية السلوكية أن القيادة بكل تفاصيلها تتكون من تفاعل قوي بين القوى الثلاثة التالية:

- قوى القائد والمتمثلة في ثقة العاملين واتجاهاته السلوكية؛
- قوى العاملين وتتمثل في رغباتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم ومواقفهم؛
- قوة الموقف والمتعلقة بسلوك العاملين وأصول التنظيم القيمية.

وقد ظهرت العديد من الدراسات والنظريات ،المتعلقة بالسلوك القيادي والسمات والمواقف والظروف ومن أشهر تلك الدراسات و النظريات مايلي:

أ- دراسات جامعة أيوا:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المتميزة التي اعتنت بالسلوك القيادي والتي قام بها مجموعة من العلماء في جامعة أيوا بالولايات المتحدة الامريكية عام 1939 م، وهم كل من كيرت ليوين (**K. Lewin**) ، ورالف وايت (**White R.**)،رونالد ليبيت (**R . Lippitt**) على طلاب في سن العاشرة مقسمين إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطًا قياديًا خاصًا ، حيث تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي:

- الاستبدادي المنفرد (Authoritarian)؛
- الديمقراطي (Démocratique)؛
- المتسيب المتساهل (Laissez-Faire).

و قد وجه نقد لهذه الدراسة لأنها أجريت على أطفال مراهقين، و أن منهجية البحث لم تكن قوية.

ب- دراسات جامعة أوهايو(نظرية البعدين):

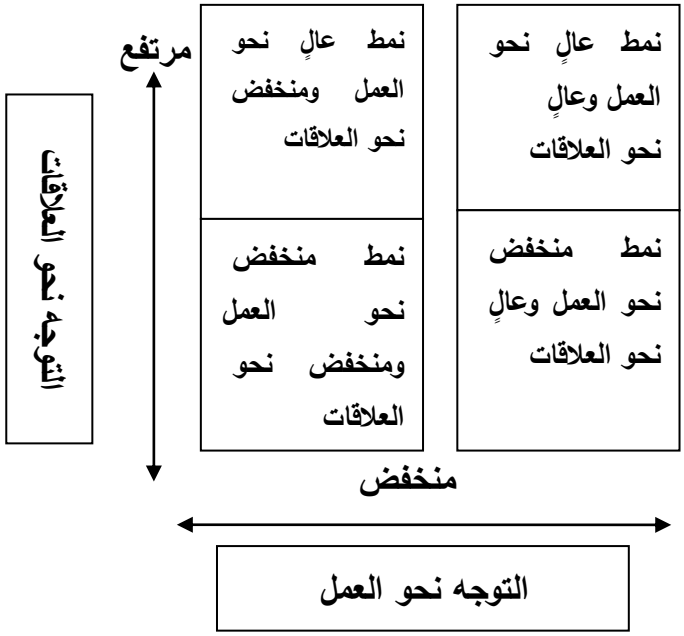
منذ نهاية الحرب العالمية الثانية اتجهت أنظار الكثير من الباحثين الى دراسة موضوع القيادة الفعالة، وخاصة بعد ما ثبت فشل نظرية السمات التي سادت حتى ذلك الوقت. وفي عام 1945 بدأ مكتب الأبحاث التابع لجامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية بدارسة جادة لموضوع القيادة استغرقت عدة سنوات أسفرت عن نظرية جديدة في القيادة سميت بنظرية البعدين، و من أبرز رواد نظرية البعدين هما فليشمان (F.A.Fleishman) وكارل شارتل (Carole Shortle).حيث كانت تهدف إلى ما يلي:

- الوصول إلى أقل عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها إعطاء وصف لسلوك القائد كما يدركه التابعون، أو كما يصفه القائد بنفسه؛
- محاولة ربط سلوك القائد على هذه الأبعاد بفعاليته و بفعالية قيادته.

WWW.DZREN.COM قارئ الجزائر

حيث انصب الاهتمام في دراسات أوهايو فيما يتعلق بالهدف الأول من حيث تصميم مقياس لوصف سلوك القائد في أقل عدد من الأبعاد ،أشارت نتائجها إلى وجود بعدين للسلوك القيادي هما : الاهتمام بالمبادأة و العمل، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

حيث ينتج عن هذين البعدين أربعة أساليب قيادية كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم 02: أنماط القيادة وفق نظرية البعدين

وهذه الأنماط كما يوضحها الشكل 02 هي:

1 -نمط عالٍ في التوجيه نحو العمل ، وعالٍ في بناء العلاقات الإنسانية.

2 -نمط عالٍ في التوجيه نحو العمل ، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية.

3 -نمط منخفض في التوجيه نحو العمل ، عالٍ في بناء العلاقات الإنسانية.

4 -نمط منخفض في التوجيه نحو العمل ، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية.

وقد بينت الدراسة من خلال نتائجها أن النمط الأول هو النمط الأكثر فاعلية

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

ج-دراسات جامعة ميتشيغان "Univercité de Michigan ":

قام مركز البحوث لاجتماعية بجامعة ميتشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 بعدد من الأبحاث والدراسات تحت إشراف رنسيس ليكرت (Rensis Likert) وذلك في فترة زمنية معاصرة لدراسات جامعة أوهايو حول القيادة في أماكن و منظمات عمل مختلفة.واعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل بالمنظمات إلى جماعات ذات كفاءة إنتاجية عالية و جماعات ذات كفاءة إنتاجية منخفضة وفقا لمعايير موضوعية ، ثم دراسة الأنماط السلوكية للرؤساء في هذه الجماعات من خلال المقابلات الشخصية التي عقدها الباحثون مع الرؤساء لمعرفة كيفية أدائهم لأعمالهم .

توصلوا من خلالها إلى وجود نمطين رئيسين للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما مرادفان لبعدي أوهايو وهما:

- **القيادة المهتمة بالأفراد:** حيث يتركز اهتمام القائد على أتباعه ويتعامل معهم كبشر ويعمل على الرقي بأحوالهم ورفاهيتهم ، و يتحفيزهم على الاختلاط فيما بينهم، والاهتمام بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.
- **القيادة المهتمة بالعمل:** حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ويعمل على أساس عدد من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة اللصيقة على العاملين، ويتبنى تصورًا مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال .

و النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميتشيغان وهي الاهتمام ببعدين رئيسيين وهما بالعمل و الأفراد، حيث يعتبر القائد الأكثر كفاءة وفعالية إذا جمع بين البعدين وتقل كفاءته و فعاليته إذا اهتم بأحد البعدين وأهمل الآخر.

د- نظرية الشبكة الإدارية بليك وموتون(Black & Mouton):

نتيجة لعدم تكامل أساليب العمل بالأنماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها على الإنتاج مع قلة الاهتمام بالجانب الإنساني وبين الاهتمام الكبير بالجانب الإنساني مع إغفال أهمية الإنتاج ، فقد تم تطوير نظريات ونماذج جديدة تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل المطلوب بين الإنتاج والأشخاص.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

ونظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات تطوير هذه النظرية القيادة المعروفة ولقد استطاع بلاك و موتون (**Black & Mouton**) إيجاد أسلوبين لسلوك القائد من خلال توظيفهما نتائج دراسات أوهايو و ميتشيغان حول القيادة الإدارية ووضعا مخططا ذكيا للتعامل مع بعدي القيادة وهما : الاهتمام بالأفراد و الاهتمام بالإنتاج. حيث استطاع الباحثان توضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين تظهر عليها الأساليب المختلفة للقيادة كما هو موضح **بالشكل رقم 03** أدناه أين قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانين نمطًا قياديًا ولكنهما اهتما بخمسة أنماط للقيادة بحسب موقعها على الشبكة وذلك عن طريق قراءة إحداثيات ذلك النمط ، وهذه الأنماط الخمسة هي:

- **النمط (1،1) القيادة الضعيفة:** يتميز أسلوب القيادة هذا بالاهتمام الضعيف بكل من الأفراد والإنتاج، وأن القادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة أو حتى الجماعة ، وذلك لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد، والذي يكفل فقط بقاءه . ينسحب القائد من العملية القيادية، ويتنازل عن حقوقه وواجباته ولا يهتم بمشاعر الناس ولا يهمه الأداء وإتمام العمل.

- **النمط (9 ، 1) نمط النادي الاجتماعي:** القائد يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام أكبر بالمرؤوسين كما يعطي اهتمامه الأكبر بالأفراد العاملين وبناء علاقات إنسانية واجتماعية يسودها الرضا وأن مثل هذا الأسلوب لا يحتمل أن يؤدي إلى التفكير الخلاق الذي تحتاجه المنظمة .
- **النمط (1 ، 9) النمط السلطوي:** وتنصب اهتمامات القائد على الإنتاج والأداء وإتمام العمل على الوجه المطلوب بينما يعطي اهتمامًا قليلا للعلاقات الإنسانية والاجتماعية ومشاعر الناس، ويعتبر القائد مستعدا في أن يضحي برضا العاملين في سبيل إنجاز العمل لتغلب عليه صفات القادة المتسلطين و اهتمامه بالإنتاج على حساب المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة، ليتجاهل بذلك إشباع حاجات المرؤوسين وهذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم .
- **النمط (9،9) نمط الفريق الواحد:** أسلوب القيادة فيه اهتمام عالٍ بكل من الأفراد والإنتاج ، ويركز القائد هنا على روح الفريقين في العملٍ ويحاول الحصول على أعلى إنتاج و أن القائد في هذا النمط يحقق التوازن والتكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج وهو النمط المثالي.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- **النمط (5،5) النمط المعتدل:** يقوم القائد بدور الوسط من خلال تحقيق التوازن بين مصلحة العمل وبين الروح المعنوية للعاملين على مستوى مرض وأن القائد هنا يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والعاملين، بحيث لا يطغى أي من البعدين على الآخر فالبعد الإنساني في ظروف العمل مهم تمامًا كأهمية البعد الإنتاجي ويفترض في هذا النمط أن الأفراد يعملون برغبة بموجب التعليمات التي تصلهم، لهذا يعمل هذا النمط على توفير الاتصال الحر بكافة أشكاله مع الجميع.

الاهتمام بالأفراد

<table dir="rtl">
<tr><td>9</td><td colspan="2">9،1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>9،9</td></tr>
<tr><td>8</td><td colspan="2" rowspan="2">قيادة النادي الاجتماعي اهتمام عالٍ بالأفراد وضعيف بالإنتاج</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="2">قيادة الفريق اهتمام عالٍ بالإنتاج الأفراد</td><td></td></tr>
<tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>6</td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5</td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td>5،5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td colspan="2"></td><td></td><td colspan="3">القيادة المعتدلة اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td colspan="2" rowspan="2">القيادة الضعيفة اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="2">القيادة المتسلطة اهتمام عالٍ بالإنتاج وضعيف بالأفراد</td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>1</td><td colspan="2">1،1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1،9</td></tr>
<tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr>
</table>

الاهتمام بالإنتاج

الشكل رقم 03: نموذج نظرية الشبكة الإدارية لبلاك و موتون

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

ه- نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل لـ تننباوم و شميدث Tannenbaum & Schmidt:

يطلق على هذه النظرية سلسلة السلوك وكذلك نظرية المشاركة حيث استطاعت هذه النظرية من تحديد بعدين أساسيين لتحديد النمط القيادي، وذلك من خلال العلاقة التي تربط مابين القائد والمرؤوسين على أساس سلسلة والبعدان السلوكيات التي حددها كل من تننباوم و شميدث (**Tannenbaum & Schmidt**) هما:

حجم السلطة التي يمتلكها القائد و حجم الحرية الممنوحة للمرؤوسين ومن خلال تحليل سلوكيات القائد المتنوعة والمتوقعة فيما يتصل باستخدام سلطته في عملية صنع واتخاذ القرارات و مقدار الحرية التي منحها للمرؤوسين من أجل مشاركته في اتخاذ القرارات، حيث استطاع الباحثان من تشكيل هذه النظرية على اعتبار أن القائد يلاقي صعوبات متعددة عندما يريد تحديد النمط المناسب لاتخاذ القرارات وذلك من حيث المشاركة بينه وبين المرؤوسين في حل المشكلات التي تصادفه أثناء العمل ، مع أن أكثر القادة لا يستطيعون تحديد المدى الذي عليهم أن يصلوا إليه عند اتخاذ القرارات بأنفسهم عن طريق تفويض صلاحية اتخاذ القرارات إلى مرؤوسيهم .

وهذا النموذج يميز أنواع السلوك القيادي على أساس مقدار ما يمنحه القائد من الحرية لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات ، وعلى هذا الأساس صنف السلوك القيادي إلى سبعة أنواع على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، وهذه الأصناف تتدرج على استمرارية معينة من قائد دكتاتوري إلى قائد ديمقراطي جداً ، كما يوضحها **الشكل رقم 04**.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

القيادة المرتكزة على المدير] أوتوقراطي

القيادة المرتكزة على المرؤوسين(ديمقراطي)



7	6	5	4	3	2	1
قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود سطرت لهم من قبله	قائد يعرض ويحدد المشكلة ويسأل المجموعة لتصنع القرار	قائد يعرض مشكلة ويحصل على مناقشات تساهم في عمل	قائد يعرض قرارًا غير نهائي يخضع للتغيير	قائد يقدم أفكاره و يدعو إلى الأسئلة	قائد يتخذ القرار ويقنع به العاملين	قائد يصنع القرار ويعلنه
المتساهل	**الموجه**	**المحلل**	**الاستشاري**	**المحاور**	**المساوم**	**المستبد**

الشكل رقم 04: نموذج نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل لـ تننباوم و شميدث

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- نظرية ليكرت:

قام عالم الإدارة الأمريكي رنسيس ليكرت (**Rensis Likert**) وزملائه بمجموعة من الأبحاث في موضوع القيادة، استطاعوا من خلالها من التوصل إلى المعايير التي تتميز بها القيادة، وذلك من خلال مراقبة الإنتاج، ثم إجراء مقارنة بين سلوك المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج المرتفع وسلوك المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج المنخفض ،ووجدوا بأن أسباب الإنتاجية العالية لدى المجموعات يرجع إلى عدم تدخل المشرفين في عمليات التنفيذ مع اهتمامهم بالعاملين ومرونة التعامل معهم ،وعدم متابعتهم بشكل مباشر مع البعد عن المركزية في التعامل معهم وبناء على ذلك استطاع ليكرت أن يميز بين أربعة أساليب للقيادة هي:

- **النمط التسلطي الاستغلالي:** القائد يحاول أن يركز كل الصلاحيات في يده بحيث يكون هو المتحكم في زمام الأمور بمفرده ويصدر كافة التعليمات ويصر على طاعة العاملين له دون نقاش، كما أنه لا يفوض شيئا من صلاحياته بل يحاول أن يوسع من سلطاته كي تبقى كافة الأمور بيده، وهو مقتنع بتقييد حرية العاملين. وهذا النمط يمتاز بالمركزية الشديدة وقلة الثقة بين الرئيس و المرؤوس، وطرق تحفيزهم بالإكراه والخوف .

- **النمط المركزي النفعي:** هذا النمط يتقبل أحيانًا آراء ومقترحات العاملين معه، والثقة بينهما تكاد تكون معدومة، كما أن الحرية لدى العاملين محدودة في مناقشة أمور العمل، ويأخذ القائد ببعض آراء ومقترحات العاملين. و هذا النمط أقل مركزية من النمط التسلطي، ويتميز بشيء قليل من الحرية و قد يشارك العاملون القائد في اتخاذ بعض القرارات، ولكن تحت إشرافه.

- **النمط الاستشاري:** يعطي القائد العاملين شيئا من الثقة، ولكن ليس بشكل كبير، بحيث يوجد التواصل والتفاعل المتبادل بين القائد والعاملين معه كما يفوض القائد جزءًا من الصلاحيات للمستويات، و يظهر القائد الثقة بالمرؤوسين ويهتم باستشارتهم قبل اتخاذ القرارات ويتخذ هو القرارات المهمة، أما الأمور الروتينية يتركها للعاملين، كما أن القائد هنا يستمع لآراء العاملين ويتحفيزهم بالثواب أو الجزاء .

- **النمط الجماعي المشارك:** يمنح القائد في هذا النمط الثقة الكاملة للمرؤوسين ،كما يسمح لهم باتخاذ القرارات بشكل كبير ويشجع على

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الاتصال بينهم ويفترض ليكرت بأن هذا النمط هو المناسب، لأنه يزيد من الإنتاج ويرفع من مستوى الروح المعنوية للعاملين .

3- مدخل الموقف (النظريات الموقفية):

أجريت في أوائل الستينات من القرن العشرين عدة أبحاث جديدة أضافت متغير "الموقف"، حيث إن متطلبات القيادة تتعدد بحسب المجتمعات والمؤسسات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في المؤسسة الواحدة ، وتقدم نظرية الموقف مفهومًا ديناميكيًا للقيادة، لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط بل تربطها بالموقف الإداري .

فالقيادة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها ،لذلك فإن التفاعلية بين القيادية ترتبط بمواقف محددة ومختلفة ، وكل موقف له متطلبات خاصة، وهذا يوضح نجاح أو فشل بعض القيادات في المواقف المختلف.

ومن أهم نظريات المدخل الموقفي ما يلي:

1.3- النظرية الظرفية لفيدلر (Fiedler):

قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتقوم النظرية على اعتبار أن القادة يتباينون فيما يقومون به من أعمال تجاه التابعين لهم. كذلك تشير النظرية إلى أنه ليس هناك نمط واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يجب على القائد تكيف نفسه مع طبيعة الموقف. وإن مدى مناسبة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسة، وهذه العوامل الأساسية الثلاثة هي:

أ- **العلاقة بين القائد والتابعين :** أي تقبل التابعين للقائد ، ويعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأنه يدل على استجابة التابعين للقرارات التي يأمر بها القائد كما أن هذه العلاقة تبين مدى الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين.

ب- **هيكلة المهام :** أي مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق التابعين وتحديد طرق وأساليب العمل ومعايير ومقاييس الأداء، ولكي ينجح القائد في عمله ويقوم به بسلاسة يجب أن تكون متطلبات العمل واضحة للجميع.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

ج- سلطة القائد الوظيفية: وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة له في منح المكافآت وإيقاع الجزاءات عليهم وتفويض بعض الصلاحيات لهم.

ويرى فيدلر أن ارتفاع مستوى العوامل الثلاثة السابقة يجعل المواقف التي يمر بها القائد مناسبة له، من حيث قبول التابعين للقائد، ومهام العمل واضحة و معلنة، وتمتع القائد بسلطة قوية كما أن العكس صحيح. و قد استطاع فيدلر أن يحدد ثمانية ظروف أو مواقف تختلف عن بعضها البعض وفقا لاختلاف العناصر الثلاثة المذكورة و يتطلب كل ظرف من الظروف نمطا أو أسلوبا معينا من أساليب القيادة . كما هو موضح في الجدول التالي:

الظروف	العلاقة بين القائد والتابعين	هيكلة المهام	سلطة القائد الوظيفية	أسلوب القيادة المناسب
1	جيدة	محددة	قوية	أسلوب الأمر
2	جيدة	محددة	ضعيفة	أسلوب الأمر
3	جيدة	غير محددة	قوية	أسلوب الأمر
4	جيدة	غير محددة	ضعيفة	الأسلوب التشاوري
5	رديئة نسبيا	محددة	قوية	الأسلوب التشاوري
6	رديئة نسبيا	محددة	ضعيفة	لم تتوفر معلومات
7	رديئة نسبيا	غير محددة	قوية	الأسلوب التشاوري
8	رديئة نسبيا	غير محددة	ضعيفة	الأسلوب التشاوري

الشكل رقم 05: أساليب القيادة حسب النظرية الظرفية لفيدلر(Fiedler)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2.3- نظرية المسار والهدف لروبرت هاوس (Robert House) :

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس حيث قام بدراسة تأثير موقف وبيئة القيادة على فعالية هذه القيادة وتعتمد هذه النظرية بشكل جزئي على نظرية التوقع والتحفيز كما أن هذه النظرية تتوقع بأن نمط القيادة الفعال هو الذي يقوم بمساعدة التابعين على تحديد أهدافهم، وإيضاح الطرق التي تحقق الأهداف، وإزالة العقبات التي قد تعترض طريقهم، وكذلك تعهد التابعين بالتدريب وتعزيز جهودهم من خلال منحهم المكافآت على أدائهم. واعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط للسلوك القيادي يمكن استخدامها من قبل القائد ولكن في ظروف مختلفة وهي:

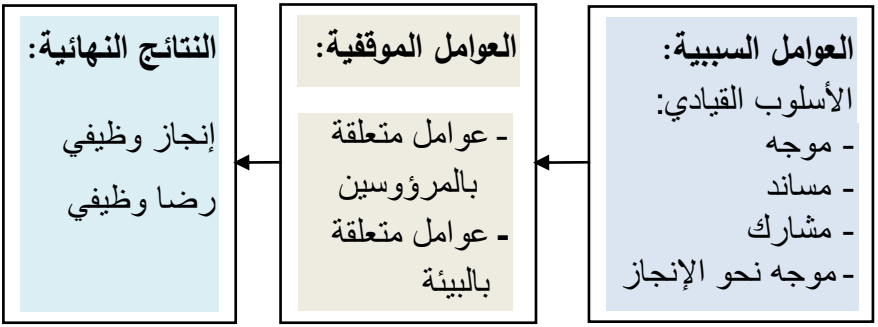
أ- **السلوك التوجيهي (Directive):** وهو التركيز على المهام ومتطلباتها ،حيث يقوم القائد بتعريف التابعين بما هو منتظر منهم القيام به من مهام وواجبات وأن القائد يصدر تعليماته فيما يجب القيام به وكيفية القيام به ويحدد الأدوار لكل فرد ، ويضع معايير معينة للإنجاز كما أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى رضا الأفراد وبين تعليمات القائد

ب- **السلوك المساند (Supportive):** وهو يوفر المشورة والرعاية والاهتمام بحاجات العاملين ، وزرع مناخ مناسب لعمل إيجابي و ان القائد هنا يكون حكيمًا، وله قبول لدى التابعين، كما أنه يعطي اهتمامه للحالة الاجتماعية والبيئية للعاملين معه ، كما أنه عادل في تعامله مع جميع الأفراد ولهذا السلوك أثر إيجابي على مستوى الروح المعنوية للأفراد .

ج- **السلوك المشارك (Participative) :** القائد يشارك العاملين في وضع الحلول للمشاكل التي تعترضهم ويستشير القائد العاملين ويعمل باقتراحاتهم بشكل جدي عند اتخاذ القرارات .

د- **السلوك الإنجازي (performatif) :** القائد يقوم بوضع أهداف مثيرة تطلب بذل الجهود القصوى في العمل ويظهر القائد ثقة عالية بالعاملين في تحقيق الأهداف و أن القائد يتوقع بهذا السلوك أن يصل العاملون إلى درجة عالية من الإنجاز، وعلى العاملين أن يبذلوا أقصى الجهود للوصول إلى معايير عالية من الأداء لكسب الثقة بأنفسهم لمواجهة الصعوبات. و **الشكل رقم 06** التالي يوضح هذه النظرية:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM



الشكل رقم 06: نموذج نظرية المسار والهدف لروبرت هاوس (Robert House)

3.3- نظرية وليام ريدن Reddin.William:

قام ريدن بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بليك وموتون وذلك بإضافة بعد جديد وهو بعد الفاعلية والذي يعرفه بأنه الدرجة التي يصل فيها المدير للمخرجات المطلوبة من وظيفته إلى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط القيادة الإدارية على النحو التالي:

أ- **بعد المهمة أو التوجيه نحو المهمة:** أي الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد الإداري لتوجيه قدراته وقدرات العاملين معه لتحصيل الهدف.

ب- **بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقات :** وهو الحد الذي يمكن يقوم به القائد الإداري لإيجاد علاقات عمل شخصية مع العاملين تتحلى بالثقة المتبادلة ويراعي القائد آراء العاملين ويقدرها.

ج- **بعد الفاعلية :** وهو الحد الذي يصل فيه القائد الإداري لتحقيق أهدافه المكلف بها

وتقسم أنماط القيادة الثمانية حسب درجة الفعالية إلى مجموعتين هي:

- **الأنماط الأكثر فعالية:**

✓ **النمط الروتيني البيروقراطي:** القائد في هذا النمط غير مهتم بالعمل أو العلاقات الإنسانية، إلا أنه لا يصرح بذلك، واهتمامه بالأنظمة والتعليمات هي التي تحدد فعاليته.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ **النمط المنمي :** القائد في هذا النمط يضع ثقته في العاملين معه، ويحرص على تنمية قدراتهم وتهيئة المناخ المناسب لهم من أجل أن يصل بهم إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لتحقيق إنتاج مرتفع وهو نمط فعال.
- ✓ **النمط التنفيذي :** القائد في هذا النمط يعتز بثقته بنفسه ولديه اهتمام بالعمل على المدى القريب والطويل وتظهر فعالية القائد في شحذ همم الأفراد لتحقيق ما يريده.
- ✓ **النمط الإداري:** القائد في هذا النمط يمثل نمط (9،9) في الشبكة الإدارية إلى حد كبير، حيث يضع ثقته في الأفراد مع اهتمامه الكبير بالعمل وهو نمط للقائد الفعال.

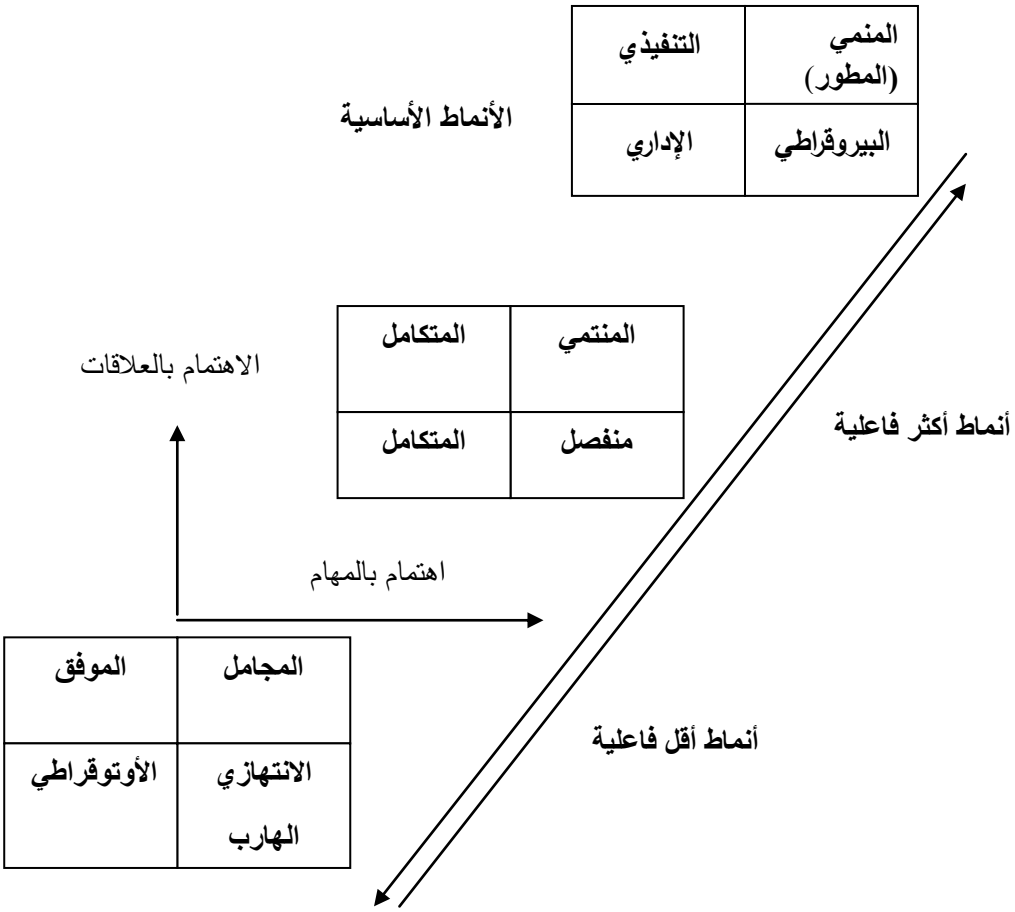
- **<u>الأنماط الأقل فعالية:</u>**

- ✓ **النمط الانهزامي:** لقائد في هذا النمط لا يعطي اهتماما بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية ويلاحظ الأفراد هذه الروح الانهزامية من القائد ،ونتيجة لذلك تقل الروح المعنوية لدى الأفراد ويقل ولاؤهم وأداؤهم للعمل.
- ✓ **النمط المجامل:** القائد في هذا النمط يهتم بالعلاقات الإنسانية للأفراد ويجعلها في مقدمة أولوياته ،ولأن القائد يحرص على الظهور بالمظهر الحسن واهتمامه بالعلاقات الإنسانية للأفراد تقل فعاليته تبعًا لذلك لأنه لايوجه إلى الاهتمام بالإنتاج.
- ✓ **النمط الأوتوقراط :** القائد في هذا النمط يهتم بالعمل الحاضر دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى، كما أنه غير مبال بِالعلاقات الإنسانية مع الأفراد ويجبرهم على العمل.
- ✓ **النمط الموفق:** القائد في هذا النمط لديه اهتمام عالٍ بالعمل ولكنه يحرص على التوفيق بين رغبات الأفراد وأهمية العمل ،وهذا سبب فقده عنصر الفعالية لأنه يحدد جزءا من أهداف العمل خشية وقوع المشاكل .

و الشكل التالي يوضح هذه الأنماط .

الشكل رقم07 : **نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة**

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM



4.3- نظرية هيرسي وبلا نشرد (Kenneth Blanchard-Palu Hersey)

قام كلٌ من كينيث بلانشرد و باول هيرسي (Kenneth Blanchard-Palu Hersey) ببحث تحت عنوان نظرية دورة الحياة في القيادة، حيث قاما بتطوير نموذج متميز في القيادة يعتمد على أبعاد ثلاثة ،فبعد أن أكدت الدراسات على اعتماد بعدي الاهتمام بالسلوك الإنساني ،والاهتمام بالعمل في العمل الإداري قام **بلانشرد و هيرسي** بالاهتمام بعامل آخر وهو النضج الوظيفي للتابعين لأهمية في تحديد مدى نجاح أو فشل النمط القيادي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

والمقصود بالنضج الوظيفي للتابعين هو قدرة الأفراد على إنجاز المهمة المحددة ولابد من تقييم مستوى نضج الأفراد بشكل فردي. ويتكون النضج الوظيفي عند" بلانشرد" و " هيرسي "من عاملين مهمين:

1- القدرة والمهارة والرغبة في تحديد أهداف عالية، ولكنها قابلة للتحقيق كالإنجاز بالنسبة للتابعين الذين لديهم رغبة تتأثر بميلهم واهتمامهم بمعرفة الوسيلة التي ينجزون بها أعمالهم بنجاح، ولكن يلاحظ أن العاملين الذين حاجتهم للإنجاز ضعيفة يكون تركيزهم واهتمامهم متعلق بمدى حب وتقبل الآخرين لهم ؛
2- القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب امتلاك المعرفة الفنية والقدرات الضرورية للقيام بالعمل ذاته. ويؤكد "بلانشرد وهيرسي "على نقطتين :

أ- أن مستوى النضج للتابعين المشاركين يمكن مضاعفته وزيادته مع مرور الوقت؛
ب- كلما ارتفع مستوى نضج العاملين المشاركين كلما كان نمط القيادة الفعال أدنى توجهًا نحو إنجاز العمل، ويزداد الميل نحو العلاقات الإنسانية.

ووفقًا لنظرية هيرسي و بلانشرد فإن مستويات النضج أربعة تحدد فيها، إذ يجب على القائد أن يستخدم كل من سلوك المهمة أو سلوك العلاقة في مستوى مرتفع أو منخفض . وبذلك يكون أسلوب القائد فعالا إذا تلاءم مع مستوى نضج العاملين في موقف محدد ، ويتفرع من الأبعاد الثلاثة (سلوك العمل ،وسلوك العلاقة ، والنضج) أربعة أساليب قيادية يتحرك القائد خلالها تبعًا لنضج مرؤوسيه وهذه الأساليب هي:

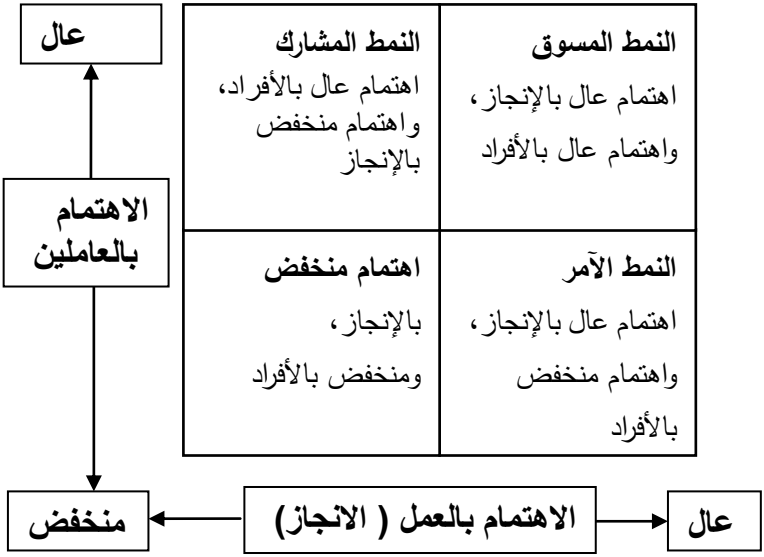
- **أسلوب الأمر ،التلقين، الإخبار(Telling):** يتميز هذا الأسلوب بعدم القدرة والرغبة أو الثقة لدى العاملين ، ويتميز بالعناية العالية بالمهمة ،وانخفاض العناية بالعلاقات ، حيث يتخذ القائد القرارات) .نضج متدني.
- **أسلوب الإقناع أو التسويق (Selling):** يهتم القائد في هذا الأسلوب على الإنتاج والعمل بإقامة علاقات إنسانية مع العاملين ولكن سبب الاختلاف بينهم أن القائد يطرح أفكاره المضمر تنفيذها بقصد التبني من قبل . العاملين)نضج من منخفض إلى معتدل .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- **أسلوب المشاركة (Participating):** العاملون في هذا المستوى لديهم القدرة ولكنهم غير مهتمين لعمل ما يطلبه القائد لقلقهم من القائد علمًا بأنهم متمكنون ولديهم القدرة ولكن لا يوجد لديهم الاستعداد الكافي للعمل لذا فإن نمط عدم التوجيه معهم فعال. نضج من معتدل إلى عالي.

- **أسلوب التفويض (Delegating):** يكون لدى العاملون الاستعداد والقدرة ويتمتعون بثقة عالية للقيام بما يكلفون به من أعمال وهذا يحتم على القائد اهتمامًا منخفضًا بكل من التوجيه والعلاقات الإنسانية ويعتبر هذا نضج عالي.

والشكل لتالي يوضح أساليب القيادة عند هرسي وبلانشرد



الشكل رقم 08: نموذج أساليب هيرسي وبلانشرد في القيادة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة (النظريات الحديثة):

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية تغير التفكير القيادي ، فقد بدأ التركيز منصبًا على النمط القيادي الفعال وارتباط ذلك بالمواقف المتعددة وعواملها.
وبدأ البحث يخرج من إطار السمات، و النمط القيادي إلى دور الأفراد والجماعات وبيئة العمل، ومقدرة القائد على الانسجام معها. ومن هذه الاتجاهات الحديثة ما يلي :

أ-القيادة الإجرائية (التبادلية – التفاعلية) Transactional Leadership :

و يعرف هذا النمط من القيادة بأنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد و العاملين، فالقائد يحرص على الانضمام والتوحد مع المؤسسة، بواسطة منح المكافآت الاستثنائية الإيجابية والسلبية حسب أداء العاملين.

ب-القيادة التحويلية (Transformational Leadership) :

القائد التحويلي هو الذي يشحذ همم و إبداعات وتأملات الأفراد من خلال الموهبة، والجاذبية، لمساعدة المؤسسات والأفراد على إيجاد تغييرات إيجابية فهو القائد الذي يحول المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية، ويستفيد من الإمكانيات المتاحة، ويبحث عن الفرص بشكلٍ مستمر من خلال التغيرات والتطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية ،ليواجه التهديدات المتوقعة . ويتصف بالقدرة العالية على إحداث التغيير ، والتعامل مع الأزمات ودفع المؤسسة للوصول إلى مستويات مبهرة من الإنجاز وللقائد التحويلي أثر على العاملين يفوق اثر القائد التفاعلي الذي يتبادل وجهات النظر مع العاملين ولكي تتحقق القيادة التحويلية بشكل جيد و يجب على القائد أن يقنع العاملين بأهمية المكاسب التي سوف تحقق من هذا النوع من القيادة، وكذلك تتحقق القيادة التحويلية بشكل مطلوب إذا انعدمت الذاتية لدى العاملين وعملوا بروح الفريق الواحد.

ج-القيادة الرؤيوية (Visionary Leadership):

هي القيادة التي لديها القدرة على زرع وتوصيل رؤية حقيقية صادقة جذابة لمستقبل المؤسسة، وتكون أكبر وأكثر تطورًا من الحاضر وهذه الرؤيا إذا ما تم العمل بها بشكل صحيح وتطبيقها فإنها تجدد الطاقات الكامنة، إنها تقفز للبدء بالمستقبل، عن طريق استنهاض الهمم والقدرات و الإمكانيات، لتحقيق

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ذلك المستقبل ولهذا فإن للرؤيا صورة واضحة للمستقبل المأمول، لأنه قد تفشل الرؤيا إن لم توفر نظرة لمستقبل أفضل بشكل واضح، والرؤية المرغوب فيها هي التي تناسب الوقت والظروف وتعكس تميز المنظمة كما يجب أن يعتقد الأفراد في المؤسسة على أنها قابلة للتحقيق.

و خصائص القائد الرؤيوي هي: تحديد الرؤية، إيصال الرؤية للأتباع، تطبيق الرؤية و دفع الالتزام تجاه الرؤية.

د- القيادة الكارزمية: ينظر فيها للقائد على أنه شخص غير عادي ، ومن صفات القائد الكاريزمي:

- **الرؤية:** لديه رؤية كبيرة يعبر عنها كأهداف مثالية تتوقع بأن المستقبل أروع من الحاضر ولديه القدرة على توضيح أهمية هذه الرؤيا من خلال تعبيرات يفهمها العاملين معه.
- **المغامرة والمخاطرة الشخصية:** لديه القدرة على المخاطرة الكبير ولو كلفه ذلك ثمنًا باهظًا لكي يحقق رؤيته.
- **الشعور بحاجات العاملين:**القائد الكاريزمي يسعى لإشباع حاجات العاملين.
- **الشعور البيئي:** يتمتع القائد الكاريزمي بقدرة على توقع محددات البيئة ومواردها التي تساهم في التغيير.
- **إتباع طرق وأساليب مبتكرة:** أي أن القائد الكاريزمي يستخدم طرقًا وأساليب جديدة يدير بها الأمور مما يولد الشعور لدى العاملين بأنه قائد نادر.
- **التأثير على العاملين :** للقائد الكارزمي تأثير على العاملين وذلك من خلال رؤية تثير الجاذبية نحوه ونظرة مستقبلية مليئة بالتفاؤل، كما أن القائد هنا يعتبر قدوة للعاملين من خلال ممارسة للعمل وتعامله معهم.

ه- قيادة الإدارة والقدرة على مواجهة الصعاب:

إن محدودية وعجز الأفراد للوصول إلى طاقاتهم القصوى في ظل الظروف الصعبة ،التي تعاني منها المؤسسات تجعل الحاجة ضرورية إلى نماذج قيادية تعتمد كليًا على طبيعة القائد و دافعيته للعمل حيث اقترحت باست أنماطًا قيادية تسعة وصفتها بأنها مناسبة لمواجهة الصعاب وهذه الأنماط التسعة هي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **النمط المثالي:** يكون القائد رقابة ذاتية، و يتصف بالرؤية و الحنكة، و المرونة، ومثالا يحتذي به العاملون، ويسعى للمثالية، و يحاسب نفسه بنفسه.

- **الناصح أو المرشد:** القادة الناصحون هم من يسعى لتحقيق المصلحة للعاملين من خلال ما يقدمونه من توجيهات ونصائح لتحسين أداء العاملين وهم لا ينتظرون مقابل من أحد.

- **النجم أو اللامع:** وهم القادة الذين لديهم كبرياء وعظمة وهم مخاطرون ومغامرون بشكل عدواني ويحققون إنتاجية عالية لمؤسساتهم وقوتهم الدافعة في العجب بأنفسهم و المباهاة.

- **المبتكر:** القائد المبتكر تحتاجه أي مؤسسة لأن لديه القدرة على التنبؤ بما تحتاجه المنظمة، ويستطيع حماية المؤسسة من الأفكار التقليدية ،ويعتقد بأنه لايوجد أحد أفضل منه.

- **الصانع أو المركب:** هذا القائد لدية القدرة على إدراك ما يحيط بالعمل بشكل كبير، وهو يصنع سياسات وخطط العمل، ذكي وموهوب ، لديه قدرة التأثير على الأفراد. ويتمتع القائد بثقافة عالية.

- **الشريك:** القائد هنا يتبنى العمل الجماعي وهو إداري بارع، و يسعى للحصول على الأفضل من كل فرد ، وهو يعتبر حرفي في ممارسة العمل بحيث يركز على حاجات المؤسسة فقط من خلال الأفراد ويبحث عن الأخبار الغير سارة ودائم الظن السيئ بالعاملين.

- **المستقبلي:** وهذا القائد أكثر جاذبية من غيره وطرق التواصل معه متعددة و سهلة، ولديه نظرة متفائلة تجاه المؤسسة، ويهتم برسم الخطط على المدى الطويل، و لديه حماس كبير، وعادل في تعامله.

- **المحامي :** وهو القائد الذي يسعى إلى تنمية قدراته، لديه ثقة كبيرة بنفسه تجعله يتحمل الكثير من المسؤوليات ، يسعى وراء المنصب ويختار لكل فرد ما يناسبه من عمل، ولديه أفراد مخلصون، وقوته الرغبة في الاستزادة من السلطة ويتدخل في المواقف بتوجيهاته.

- **الدبلوماسي اللبق :** وهذا النوع هادئ الطباع، يسعى للتطوير المناسب ويوجد التعاون في المؤسسة،ولديه مقدرة كبيرة في حل مشاكل الأفراد، ولديه القدرة على مسايرة مع الجميع و التوافق مع رغبات الأفراد

WWW.DZIEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

كلمة القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل اليوناني (Arbien) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (agere) ومعناه يحرك أو يقود و كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه.
يعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

تعرف القيادة الإدارية في المنظمات هي القدرة على التأثير في الآخرين، سواء هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، أو زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي.

للقيادة ثلاثة عناصر هي :القائد، الموقف، التابعون.

- للقيادة خمسة مصادر رئيسة هي:

قوة أو نفوذ المنصب**:** و تقسم ثلاثة أقسام: قوة الحافز أو المكافأة، قوة الجزاء أو العقاب، قوة السلطة.
قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته**:** وتنقسم إلى قسمين هما : السلطة أو النفوذ الذي يعتمد على المعرفة السابقة، القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية .

للقيادة ثلاثة أنماط رئيسية هي: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية و القيادة التسيبية.

للقيادة أربعة مداخل نظرية و هي:
- مدخل السمـات (نظرية السمات) : نشأة وبروز القيادة إلى يعود شخصية القائد وسماته ،وخصائصه الجسمية، والعقلية ، والنفسية ، والاجتماعية . واهم نظريات القيادة هي نظرية الرجل العظيم .

- مدخل السلـوك (النظريات السلوكية): القيادة تنشا من تفاعل قوي بين ثلاثة قوى هي : القائد، العاملين، الموقف.

قسم الجزائر WWW.DZPEN.COM

وللمدخل السلوكي ثلاثة نظريات و دراسات في القيادة هي :

1- دراسات جامعة أيوا
2- دراسات جامعة أوهايو(نظرية البعدين) استنتجت وجود أربعة أساليب قيادية
3- دراسات جامعة ميتشيجان بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 : توصلت لوجود نمطين رئيسين هما: القيادة المهتمة بالأفراد، القيادة المهتمة بالعمل
4- نظرية الشبكة الإدارية بلاك و موتون، وحددت خمسة أنماط للقيادة هي: نمط القيادة الضعيفة.، نمط النادي الاجتماعي، النمط السلطوي، نمط الفريق الواحد، النمط المعتدل.
5- نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل ل تننباوم وشميدث : وصنف السلوك القيادي إلى سبعة أنواع على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، وهذه الأصناف تتدرج على استمرارية معينة من قائد دكتاتوري إلى قائد ديمقراطي جداً .
6- نظرية ليكرت يميز بين أربعة أساليب للقيادة هي: النمط التسلطي الاستغلالي ، النمط المركزي النفعي، النمط ، النمط الجماعي المشارك

- مدخل الموقف (النظريات الموقفية): القيادة ترتبط بالموقف. ومن أهم نظريات المدخل الموقفي:

1- النظرية الظرفية لفيدلر : النمط القيادي يرتبط بتوفر ثلاثة عوامل رئيسة للموقف وهي : العلاقة بين القائد والتابعين ، هيكلة المهام، سلطة القائد الوظيفية .

2- نظرية المسار والهدف لروبرت هاوس : هناك أربعة أنماط للسلوك القيادي يمكن استخدامها من قبل القائد ولكن في ظروف مختلفة وهي: السلوك التوجيهي، السلوك المساند ،السلوك المشارك ،السلوك الإنجازي.

3- نظرية وليام ريدن: وتقسم أنماط القيادة الثمانية حسب درجة الفعالية إلى مجموعتين هي: الأنماط الأكثر فعالية: النمط الروتيني البيروقراطي، النمط المنمي، النمط التنفيذي، النمط الإداري الأنماط الأقل فعالية: النمط الانهزامي، النمط المجامل ،النمط الموفق النمط الأوتوقراطي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- نظرية هيرسي وبلا نشرد : توجد أربعة أساليب قيادية يتحرك القائد خلالها تبعًا لنضج مرؤوسيه وهذه الأساليب هي أسلوب الأمر .التلقين .الإخبار، أسلوب الإقناع أو التسويق، أسلوب المشاركة، أسلوب التفويض.

- مدخل الاتجاهات الحديثة (النظريات الحديثة): يركز على دور الأفراد والجماعات وبيئة العمل ،ومقدرة القائد على الانسجام معها .ومن هذه الاتجاهات الحديثة ما يلي :

- القيادة الإجرائية (التبادلية – التفاعلية)؛
- القيادة التحويلية؛
- القيادة الرؤيوية؛
- القيادة الكارزمية؛
- قيادة الإدارة والقدرة على مواجهة الصعاب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مراجع الفصل:

1- أحمد قوارية، **فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي**، ديوان المطبوعات الجامعية، ، الجزائر،2007

2- العميان،محمود سلمان،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 5 طبعة مزيده ،عمان: دار وائل ، 2005

3- أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات** ، الإسكندرية : مركز التقنية الإدارية، 1998

4- حسن ، ماهر محمد صالح ، **القيادة – أساسيات ونظريات – ومفاهيم**، الأردن : دار الكندي . 2004 م

5- حنفي محمود سليمان ، **السلوك التنظيمي و الأداء** ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، مصر بدون سنة طبع

6- حسين حريم ،**السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان دار زهران للنشر والتوزيع: 1997 م

7- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، 2006 ،

8- مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية** ، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ص 319

9- محمد شفيق، **العلوم السلوكية**، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، 2001

10- المغربي، كامل محمد .**السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع 2004 .

11- فرج ،طريف شوقي محمد، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة** ،القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1992 م

12- عيد إبراهيم، **علم النفس الاجتماعي** ، القاهرة : مكتبة زهراء الشرق 2000 م.

13- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2000م

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل رقم 02 : إدارة الصراع

الهدف من الفصل رقم 02: في نهاية هذا الفصل، يجب أن يكون المتربص قادرا على أن يحدد أسباب الصراع و الفصل فيه و على إدارة الصراع بين الأفراد على مستوى المنظمات.

خطة الفصل رقم 02:

مقدمة

I- مفهوم الصراع التنظيمي
1- تعريف الصراع
2- تعريف الصراع التنظيمي
3- خصائص الصراع التنظيمي
4- وجهات النظر لمفهوم الصراع التنظيمي

II- أسباب الصراع
1- أسباب تنظيمية
2- أسباب شخصية

III- أنواع الصراع التنظيمي
1- الصراع على مستوى الفرد
2- الصراع على مستوى الجماعة
3- الصراع مستوى التنظيم (المنظمة)

IV- نشأة الصراع و مراحله
1- مرحلة الصراع الكامن
2- مرحلة إدراك الصراع
3- مرحلة الشعور بالصراع
4- مرحلة إظهار الصراع(الصراع العلني)
5- مرحلة مخرجات الصراع

V- أساليب إدارة الصراع

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء، و الصراع والخلاف في المنظمات حقيقة واقعة من الاستحالة تجنبها،لاختلاف الشخصيات المتعاملة واختلاف طبيعة البشر حيث يعتبر الصراع داخل المنظمة من المظاهر الأساسية لأنها تتعامل مع البشر فمن البديهي أن يكون الصراع، وبما أن الأطراف العاملة في المنظمة مختلفة فتختلف توجهاتهم و ظروف العمل لديهم و المشكلات و الخلافات و الطموح قد يود لدى الصراع إن كان سلبيا أو ايجابيا و الذي بدوره يؤثر تبعا على المنظمة و أدائها.

I- مفهوم الصراع:

1- تعريف الصراع:

1.1- الصراع لغةً: مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflicts) التي تعني التطاحن معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق، أو التنافر أو التعارض أو الخلاف وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى إثارة الصراع.

و الصراع لغة هو النزاع والخصام أو الخلاف، والشقاق، أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام و الصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.

2.1- الصراع اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع اصطلاحاً، لتباين مدارسهم الفكرية، وسندرج التعاريف التالية:

- **تعريف بوندنج (Bounding):** يعرف الصراع بأنه موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر؛

- **تعريف رحيم (Rahim):** الصراع هو عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتنافر بن الأفراد أو لجماعات أو داخل المنظمات وغيرها من الكائنات الاجتماعية، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، خاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لسد

WWW.DZFEN.COM | قلم الجزائر

حاجات كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهم على الآخر في أثناء مشاركتهم بنشاط معين أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة

- يعرف **الصراع** بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار؛

- **الصراع** هو تضاد بين قوتين أو أكثر يؤدي إلى تعارك وشجار وتعارض في المصالح والمبادئ والمنهجية والآراء وتنافر في الممارسات الشعور والنتائج وتداخل في الأحداث والأنشطة والبرامج الزمنية وكفاح ذهني ناجم عن متطلبات متعارضة أو مفاجئة تصادم. و الصراع قد يكون داخل ذات الفرد أو بين أفراد أو بين فرد وجماعة أو بين جماعات.

2- تعريف الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي يقصد به ذلك الصراع الناشئ داخل المنظمات والمؤسسات المختلفة، ويستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على هذه الظاهرة، من بينها النزاع و الاحتكاك، والتعارض و لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي، و أوردوا عدة تعريفات نذكر منها:

- **الصراع التنظيمي** يعرف على أنه اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل و يعرف الصراع التنظيمي على أنه تهديد للاستقرار أو التكامل، ومن ثم فهو يشكل مجموعة من العمليات المناهضة أو المعارضة التي تأخذ أشكالا وصورا متفاوتة؛
- **الصراع التنظيمي** يعرف على أنه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف آخر، وبشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع أو تناقض بينها.

- و يعرف رحيم Rahim **الصراع التنظيمي** على أنه عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد و الجماعات أو داخل المنظمات أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطة و التدخل فيها، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد متشابهة لحاجة كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم و مهاراتهم متباينة.

- يشير مفهوم **الصراع التنظيمي** إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة .

- ويفهم **الصراع التنظيمي** على أنه نتيجة للمواقف التي يتصرف خلالها أحد العاملين بشكل يؤدي إلى الإضرار بالأنشطة لبقية العاملين أو التداخل معها أو مقاومتها أو تعارضها بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأنشطة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها .

3- خصائص الصراع التنظيمي:

من التعريفات السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية :

- موقف الصراع يتضمن طرفين متنازعين أو أكثر
- وجود ظروف و أسباب تؤدي إلى حدوث الصراع
- وجود حالة عدم التوافق و التوتر بين أطراف الصراع
- أطراف الصراع يمتلكون القدرة على الإضرار ببغضهم البعض وكل طرف يهدف إلى إعاقة أهداف الطرف الأخر
- نتائج الصراع تبقى مجهولة لأي طرف إلى حين انتهاء الصراع .

4- وجهات النظر لمفهوم الصراع التنظيمي:

توجد ثلاثة وجهات نظر تتناول الصراع التنظيمي وهي: النظرة التقليدية، النظرة السلوكية و النظرة الحديثة:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1.4- النظرة التقليدية:

ينظر للصراع من وجهة نظر تقليدية على أنه مرض يمكن أن يصيب المنظمة و يجب علاجه. يرى أصحاب هذه النظرة أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله لأدنى حد ممكن أو إزالته .فالصراع هو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف أو خلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضا، ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وارتفاع معدلات دوران العمل، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء للمنظمة، وارتفاع الخسائر المادية للمنظمة، ما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير فاعل وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق فأصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص، والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وغالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة ، وبصفة عامة، فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام، والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية ، كوسائل أساسية لعلاج الصراع، وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي .

2.4- النظرة الوظيفية (السلوكية):

من وجهة نظر سلوكية فإن الصراع أمر ضروري في المنظمة ولا يمكن تجنبه و ما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها. والصراع هو ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية وهو أمر حتمي و ضروري في المنظمة ولا يمكن تجنبه إلا أنه على الإدارة بعد أن تتعرف على طبيعة الصراع و تحدد أبعاده و أشكاله و المستوى المقبول منه و الذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها

WWW.DZIEN.COM | قلم الجزائر

ويجب أن لا يخرج عن نطاق سيطرة الإدارة إذ أن خروجه عن سيطرة الإدارة يعتبر غير مقبول ولا تسعى الإدارة أن يكون الصراع قائما إلا أن يكون تحت سيطرتها باستمرار

3.4- النظرة الحديثة:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي بل ظاهرة صحية وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة كما انه دليل على حيوية المنظمة.

و يتبنى بعض الباحثين في الإدارة مفهوماً أكثر حداثة ومغايراً لمفهوم التقليديين حول الصراع، فهو بالنسبة لهم ظاهرة تنظيمية إيجابية وسمة أساسية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي منظمة، وهو على نوعين صراع سلبي وغير فاعل وصراع إيجابي فاعل، فالصراع الإيجابي أو الحميد هو أحد المتغيرات الأساسية للنمو والاستمرار والتطوير التنظيمي الذي تنشده كل منظمة، يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.
وحسب النظرة الحديثة ، على الإدارة الهادفة أن تسعى دوما للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب فإذا زاد عن الحد أو إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تثبت مستوى الصراع عند ذلك الحد الذي يبقي الصراع قائما لكنه تحت سيطرتها .

II- أسباب الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع التنظيمي في الأساس نتيجة لأسباب تنظيمية عملية تتعلق بالمنظمة وأسباب شخصية تتعلق بالفرد العامل نفسه، وأسباب الصراع التنظيمي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- أسباب تنظيمية: تتمثل في:

- رغبة كل طرف من الأطراف في الحصول على نصيب معين من مصادر محدودة توجد لدى المنظمة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- **مشاكل ناتجة عن عدم وضوح الاتصال بين الأطراف المعنية داخل المنظمة**: يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال و قنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى عدم وجود اتصالات مستمرة يتسبب في ضعف الروح المعنوية، و انعزالية الفرد و عدم مشاركته في اتخاذ القرار السليم. و معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ومشكلات في التواصل بين الأفراد والتخاطب المتبادل فيما بينهم بعضهم البعض أو بينهم وبين الجهات العليا، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية

- **اختلاف في المصالح والأهداف بين الأفراد و الجماعات:** و من أسباب الصراع التنظيمي واختلاف الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر بالإضافة إلى الاختلاف في مصالح الأفراد و تعارضها داخل المنظمة، و لتحقيق هذه المصالح يتم الاعتداء على مصالح الآخرين، فالأفراد الأقوياء يجبرون الأفراد الأقل قوة على الدخول في صراع غير عادل.
فكلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها بين الأفراد ينشأ الصراع وتزداد حدته، فمن المعلوم إن كل منظمة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام ، إلا إن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى.

- **اختلاف الأفراد داخل المنظمة في نظرتهم وإدراكهم للأمور، والقضايا المختلفة، مثل تباين ثقافاتهم، وقيمهم و اتجاهاتهم:** و هي مجموعة المعتقدات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يحملها الفرد أو جماعة معينة داخل العمل، و يكون لها تأثير واضح على سلوك الأفراد داخل التنظيم، حيث يقع صراع بين العاملين مع زملاء و مرؤوسين و رؤساء، و يعود ذلك إلى تضارب، و عدم الاتفاق في وجهات النظر نظرا لتباين الثقافات و الخلفيات الفكرية و الاجتماعية و الاقتصادية

- **غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما:** وتتمثل هذه المعيقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

هذه المعيقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات

- **تداخل الاختصاصات والمسؤوليات: حدوث الازدواجية و التداخل في الأعمال :** يحدث الصراع هنا عندما يطلب من أكثر من فرد القيام بنفس العمل ، إضافة إلى ذلك أيضا التغيير في المركز و الوضع يسبب هذا تغيير في المنصب الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد و اضطرابا في الهيكل التنظيمي مما يؤثر على السير الحسن للمنظمة .
  - هيكلية النظم على شكل وحدات متفرقة؛
  - عدم الالتزام بالقواعد والسياسات.

2- <u>أسباب شخصية</u>:

- الشعور بالإحباط، نتيجة لوجود عائق ما يحول دون تحقيق الفرد لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة.
- تعارض أهداف الفرد، فالفرد قد يكون لديه دافعان أو أكثر يعيق أحدهما الآخر لتحقيق الهدف.
- تعارض الأدوار وغموضها، فالفرد في حياته ينتسب إلى جماعات عديدة، وهذا بالطبع يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة.
- مشكلات العمل، كعدم الشعور بالرضا في عمله، أو التعارض بين أساليب وإجراءات العمل، أو تعارض أساليب العمل مع معتقداته وقيمه، أو عدم قدرته على تحسين أدائه، وشعوره الدائم بالتوتر والضغط.
- تعددت التنظيمات غير الرسمية، فكلما ازدادت هذه التنظيمات في عددها وتنوعت واختلفت في قيمها، كلما مثل ذلك مبرراً للتنازع والصراع بينها.
- المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

III- أنواع الصراع التنظيمي:

الصراع في المنظمات يمكن أن يحدث في مستويات ثلاثة، هي:

1- الصراع على مستوى الفرد:

يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار و يوضع أمام عدة خيارات، و يحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيئين لا يرغب في اي منهما، و قد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية و عناصر سلبية، و كذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، و هذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف.

و ينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات نذكرها كالآتي:

- **تعارض الدور:** شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة و شعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة و إحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

-**عدم إشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع و موجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، و عندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض و يصاب بالإحباط و هذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع و التعارض.

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

- ✓ أهداف متعارضة ذات مزايا فقط: يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا؛
- ✓ أهداف متعارضة ذات عيوب فقط: يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة، و أحيانا يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحوي جوانب إيجابية و جوانب سلبية.

2- الصراع على مستوى الجماعة:

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن الصراع بين الأفراد يصبح أمراً حتمياً، مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فلا يزال الأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم ورغباتهم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وحاجاتهم التي تختلف قليلاً أو كثيراً فيما بينهم، مما يجعل الاختلافات وبالتالي النزاع بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتمي.

تتعدد أشكال وصور النزاع بين الأفراد، فقد يكون منصباً على السلطة، أو على المركز الاجتماعي، أو يتركز على الحصول على نصيب أكبر من العوائد و المكافآت. و هذه الأشكال وغيرها من الصراع تتضمن نوعاً من المنافسة بين أطراف الصراع على موارد محدودة.

إن وجود صراع بين طرفين يعني بأن هناك عدم اتفاق أو تنافس بين طرفي الصراع تجاه موقف معين . إن هذا الموقف الموضوعي لا يفسر في حد ذاته الصراع الذي يبديه طرفا الصراع، إذ أن هناك عاملاً هاماً يلعب دور اً هاماً وهو المتغيرات المعرفية والإدراكية التي تحدد وعي الأطراف بالتناقض.
كل ذلك يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه إدراك الفرد لذاته أولاً، وإدراكه للأشخاص الآخرين وللموقف . فالإدراك الصحيح الموضوعي وبخاصة الإدراك الاجتماعي) إدراك الفرد . لغيره، يقلل بلا شك من حالات الصراع بين الأفراد .

3- <u>الصراع على مستوى التنظيم (المنظمة):</u>

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، و قد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، و كذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة و الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، و بالتالي التعبير عن سخطها و عدم رضا بمختلف الوسائل و الصور المتاحة. كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة ، و كذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة . و يأخذ الصراع هنا الصور التالية:

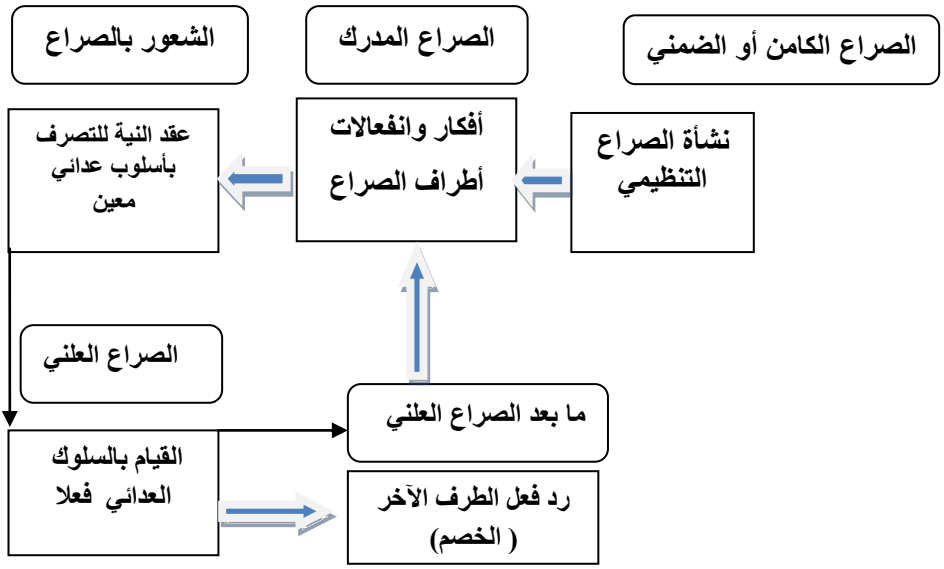
- **الصراع الأفقي:** و يحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.
- **الصراع العمودي :** يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول و تابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلا؛
- **الصراع بين الإدارات الوظيفية ؛**
- **الصراع بين الوظائف التنفيذية و الاستشارية.**

WWW.BZFREN.COM | قسم الجزائر

- **الصراع بين الموظف و رئيسه** ، أو إدارة و أخرى في التنظيم نفسه؛
- **الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين:** يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل و سبل انجازه المطلوب .

IV- نشأة الصراع التنظيمي ومراحله:

يبدأ الصراع داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمام الفرد واهتمامات الجماعة ،وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخر ين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته، وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد، والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين . ويوضح الشكل التالي كيف ينشأ الصراع ويتطور .



الشكل رقم 01: مراحل الصراع التنظيمي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يمر الصراع سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي بخمسة مراحل، وهي:

1- مرحلة الصراع الكامن:

وهي المرحلة التي لا يدرك فيها الأطراف وجود صراع ظاهر، وتتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن، وقد لا تكون سبباً في بدء الصراع . وهناك بعض الظروف السابقة التي قد ترتبط بالصراع الكامن وتخلق الفرص المناسبة لظهور الصراع، مثل الاعتماد المتبادل في العمل، والسياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، و الاختلاف حول أهداف المنظمة، وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية لأفراد التنظيم، فمثل هذه الظروف السابقة ينشأ الصراع.

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع و يحتمل أن يتطور منه الصراع، و لكنه لم يحدث بعد و إنما لا يزال مدفونا.

حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام و بنائه، أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين.

و في هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع، و ذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، و تختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل: الاعتماد المتبادل في العمل و السياسات التنظيمية غير المحددة، و تعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، و الاختلاف حول الأهداف، و صعوبات الاتصال، و القيم لأفراد التنظيم.

2- مرحلة إدراك الصراع:

في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما.

يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع.

و في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجوده، حيث أن المعلومات تلعب دورا هاما بين الأفراد و الجماعات و ذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الافراد أو الجماعات حول موقف ما .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3- مرحلة الشعور بالصراع:

و في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي بوجوده، بحالة من التوتر والغضب والانزعاج، وقد لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصياً ويمكن تهدئته أو تخفيفه.

كما يكبر الصراع في هذه المرحلة حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا.

و تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، و غالبا ما يصعب الفصل بينهما حيث تتولد فيها أشكال القلق المشجعة على الصراع، و هكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح و أكثر تعبيرا عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه ، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه .

4- مرحلة إظهار الصراع(الصراع العلني):

يتولد الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع ذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها، ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلباً أو إيجاباً ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة.

يمارس الفرد و مجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري و يتضح في عدة صور كالمجابهة و العداوات و المشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية .

وتعتبر مرحلة قصيرة، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، وهنا يتم الصراع و تكون فيها مطالب متباينة حيث يقوم كل طرف بالرد علنا على الطرف الآخر، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

5- مرحلة مخرجات الصراع:

وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع، فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لم يرضي الطرفين، فسيؤدي ذلك على أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكبر.

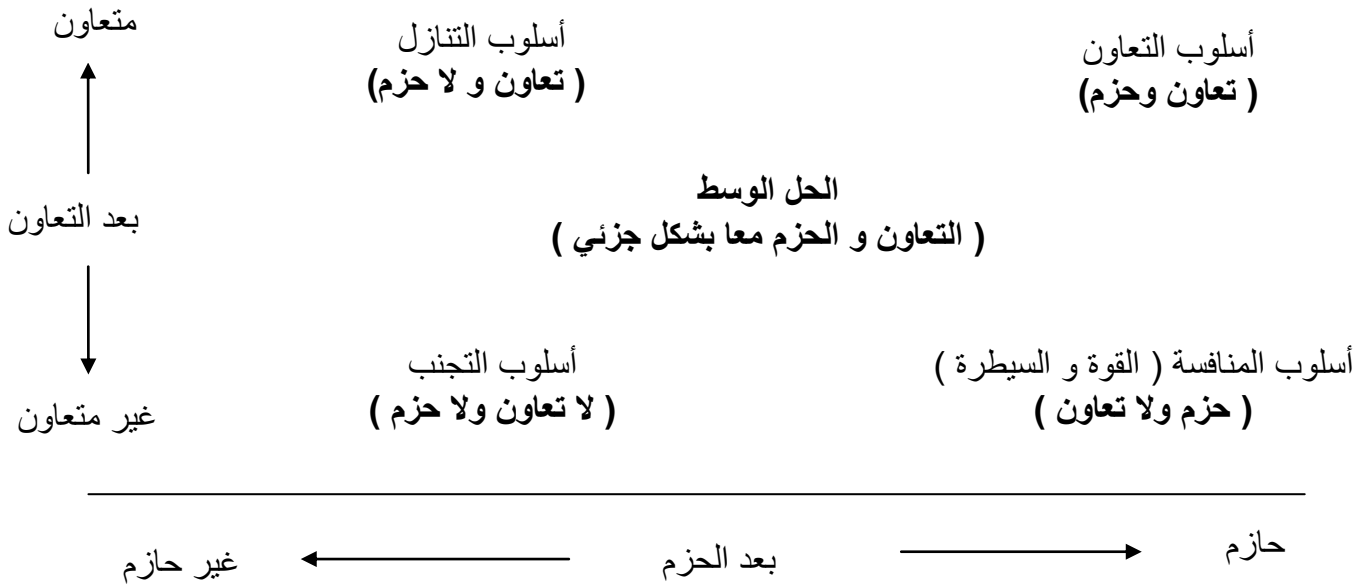
V- أساليب إدارة الصراع:

توجد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد في المنظمات و تتوزع هذه الأنماط على بعدين هما: بعد التعاون و بعد الحزم من خلال الاعتماد على مخطط يحدد سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين و هما :

بعد التعاون: ويمتد من درجة متعاون إلى درجة غير متعاون و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

بعد الحزم: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي كما هو موضح في الشكل :

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



الشكل رقم 02: الأنماط الخمسة لإدارة الصراع لنموذج ثوماس و كلمان

1- <u>أسلوب المنافسة</u>: ويسمى أيضا نمط القوة و السيطرة، وهو أسلوب حازم و غير متعاون، يعتمد على استخدام وسائل القوة و إجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة.

ويمثل هذا النمط لحل الصراع أقصى درجات التوجه الداخلي للاهتمام بالمصالح الخاصة بالفرد أو المجموعة و أدنى درجات الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى و يمكن أن يتحقق عندما تملك القوة و النفوذ و السيطرة وفرض الرأي.

و في هذا النمط قد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم، إلا أن الهدف منه هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن و يشمل هذا النمط على وسيلتين هما:

- **تدخل السلطات العليا:** و يتمثل في تدخل مسؤول أعلى أو مركز قوى أعلى لمعالجة الموقف وذلك بتوجيه الأمر و الإنذار الأطراف بإنهاء الصراع.
- **السياسة:** و يتم فرض الحلول من خلال تدخل مسؤول من الإدارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسيا من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، فإن هناك من يمتلك من أطراف الصراع تجميع القوى و الموارد أو تكوين ائتلاف من الممكن أن ينتهي إليه الحل أو القرار.

2- <u>أسلوب التجنب</u>: وهو أسلوب غير حازم و غير تعاوني، ولا يحاول معالجة الصراع، فصاحب هذا النمط يتبع نمط المسايسة في تجنب قضية ما وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، و يتضمن أسلوب التجنب التغاضي عن أسباب الصراع، وحتى يمكن السيطرة عليه، وإعطاء الفرصة لتسويته .

وهذا النمط من التعامل مع الصراع لا يحقق منافع كثيرة فهو لا يشخص مصادر الصراع ولا يتفاعل معه إلا أنه يكون مفيدا في مواقف معينة كأن يستخدم كبديل مؤقت لحين تعيد الأطراف المتصارعة نظرتها في مواقفها وعدم تصعيد الخلاف.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

وتوجد ثلاثة أشكال رئيسية لاستراتيجية التجنب وهي :

- **الإهمال:** بمعنى محاولة تجاهل الموقف كلية و تغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقا.
- **الفصل المادي:** محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض بحيث ينعدم التفاعل أو التعامل و من ثم مسببات الصراع.
- **التفاعل المحدود:** بحيث تتم التفاعلات في أضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية و فرق العمل .

3- أسلوب التعاون (المواجهة): وهو عكس أسلوب التجنب، يقوم على تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف، و هو نمط حازم و تعاوني، والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض.

و يتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الإطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع.

وأسلوب التعاون يسعى لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بمصالح الطرفين، ونجاح هذا المدخل يتطلب تعاون الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة و التعاون، وتتعدد المنافع لها، فاعتبار التوصل لحل يرضي جميع الأطراف من الحلول السحرية و التي تكسب رضا جميع العاملين وولائهم و تحقيق المصلحة للجميع .

و يستعمل اسلوب التعاون الوسائل التالية لمعرفة المصالح المشتركة للمجموعات المصارعة و التركيز عليها وهي :

- تبادل وجهات النظر: وذلك من خلال تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن بحيث ينقل هؤلاء الموظفين وجهات النظر مما يزيد من حالة التعايش و التفاهم.
- التركيز على الهدف الاستراتيجي: يتم التركيز على الأهداف المشتركة التي تجمع الأطراف المتنازعة مثل بقاء المنظمة أو تطورها مما يزيل هذه الخلافات .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- **اجتماعات لحل المشاكل:** يتم دعوة الأطراف المتنازعة لاجتماع رسمي يتم خلاله عرض وجهات النظر و لا يناقش الخطأ و الصواب ولكن تحديد المشكلات والحلول الأنسب لها، ويأخذ هذا النمط وقتا طويلا من الزمن و مستوى عالي من الالتزام .

4- **أسلوب الحل الوسط :** ويسمى بأسلوب التسوية وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، ويتم ذلك عن طريق إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع أو جزئيا، وصاحب هذا النمط متوسط الحزم و متوسط التعاون، حيث يواجه المشكلة بطريقة مباشرة أو أكثر من التجنب ولكن ليس بعمق التعاون.

و يعتبر أسلوب الحل الوسط من الوسائل التقليدية لحل النزاعات و التسوية هي علاقات الأخذ و العطاء المتبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها ربح أو خسارة، ويستخدم هذا النمط عندما تكون الأطراف المتنازعة تملك قوة متساوية، بينما يسعى الاثنان لتحقيق هدف مشترك، وتسمي هذه الإستراتيجية في إدراة الصراع بمنتصف الطريق .

وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينها وتتضمن تسوية نقاط الخلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية ليبقى أو يتناقص خطرها بمرور الزمن، و يستخدم أسلوبان في هذا المجال هما:

- **التخفيف:** يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف، وإبراز أوجه التوافق و المصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة و هذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلا أو آجلا .
- **التوفيق:** يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع لذا يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة.

5- **أسلوب المجاملة:** و هو نمط غير حازم و لكنه تعاوني، يتمثل في أن يقوم أحد أطراف الصراع بترك و التنازل عن اهتماماته و مصالحه الخاصة مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم و الطاعة لأمر الآخرين. و في ضل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى لتحقيق الحد الأدنى من مصالحه أو اهتماماته ويسمى هذا المدخل بمدخل الإيثار.

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

خاتمة:

الصراع التنظيمي يقصد به ذلك الصراع الناشئ داخل المنظمات والمؤسسات المختلفة، ويستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على هذه الظاهرة، من بينها النزاع، و الاحتكاك، و التعارض،و يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة .

وأسباب الصراع التنظيمي يمكن تصنيفها في سببين رئيسين :

أسباب تنظيمية تتمثل في:

- رغبة كل طرف من الأطراف في الحصول على نصيب معين من مصادر محدودة توجد لدى المنظمة.
- مشاكل ناتجة عن عدم وضوح الاتصال بين الأطراف المعنية داخل المنظمة
- اختلاف في المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات.
- اختلاف الأفراد داخل المنظمة في نظرتهم وإدراكهم للأمور، والقضايا المختلفة، مثل تباين ثقافاتهم، وقيمهم، واتجاهاتهم.:
- غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما
- تداخل الاختصاصات والمسؤوليات. حدوث الازدواجية و التداخل في الأعمال
- هيكلية النظم على شكل وحدات متفرقة.
- عدم الالتزام بالقواعد والسياسات

أسباب شخصية:

- الشعور بالإحباط؛
- تعارض أهداف الفرد الهدف؛
- تعارض الأدوار وغموضها؛
- مشكلات العمل؛
- تعدد التنظيمات غير الرسمية؛

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

- المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه.

يحدث الصراع في المنظمات في مستويات ثلاثة، هي: مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى التنظيم (المنظمة).

يمر الصراع سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي بخمسة مراحل، وهي:

- مرحلة الصراع الكامن؛
- مرحلة إدراك الصراع؛
- مرحلة الشعور بالصراع؛
- مرحلة إظهار الصراع (الصراع العلني)؛
- مرحلة مخرجات الصراع.

توجد خمسة أساليب في إدارة الصراع حسب بعدى : الحزم و التعاون هما :

- أسلوب التعاون**(تعاون وحزم)**؛
- أسلوب التنازل **(تعاون ولا حزم)**؛
- الحل الوسط **(التعاون و الحزم معا بشكل جزئي)**؛
- أسلوب المنافسة (القوة و السيطرة) **(حزم ولا تعاون)**؛
- أسلوب التجنب **(لا تعاون ولا حزم).**

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مراجع الفصل:

1- أحمد ماهر، **كيف تسيطر على صراعات العمل**، دون طبعة، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر ،

2- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، جامعة الإسكندرية**، ط 7 الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر2004

3- أحمد عاشور .**السلوك الإنساني في المنظمات** ، الإسكندرية : دار المعرفة .الجامعية 1990

4- أحمد الخطيب، عا دل سالم معايعة، **الإدارة الحديثة : نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة** ، الطبعة الأولى ، عالم المكتب الحديث ، اربد ، الأردن ، 2000

5- إحسان دهش جلاب ، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير** ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011

6- إدريس ثابت عبد الرحمان ، المرسي جمال الدين محمد ، **السلوك التنظيمي : نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة** الدار الجامعية و مصر ، 2004

7- العمايرة، محمد حسن ،**مبادئ الإدارة المدرسية** ، ط3 ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2002 .

8- العميان، محمود سليمان، .**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، ط1 ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 2002 .

9- القريوتي محمد قاسم ، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة** ط3 ، دار الشروق للنشر ، عمان الأردن ،2000

10- جمال الدين محمد مرسي ، ثابت عبد الرحمن ادريس ، **السلوك التنظيمي : نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة** دون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، دون سنة ،

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

11- جواد، شوقي ناجي **السلوك التنظيمي** ، عمان، دار ومكتبة الحامد للن شر، والتوزيع، الأردن2000 .

12- حريم، حسين السلوك التنظيمي : **سلوك الأفراد في المنظمات** ، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع 1997

13- خيضر كاضم حمود ، **السلوك التنظيمي** ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن2002

14- حسين محمود حريم ، **تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل**، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006

15- عساف، عبد المعطي محمد**السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة** ، .دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999

16- خليل حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود، **نظرية المنظمة** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان ،الاردن 2000

17- محمد سليمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار وائل للنشر و .التوزيع ، ط 2000

18- واصل جميل المومني، **المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية** ، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر