



السلطة التنظيمية والصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائري
- دراسة في تمثيلات الفاعلين التربويين -
دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية سكيكدة

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

نوبصر بلقاسم

إعداد الطالب:

بشاغة علي

بتاريخ:/...../..... أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

غزالي عادل	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد أمين دباغين	رئيسا
نوبصر بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد أمين دباغين	مشرفا ومقررا
ضيف الأزهر	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الوادي	عضوا مناقشا
عوارم مهدي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة برج بوعريرج	عضوا مناقشا
بلعيفة عبد العالي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد أمين دباغين	عضوا مناقشا



السلطة التنظيمية والصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائري
- دراسة في تمثيلات الفاعلين التربويين -
دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية سكيكدة

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

نوبصر بلقاسم

إعداد الطالب:

بشاغة علي

بتاريخ:/...../..... أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

غزالي عادل	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد أمين دباغين	رئيسا
نوبصر بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد أمين دباغين	مشرفا ومقررا
ضيف الأزهر	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الوادي	عضوا مناقشا
عوارم مهدي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة برج بوعريرج	عضوا مناقشا
بلعيفة عبد العالي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد أمين دباغين	عضوا مناقشا

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

- ✓ الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما جزاهما عنا كل خير.
- ✓ الزوجة الكريمة على صبرها الجميل ودعمها المتواصل.
- ✓ أبنائي الأعزاء: مصعب، الذي تعب وسهر معي من أجل إتمام هذا العمل، وأسأل الله له التوفيق والسداد وأن يبلغ ما بلغت وأكثر لينة، مُحَمَّد عاصم والمعتصم بالله، أسأل الله فيهم الصلاح وأن يبلغهم أعلى مراتب النجاح.
- ✓ اخوتي واخواتي وأبنائهم كل باسمه.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه. وأصلي وأسلم على أشرف المرسلين نبينا وقدوتنا سيدنا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين. بادئ ذي بدء أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة. ومن باب من لا يشكر الناس لا يشكر الله، يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل من كان له علي فضل بعد الله سبحانه وأخص بالذكر أستاذي

الفاضل الدكتور: **نويسر بلقاسم**

الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة وعلى النصائح والتوجيهات، فهو لم يدخر جهداً في مد يد العون والمساعدة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للسادة الأساتذة الأفاضل لجنة المناقشة على قبولهم وتفضلهم بمناقشة محتويات هذا العمل ومن ملاحظاتهم وتوجيهاتهم نستفيد. والشكر موصول لكل من ساعدنا وعلمنا وأثار عقولنا من الأساتذة وعبر كل مراحل تعلمنا، والله نسأل أن يجازيهم عنا خير الجزاء.

وحتماً فإن ما كان في رسالتي من صواب فمن الله والحمد لله أولاً وأخيراً، وما كان من خطأ ونقصان فمن نفسي ومن الشيطان، وأستغفر الله من ذلك والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير الأنبياء والمرسلين.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - د	اهداء شكر وتقدير فهرس المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال المقدمة
	الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة 1. إشكالية الدراسة 12 2. أهمية الموضوع 14 3. مبررات اختيار الموضوع 17 4. أهداف الدراسة 18 5. فرضيات الدراسة 19 6. مفاهيم الدراسة 20 7. الدراسات السابقة 28
	الفصل الثاني : السلطة التنظيمية - تحليل نظري - تمهيد أولا : مفهوم السلطة التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها 1. مفهوم التنظيم 42 2. مفهوم السلطة 44 3. مفهوم السلطة التنظيمية 46 4. السلطة والمفاهيم المرتبطة بها 47 أ. السلطة والسلطة الرسمية 47 ب. السلطة والتأثير 48 ج. السلطة والقوة 49

50	 د. السلطة والمسؤولية
50	 هـ. السلطة والنفوذ
	 و. السلطة والقيادة
	ثانيا: تطور ظاهرة السلطة والمرتكزات النظرية في دراسة السلطة التنظيمية من منظور سوسيولوجي.
	1- التطور التاريخي لظاهرة السلطة
52	 1. السلطة في الفكر القديم
53	 2. لبن خلدون وعصبية السلطة
57	 3. السلطة عند مفكرو عصر النهضة
	2- المرتكزات النظرية في دراسة السلطة التنظيمية من منظور سوسيولوجي
	الاتجاه الأول : النظريات التقليدية في الإدارة والتنظيم
60	 أ- نظرية الإدارة العلمية
61	 ب- نظرية التقسيمات الإدارية
63	 ج- نظرية البيروقراطية
	الاتجاه الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية
74	 1. نظريات العلاقات الإنسانية
76	 2. نظرية البعد الإنساني للمؤسسة
78	 3. المدرسة السلوكية
79	 4. دراسات دينامية الجماعة
80	 5. نظرية أنماط السلطة الإدارية
82	 6. نظرية سيكولوجية التنظيم
	الاتجاه الثالث: النظريات الحديثة
83	 1. البنائية الوظيفية
87	 2. نظرية اتخاذ القرارات هيربرت سيمون
90	 3. النظرية الظرفية (الموقفية)
92	 4. نظرية التحليل الاستراتيجي
	ثالثا: مصادر وموارد السلطة في المؤسسة
97	 1. سلطة الخبرة
97	 2. سلطة المكافأة
97	 3. السلطة القهرية أو القسرية
97	 4. السلطة التشريعية

98	 5. السلطة المرجعية
98	 6. سلطة المعلومات
100	رابعاً: أنواع السلطة داخل المؤسسة
101	 1. السلطة التنفيذية
101	 2. السلطة الاستشارية
101	 3. السلطة الوظيفية
103	 4. السلطة الرسمية
103	 5. السلطة غير الرسمية
103	خامساً: خصائص علاقات السلطة وأصحاب التأثير داخل المؤسسة
104	 1. تطور علاقات السلطة
104	 2. خصائص علاقات السلطة داخل المؤسسة
109	 3. وسائل التأثير وسلوك ممارسة السلطة في المؤسسة
110	 1.3. وسائل التأثير الخارجية
112	 2.3. وسائل التأثير الداخلية
112	سادساً: أنظمة التأثير داخل المؤسسة
118	 1. السلطة الهيكل التنظيمي
124	 2. تفويض السلطة
130	 3. السلطة واتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية
157	 4. القيادة وممارسة السلطة في المؤسسة التعليمية
	 خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الصراع التنظيمي - تحليل سوسيولوجي - تمهيد	
159	 أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي
159	 1. الصراع لغة
159	 2. الصراع اصطلاحاً
	ثانياً: مراحل التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
87	 1. الاتجاه التقليدي في دراسة الصراع
162	 2. الاتجاه السلوكي في دراسة الصراع
163	 3. الاتجاه الحديث في دراسة الصراع

164	ثالثا: خصائص الصراع التنظيمي، طبيعته ومجالاته
165	1. خصائص الصراع التنظيمي
165	2. طبيعة الصراع التنظيمي
165	3. مجالات الصراع التنظيمي
166	رابعا: مستويات وأنواع الصراع التنظيمي
166	1. مستويات الصراع التنظيمي
166	2. أنواع الصراع التنظيمي
177	خامسا: مراحل الصراع التنظيمي، أسبابه ومصادر
180	1. مراحل الصراع التنظيمي
186	2. مصادر الصراع التنظيمي
193	سادسا: نتائج الصراع التنظيمي
195	1. النتائج السلبية
195	2. النتائج الايجابية
198	سابعا: مفهوم، واستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي
195	1. مفهوم حل وادارة الصراع
211	2. مداخل ادارة الصراع التنظيمي
211	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
	تمهيد
214	1. مجالات الدراسة
214	1.1. المجال الزمني
214	2.1. المجال المكاني
214	3.1. المجال البشري
215	2. نموذج الدراسة
216	3. منهج الدراسة
216	3. عينة الدراسة
217	4. أدوات جمع البيانات

221	5. أساليب التحليل و التفسير
	الفصل الخامس: التحليل الإحصائي للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة
	تمهيد
224	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
224	1. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية
231	1. استجابات أفراد العينة حول عبارات محور انماط السلطة.
230	1-1. استجابات أفراد العينة حول عبارات نمط السلطة التسلطي.
234	2-1. استجابات أفراد العينة حول عبارات نمط السلطة الديموقراطي.
239	3-1. استجابات أفراد العينة حول عبارات نمط السلطة الفوضوي.
242	4-1. استجابات أفراد العينة حول عبارات نمط السلطة التشاركي.
246	5-1. استجابات أفراد العينة حول عبارات نمط السلطة التبادلي.
250	3. استجابات أفراد العينة حول عبارات محور فعالية ادارة الصراع
264	ثانياً: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
265	1. تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمثابهة
278	2. تفسير نتائج الدراسة في ضوء الاطار النظري والتراث السوسيولوجي
	الفصل السادس : خلاصة الدراسة و أهم نتائجها و توصياتها
	تمهيد
284	1. خلاصة الدراسة
285	2. نتائج الدراسة
287	3. توصيات و اقتراحات الدراسة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	165
02	يبين مستويات الصراع التنظيمي	167
03	يبين العلاقة بين الصراع في الجماعات وأداء المنظمة	176
04	يبين درجات مقياس ليكرت	218
05	يبين معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور أنماط السلطة	219
06	يبين معامل ثبات الفا كرونباخ لمحور إدارة الصراع التنظيمي	219
07	يبين معاملات الارتباط بين درجات محور الاستبيان والدرجة الكلية له	220
08	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	224
09	يبين توزيع افراد العينة حسب العمر	225
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	226
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	227
12	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	228
13	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	229
14	يبين استجابات أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة التسلسلي	231
15	يبين استجابات أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة الديمقراطي	234
16	يبين استجابات أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة الفوضوي	239
17	يبين استجابات أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة التشاركي	243
18	يبين استجابات أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة التبادلي	246
19	يبين استجابات أفراد العينة تجاه عبارات محور فعالية إدارة الصراع	252
20	يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين أنماط السلطة وفعالية إدارة الصراع التنظيمي	264
21	يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين نمط السلطة التسلسلي وفعالية إدارة الصراع التنظيمي	265
22	يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين نمط السلطة الديمقراطي وفعالية إدارة الصراع التنظيمي	266
23	يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين نمط السلطة الفوضوي وفعالية	267

	إدارة الصراع التنظيمي	
268	يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين نمط السلطة التشاركي وفعالية إدارة الصراع التنظيمي	24
269	يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين نمط السلطة التبادلي وفعالية إدارة الصراع التنظيمي	25
270	يبين ترتيب علاقة أنماط السلطة بفعالية إدارة الصراع التنظيمي تبعا لقيمة معامل بيرسون	26
270	يبين نتائج اختبار (ت) للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس	27
271	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر	28
272	يبين معامل شيفيه لحساب اتجاه الفروق	29
273	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	30
274	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية	31
275	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	32
276	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل	33
276	يبين معامل شيفي لحساب اتجاه الفروق	34

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يبين وجهة نظر تقليدية للصراع	163
02	يبين وجهة النظر الحديثة للصراع	164
03	يبين العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها	168
04	يبين أسباب ونتائج الصراع الداخلي	169
05	يبين مكونات نافذة جوهاري	171
06	يبين مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة	180
07	يبين مخرجات الصراع	183
08	يبين الأساليب الخمسة لإدارة الصراع	203
09	يبين أنموذج الدراسة	215
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	224
11	يبين افراد العينة حسب العمر	225
12	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	226
13	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	228
14	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	229
15	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	230

المقدمة

مقدمة:

تعد المنظمات الإدارية بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة، منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأساسي، وهو الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها. إن التقدم الحاصل في منتجات العقل البشري والتكوين الاجتماعي الذي تضمه منظمات اليوم، وزيادة المطالب بضرورة أن يأخذ تنظيم العمل مظاهر تنظيمية جديدة تعكس حجم الأعباء والمسؤوليات التي تناط بها في ظروف بيئة تتسم بالتغير وعدم الثبات والاتجاه الدائم نحو التطور المستمر، ولتلبية هذه المطالب فقد بدل المهتمون بالبحوث في شتى التخصصات (الإدارية، السياسية، السلوكية والاجتماعية) جل اهتمامهم لمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفراد التنظيم، وظهرت الكثير من النتائج التي تبرهن على أهمية الإلتزام بالفرد والبحث عن مختلف الجوانب التي تحقق له الظروف التي يستطيع من خلالها تقديم الأداء الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد والتنظيم.

ولعلى التغيرات التي شهدتها العصر الحالي قد فرضت على المنظمات جملة من التحديات تتعلق أساساً بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفعالية. وقد شملت هذه التحديات العديد من القطاعات وفي العديد من الدول، كما أن حركة الإصلاحات في العديد من المؤسسات الجزائرية جاءت لتؤكد أهمية المورد البشري لخدمة أهداف المنظمة. ويعد قطاع التعليم في الجزائر من أهم القطاعات التي مستها هذه التغيرات، فعرف القطاع منذ سنوات ولأزال جملة من الإصلاحات لا تخلو من التعقيد، من منطلق أن هذه الإصلاحات لم تكن في الواقع إلا محاولة تطبيق تجارب مستعارة، رغم الجدل المطروح في إطار العولمة الثقافية والذي يؤكد أنه لا يمكن للمؤسسة أن تستورد منظومات أثبتت نجاحها في دول أخرى على اعتبار أن لكل دولة خصوصياتها المميزة. إن تأثير الإصلاحات انعكس على واقع قطاع التعليم، وأصبح هدف تحقيق الفعالية المؤسسات التعليمية يتحدد أكثر من خلال الأسلوب الإشرافي وسلوك العامل والتفاعل والتكامل بينهما، وذلك من خلال مواقف العمل والتبادل الشخصي .

إن أهمية ظاهرة السلطة ونمط ممارستها في المؤسسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها.

وفي هذا الصدد فقد حظيت ظاهرة السلطة منذ القدم باهتمام كبير من طرف الباحثين في مختلف التخصصات باعتبارها ركيزة أساسية ووسيلة شرعية تعتمد عليها المؤسسة لضمان تجاوب وانسجام سلوك العمال والموظفين مع أهدافها.

إن التنظيم الإداري لأي مؤسسة مهما كان نوعها لا يعمل في فراغ، فهو يمارس نشاطاته المختلفة في ظل علاقات سلطة متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض الآخر، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية، واختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي سيعمل بها التنظيم قد تنتج بعض الصراعات والتوترات.

إن أهمية السلطة داخل المؤسسة تكمن في كونها تلعب دوراً محورياً ورئيسياً من خلال المستويات التنظيمية المختلفة، والتي تعمل بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق الأهداف، حيث تعتبر السلطة الأساس الكلي لأنماط المركزية داخل التنظيم، وترتبط السلطة بالصراع ارتباطاً غير تام، إذ ينشأ الصراع من ممارسة السلطة وليس ذلك صحيحاً على إطلاقه في جميع الحالات، كما تتنوع أنماط السلطة ومصادرها بتنوع الصراع وتعدد أوضاعه ومستويات حدوثه ابتداء من مستوى الفرد فالجماعة ثم التنظيم ككل.

نجاح مهمة المؤسسات التعليمية، وتحديدًا الثانوية، يتطلب ضمان استقرارها وإبعادها عن الصراعات وذلك من خلال تفعيل مبدأ لامركزية السلطة التنظيمية لما لها من دور وتأثير على العمليات التنظيمية كعملية صنع القرارات وأساليب القيادة، وتفويض الصلاحيات وجعل عملية الاتصال أكثر فاعلية، ونمط الإشراف والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وهذا من شأنه أن يساهم في التعامل مع ظاهرة الصراع بإيجابية.

فمن حقائق الحياة الإنسانية ألا يعيش الفرد بمعزل عن الآخرين في الظروف الطبيعية، ذلك لأن للإنسان حاجات أساسية واجتماعية تعكس في مجموعها عدم قدرته على إشباعها إذا انعزل عن الآخرين الأمر الذي حتم عليه أن ينضم للمجتمعات البشرية والتنظيمات لإشباع هذه الحاجات.

يشكل الاهتمام بتحليل العمليات النفسية والاجتماعية للأفراد نقطة تحول بارزة في الفكر الإداري والتنظيمي، فقد ساهم هذا الاهتمام في تقريب النظريات الإدارية من الواقع بشكل كبير، ولا تعد التنظيمات وفقاً لذلك مجرد مكان للعمل الاقتصادي والميكانيكي، بل اتسعت لتضم بين دفتيها المحتوى النفسي والاجتماعي للأفراد وأعضاء التنظيم، وحتى العلاقات مع البيئة الخارجية، وقد جاءت هذه الخطوة نتيجة لقناعة كاملة بأهمية التعامل مع التنظيم على أساس أنه مكان للحياة والعمل معاً في وقت واحد، ولما كانت المنظمات بشكل عام لا تظل في سكون دائم وتوازن مستمر فهي وإن كانت نسقاً نظامياً تعاونياً، محدد بهيكل أو بناء تنظيمي يتفاعل فيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة في بيئة معلومة مع توجهه نحو تحقيق أهداف محددة، إلا أن هذا النسق لا

يفلت من التغيير ولا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية، لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه، لا يمكن تجاهلها أو التقليل من أهميتها.

وبشكل عام فإن الصراع يمثل حالة عدم الاتفاق أو التعارض في المصالح وعدم اتفاق الرغبات بين فردين أو مجموعتين أو أكثر والنتيجة عن حقيقة اشتراكهما في الحصول على موارد أو أنشطة محدودة كما تنشأ هذه الحالة بسبب امتلاكهم مركزاً أو أهدافاً وقيماً وإدراكات مختلفة على أن الصراع لا يعد في ظل ما سبق حالة شاذة أو ظاهرة استثنائية ومن الخطأ أن يعد كواقع غير مرغوب فيه أو كسلوك يجب التخلص منه أو القضاء على أسبابه، فمثل هذا التوجه يفضل الجانب الحركي للسلوك الجماعي الذي يعد الصراع أحد عناصره كما يسقط الدور الذي يقوم به الصراع في تغيير وتطوير العلاقات داخل التنظيم.

وليس الصراع بالأمر الحديث، حيث كان محل اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ قديم الزمان، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية، هو الوجه الجديد للصراع، ويعود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بأن التنظيم يكتنف أنواع عديدة من الصراعات، التي تستحوذ على نسبة معتبرة من وقتهم، وعليهم أن يقوموا بالتخفيف من هذه الصراعات، لأنها مضرّة بصحة التنظيم، وأن أحد جوانب الكفاءة الإدارية هي قدرتهم على تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوى، وتصفية جو المنظمة منها، إلا أنّ كثيراً منها يصعب القضاء عليه ولذا تلجأ الإدارة إلى كبت الصراع.

واستجابة للتحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية، فإنّ وظيفة إدارة الصراع تصبح مهمة لمعالجة آثاره السلبية، والاستفادة من نتائجه الإيجابية، وذلك باعتماد الاستراتيجيات المناسبة وبما يخدم مصالح أطراف التنظيم عن اختلاف وظائفهم ومستوياتهم من جهة، وبما يحقق أهداف التنظيم ويعزز استقراره واستمراره من جهة أخرى.

لقد اشتملت الدراسة الراهنة على ستة فصول وهي:

الفصل الأول: وفيه تعرضنا إلى الإطار التصوري، وتضمن إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة، مبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، صياغة فروض الدراسة وكذا التطرق لأهم مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وقد خصص هذا الفصل للحديث عن السلطة التنظيمية بإبراز مفهومها، تطورها، أسسها وخصائصها، مصادرها وخصائص علاقات السلطة وأنظمة التأثير في المؤسسة.

الفصل الثالث: شمل هذا الفصل الحديث عن الصراع التنظيمي وذلك بالتطرق إلى مفهومه، مستويات الصراع وأنواعه، عوامله ومراحله، واستراتيجيات إدارته.

الفصل الرابع: يحتوي على المعالجة المنهجية، حيث نستعرض من خلاله مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، عينة الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

الفصل الخامس: يحتوي عرض وتحليل البيانات، ويحتوي على استجابات أفراد العينة على مختلف محاور الدراسة، محور البيانات الشخصية، محور أنماط السلطة، محور إدارة الصراع التنظيمي. وكذا مناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة، والتحقق من مختلف الفرضيات.

الفصل السادس: وهو فصل لتقديم خلاصة للدراسة، مع إبراز أهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تقدمها الدراسة في ضوء تلك النتائج. تليها قائمة لمختلف المراجع المعتمدة والملاحق المستخدمة في الدراسة.

الجانِب النظري

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. أهمية الموضوع.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. فروض الدراسة.
6. مفاهيم الدراسة.
7. الدراسات السابقة.

إشكالية الدراسة:

تعتبر التنظيمات الإدارية عامة والمؤسسات التعليمية خاصة مسرحاً للعديد من الصراعات من أجل السلطة، وهذا ليس فقط بسبب الطموح الشخصي للأفراد، ولكن يحدث ذلك أحياناً نتيجة الاختلافات الموجودة بينهم من حيث تكوينهم ووظائفهم، وتفاعلهم المستمر مع بيئتهم، فالسلطة التنظيمية تلعب دوراً منظم وتقرض عملية الضبط داخل التنظيم وتؤثر في سلوك الأفراد، حيث لا يمكن دراسة السلطة بمعزل عن العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تحدث داخل التنظيم.

فالنظرة التقليدية لمفهوم السلطة داخل التنظيم تقوم على شكل أو نمط واحد وهو نمط السلطة القانونية أو الرسمية، وبدأت تنقلص هذه الفكرة مع إدراك أن ممارسة السلطة التنظيمية ليست حكراً على من يحوز موقع أو مركز سلطوي في السلم الإداري، بل هي موزعة بين كل الفاعلين وهي مبينة داخل التنظيم الرسمي. إن دراسة السلطة التنظيمية وتوزيعها وأنماط ممارستها داخل التنظيمات الإدارية والتعليمية شكلت ولا تزال أهمية قصوى، وهذا نظراً لأهمية المجال الذي تعمل فيه ومجال تدخلها، فهي تمثل الحقل التجريبي الذي انبثقت عنه النظريات العامة للتنظيم والتنظيم الاجتماعي، فقد أثارت اهتمام الكثير من الفلاسفة والمفكرين من مختلف التخصصات.

فقد اهتم التحليل الكلاسيكي للسلطة التنظيمية بتحديد أهم الوظائف التي تتشكل منها التنظيمات باختلافها (سياسية، إدارية، مؤسسية) وجعل هذه الوظائف تخضع للقانون فقط. ومن هذا المنظور، فإن السلطة تتطابق مع الوظيفة أو المركز الوظيفي، هذا الأخير هو المحدد الوحيد لحيازة السلطة، وهو يهمل كل فكرة امتلاك أو حيازة سلطة غير قانونية ولا يعتبر بوجودها أصلاً، وقد ركزت هذه النظرة على الجانب البنائي لخصائص وعمليات التنظيم.

فهي تلغي كل مصادر السلطة والتأثير خارج الإطار المؤسسي والقانوني، وهذا ما أدى إلى رفض هذه المقاربة فيما بعد.

ولا يستطيع أي تنظيم أن يعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد، والجماعات المختلفة في شتى أجزاء التنظيم، ومستوياته المختلفة، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض (هناك اعتمادية متبادلة) لأغراض متعددة، مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة، والتعاون والتشاور والاستفسار عن أمر ما، وغيرها، وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك أو إلى الصراع والتعارض (حريم 2004. ص 175).

حيث يعتبر الصراع التنظيمي أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل إضافة إلى كونه واحد من مخرجات علاقة السلطة والناجاة عن ممارستها بهدف تحقيق الإذعان، الذي يعتبر جوهر أو أساس ممارسة السلطة التنظيمية، ويبدو الصراع أكثر إثارة في عمل التنظيمات كونه يبدو يعبر عن استخدام السلطة، كما يعبر عن واقع بيئة العمل والعوامل التي قد تؤدي إلى نشوء التوتر والصراع، ومن ثم فإن التعرف على أنماط

السلطة التنظيمية السائدة لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية والأبعاد التنظيمية المرتبطة بها، تيسر عملية فهمه وتحليله وبالتالي التعامل معه بطريقة إيجابية وإدارته إدارة علمية.

فرغم الآثار السلبية للصراع، إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية، إذ أن عدم وجود صراعات داخل تنظيم أو مؤسسة لا تعبر بالضرورة عن ظاهرة صحية، ووجود مستوى معين من الصراع داخل المؤسسة ضروري يستدعي مسؤولي وقيادات المؤسسة المحافظة عليه واستغلاله لصالح تحقيق أهدافها.

إلا أن زيادة اهتمام الباحثين بدراسة الجانب الدينامي للتنظيم تعتبر نقلة هامة من النظرة التحليلية التقليدية الاقتصادية للفرد، عند أصحاب الاتجاه العلمي الإداري إلى الفرد الاجتماعي عند علماء السلوك وعلماء النفس الاجتماعيين، إلى رؤية جديدة للفرد السياسي، التي قدمتها نظريات السلطة والصراع، ويقصد بالفرد السياسي ذلك الذي يبحث منفرداً أو ضمن جماعة من الأفراد عن السلطة لتحقيق مصالحه وتعظيمها متى وأين سمحت له الظروف بذلك.

وتعتبر السلطة الأساس الكلي لأنماط السلوك القيادي داخل المؤسسة، وترتبط السلطة بالصراع ارتباط غير تام، إذ ينشأ الصراع من ممارسة السلطة وليس ذلك صحيحاً دائماً وفي كل الحالات.

كما تتوسع أنماط السلطة ومصادرها بتنوع الصراع وتعدد أوضاعه ومستويات حدوثه ابتداء من مستوى الفرد فالجماعة، ثم التنظيم ككل، ويمتد مستوى الصراع ليشمل العلاقات بين التنظيمات، كما قد يتخذ الصراع أنماطاً إيجابية كالتنافس الشريف الذي يقوم على تقاليد ومعايير تحترمها الأطراف المتنافسة، وقد يكون الصراع مدمراً فيتخذ أساليب ظاهرة للتعبير عنه كالتعطل المقصود لعجلة الإنتاج أو الإضراب على مستوى التنظيم وقد يتخذ أساليب غير ظاهرة كالاغتراب والتوترات النفسية.

حيث يأخذ الصراع أشكالاً متعددة منها صراع الفرد مع نفسه أو صراع بين الأفراد أو صراع بين الجماعات أو صراع تنظيمي. حيث كانت النظرة الكلاسيكية للصراع على أنه نوع من النقص والخلل الناتج عن الهيكل التنظيمي، وعلى ضعف قنوات الاتصال أو عدم وضوح الأهداف، وقد يزداد هذا الصراع كلما كان هناك قصور في عملية الإشراف بسبب وجود مديرين غير أكفاء يفتقدون إلى الخبرات والمهارات القيادية فيلجؤون إلى السلوك السلطوي المتسلط في اتخاذ القرارات، وعدم الالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية واستغلالها لخدمة مصالحهم وتوسيع هامش مناورتهم، أما أصحاب النظرية السلوكية (الدافعية) فينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة تنظيمية ينبغي التعامل معها وإدارتها بشكل يمكن الاستفادة منها، ويعتبر أن الأسباب الأساسية للصراع هي اختلاف الأهداف، والاختلاف حول أساليب الرقابة.

فقد كان يُنظر إلى الصراع على أنه سلوك سلبي (خلل وظيفي) يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإحباط وتشتيت الجهود وهدر الوقت والجهد والمال وهذا ما يؤدي إلى انخفاض في الأداء، إلا أنه اليوم قد أصبح يُنظر إلى الصراع داخل التنظيم على أنه أمر مطلوب، وأن هناك إيجابيات للصراع، ومن واجب الإدارة الاعتراف بالصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة طبيعية يجب التعامل معها والتعرف على أسبابها، وهذا من أجل التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معه وإدارته، طالما أن هذه الصراعات تحدث في الغالب بسبب

الاختلافات في القيم والاتجاهات أو لوجود فروق فردية في الإدراكات والمؤهلات، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية.

وهذا يتطلب من القائمين على المؤسسة وممارسي السلطة التنظيمية امتلاك القدرات والمهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع هذه الصراعات بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة، وهذا ما يتطلب وجود رؤية وفلسفة إدارية ومهارات قيادية تعمل على تحريك وتنمي الدوافع وتحفز الأفراد وتضبط سلوكهم وتعمل على توجيهه نحو تحقيق أهداف التنظيم والعاملين به، وفي مقابل ذلك فإن فشل السياسات الإدارية وضعف نظم وقيم العمل التي تضبط وتوجه هذه الصراعات ينتج عنه حتماً استغلال فئة معينة ومحدودة لهذه الصراعات من أجل الاستحواذ على السلطة وتوسيع الصلاحيات وتعميقها، وتنمية فرص المكاسب والامتيازات الشخصية وتوسيع دائرة هامش المناورة على حساب الأعضاء الآخرين.

ومما سبق يتضح أن تحقيق الممارسة العادلة للسلطة التنظيمية بأبعادها هو الخيار الأفضل للحد من الصراعات السلبية وتحسين العلاقات داخل جماعات العمل في المؤسسات التعليمية، وفي ضوء ذلك سنحاول في دراستنا الحالية التعرف على طبيعة العلاقة بين السلطة التنظيمية والصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية، إذ لا يمكن تحسين أداء المؤسسات التعليمية إلا بالقيام بالمزيد من الدراسات والتي قد تسهم إلى حد ما في وضع استراتيجيات جديدة وواضحة وفعالة تتجاوز الحلول الشكلية وتؤسس لحلول حقيقية مبنية على أسس علمية ودراسات موضوعية كفيلة بإخراجها من وضعها الحالي إلى وضع أفضل. وبناء على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة لتجيب على تساؤل رئيسي مفاده:

هل هناك علاقة دالة بين أنماط ممارسة السلطة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا السؤال أسئلة فرعية كالتالي:

ما هي أنماط السلطة السائدة بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين؟

هل هناك علاقة دالة بين أنماط السلطة المتبعة وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين؟

هل هناك فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

1. أهمية الدراسة:

شكلت الدراسات والأبحاث الكلاسيكية في مجال التنظيم لبنة أساسية أثرت النظرية السوسيولوجية، وذلك من خلال معالجة مختلف الظواهر التنظيمية التي رافقت عملية التصنيع وظهور المنظمات الكبرى، حيث كان التركيز بالأساس على أهمية ترشيد وعقلنة الواقع التنظيمي.

حيث احتلت أعمال ماكس فيبر المتصلة بنماذج السلطة والبيروقراطية مكانة مرموقة، وشكلت مصدر إلهام الكثير من الأبحاث والدراسات اللاحقة، فقد أعتبر السلطة والبيروقراطية متمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي، وهي خاصية مميزة للمجتمعات الصناعية.

وقد أقام فيبر تصوره للتنظيم على مفهومي القوة والسلطة مفرقا بينهما بناء على أساس الشرعية أو فقدانها، وأن السلطة كقوة مميزة تستخدم من خلال أنساق نظامية وتنظيمية بالغة التعقيد والأهمية ومحددة بإجراءات وقواعد رشيدة وعقلانية، والتي تستهدف تحقيق الفعالية.

إن دراسة موضوع السلطة التنظيمية في علاقتها بالصراع التنظيمي يكتسي أهمية بالغة نظراً للدور الذي تلعبه في قيادة المؤسسة إلى تحقيق أهدافها أو صرفها عن تلك الأهداف، وهذا مرتبط طبعاً بنوعية الأشخاص الذين يتولون المناصب السلطوية والظروف المحيطة بهم، وطبيعة العلاقات بينهم وبين الأتباع أو المرؤوسين هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن النمو المستهدف للتنظيمات بصفة عامة وتنظيمات قطاع التعليم بصفة خاصة قد يعوقه ضعف السلطة التنظيمية المكبلة بالمركزية المفرطة، وهذا ما يؤدي حتماً إلى عدم الانضباط والامتثال من طرف المرؤوسين اتجاه الرؤساء ومن كبح لروح المبادرة والإبداع والاستياء في القاعدة، وهذا ما يؤثر في سيرورة العمل، لتصبح السلطة غاية في حد ذاتها وليست وسيلة وذلك ما قد يحول التنظيم إلى بيئة للصراع حول النفوذ وتحقيق المصالح الفردية أو الجماعية.

إن السلطة التنظيمية بمؤسسات التعليم الثانوي قد أثبتت محدوديتها إن لم نقل فشلها في السنوات السابقة في تحقيق أهدافها التنموية ذات الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذا رغم الإصلاحات التي عرفتھا. وبناء على طبيعة كل مرحلة من مراحل تطور المجتمع الجزائري، فقد أتسم تسيير قطاع التعليم بالكثير من الإيجابيات في مقابل الكثير من السلبيات أيضاً، فعلى مستوى السلبيات ظهرت العديد من المشكلات التنظيمية والتي تجلت بصفة أساسية في عدم مقدرة هذه المؤسسات المشكلة لأهم قطاع وطني على التجاوب بفعالية مع المحيط الاجتماعي الذي يرتبط به عملها، وقد ظهر أنّ هذه المشكلات مرتبطة في حد ذاتها بالعديد من مشكلات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وقد كان من اللازم على هذه الأخيرة أن تطور أساليب عملها وأن تكون أكثر مرونة في هذا الميدان، أي فيما يخص التعامل مع هذه المعطيات والتجاوب معها.

وقد شكلت عوامل الصراع داخل المؤسسات التعليمية، ومؤسسات التعليم الثانوي تحديداً، باعتبارها حلقة مهمة في إحداث التغيير المنشود في المجتمع من خلال الدور الذي تلعبه، بصفة مباشرة أو غير مباشرة في التنمية المجتمعية، معوقاً أساسياً لهذه المؤسسات، مما أعاق تحقيق الفعالية التي تهدف إليها. إن مختلف العمليات التي تتولد داخل هذه المؤسسة، سواء كانت صراعاً أم تعاوناً هي وليدة تراكم تقاليد مختلفة من نماذج الإدارة والتسيير التي مرت عبر كل مراحل تطورها.

وفي سياق البحث في عوامل الصراع ومستوياته واستراتيجيات إدارته داخل هذه المؤسسات، سنحاول التأكد من درجة ارتباط بعض المتغيرات بهذه الظاهرة والتي منها السلطة التنظيمية بأنماطها، النمط التسلسلي

النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي، النمط التشاركي، والنمط التبادلي، والتي تشكل الأنماط الأساسية لممارسة السلطة داخل المؤسسة. فإذا كان الصراع التنظيمي يرتبط بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد وحيث أنّ كل فرد يحاول أن يحقق مجموعة من الفوائد من انضمامه للمؤسسة، وإن هذه الفوائد يمكن تحقيقها من خلال اكتساب موقع أو مصدر للسلطة، فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الفرد خلال تعامله مع أنظمة وأفراد آخرين داخل المؤسسة، ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد وجماعات تنظيمية لهم مواقعهم ومصادرهم أيضاً، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد يكون لها آثارا متباينة على الأداء التنظيمي، لدى فإن أهمية هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني، تكمن في الجوانب التالية:

1. إنّ هذه الدراسة هي محاولة للتعرف على أهم العوامل المسببة للصراع التنظيمي والتي لها علاقة بأنماط ممارسة السلطة داخل المؤسسة، وهذا كما تراها عينة الدراسة وبالتالي يمكن أن تساعد نتائجها في إضافة مزيد من المعرفة لقيادات ومديري المؤسسات التعليمية عن العوامل الأكثر تأثيراً في نشوء الصراع التنظيمي وطرق إدارته.

2. إنّ الصراع التنظيمي والمرتبط أساساً بعلاقات السلطة والقوة يمثل أحد المظاهر الحالية في التنظيمات الإدارية الحديثة بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، إلا أنّ الاهتمام به والآثار التي يتركها على الفرد ومستوى أدائه، وبالتالي على المؤسسة وفعاليتها، لم تزل نصيباً من البحث والتحليل وخاصة على المستوى المحلي والعربي، مما جعل المدير أو القائد أو المسؤول الجزائري والعربي غير مدرك بأهمية علاقات السلطة والقوة والصراعات التي تنشأ من أجلها وحولها وما تخلفه من آثار على الفرد والمؤسسة، لدى فإنّ هذه الدراسة يقصد منها إلقاء المزيد من الضوء حول الموضوع عن طريق النتائج التي يمكن التوصل إليها.

3. من الملاحظ أنّ هناك نقصاً ملموساً لدى الباحثين والكتاب العرب في تناول هذا الموضوع، وذلك لأسباب متعددة، أهمها الأبعاد السوسيوسياسية للموضوع وارتباطه بنظام الحكم لكل دولة، لذا فإنّ هذه الدراسة قد تكون باعاً للمزيد من المساهمة ودعم ما نشر حول الموضوع في العالم العربي عامة وفي الجزائر بشكل خاص.

4. إنّ الصراع التنظيمي والذي ينشأ من خلال الصراع على السلطة والنفوذ قد يكون سبباً في بعض المشكلات التنظيمية خاصة ما يتعلق بمشكلة انخفاض الأداء، ودوران العمل، والغياب وفي بعض الأحيان ترك العمل، وتعتز الوظائف، لدى يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة وعي منظماتنا الإدارية بهذه الآثار مما يمكن من تجنبها.

2. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

مما لا شك فيه أن موضوع السلطة التنظيمية في علاقتها بالصراع التنظيمي من المواضيع الأساسية التي شغلت العديد من الباحثين والكتاب منذ القدم، فهو ظاهرة تاريخية قديمة تطورت ولا تزال بفكرة التنظيمات والتي تميز المجتمعات المعاصرة.

فقد أضحت نجاعة المؤسسات اليوم قائمة على قدرتها على جذب الكفاءات وتوظيفها واستقرارها، وهذا عن طريق السعي إلى توفير مناخ تنظيمي يتميز بدرجة من الانسجام والراحة، وخال من التوترات والصراعات حول الآراء والأفكار وطرق تنفيذ المهام التي تتعدى الطابع التنافسي لتصل إلى درجة من الحدة تتسبب من خلالها بتعطيل العمل والحيلولة دون تحقيق أهداف المؤسسة.

إن المنظمة الإدارية بصفة عامة والمؤسسة التعليمية بصفة خاصة لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض الآخر، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص المؤسسة، بالإضافة إلى المصالح الشخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المؤسسة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة، حيث تؤكد بعض الدراسات على أن الصراع التنظيمي يؤدي في حال ارتفاعه إلى ضعف معدلات الأداء، ويشتت الجهود مما يضعف التنسيق بين العمال، كما يعتبر عاملاً رئيسياً في ضعف التعاون بين العمال، مما يقلل الثقة بينهم، كل هذه النتائج السلبية للصراع تساهم بدرجة كبيرة في تقليل التزام العمال وولائهم.

ومن أجل خلق جو إيجابي يساهم في فاعلية الصراع من خلال إبراز النتائج الإيجابية للصراع وذلك من خلال توفر بعض العوامل المرتبطة بممارسة السلطة التنظيمية يصبح ذات أهمية بالغة.

إن ممارسة السلطة في المؤسسات التعليمية، باعتبارها نواة أساسية والتنظيم القاعدي لنظام التربية والتعليم للدولة، وما يرتبط بها من عوامل تنظيمية، سياسية، ثقافية واجتماعية مؤثرة في سلوك الأفراد كالنمط المتبع من طرف القائمين على تسيير هذه المؤسسات من قيادات إدارية وتربوية في ممارسة السلطة داخل هذه المؤسسات.

ويعتبر الصراع التنظيمي أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل، والتعرف على عوامل الصراع في بيئة العمل ييسر عملية فهمه وتحليله، وبالتالي يسهل التعامل معه بطريقة إيجابية وإدارته إدارة علمية بناءة.

حيث تجدر الإشارة إلى أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية، إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح المؤسسة، وإن عدم وجود صراعات في المؤسسة لا يعبر عن ظاهرة صحية، وأن هناك الكثير ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل المؤسسة وأنه واجب الإدارة أن تحافظ عليه.

فإذا كان الصراع التنظيمي أحياناً يعتبر كظاهرة باطولوجية (خلل وظيفي) ناتج عن ممارسة السلطة التنظيمية فإنه يمكن اعتباره وسيلة للحصول على السلطة، حيث تؤكد بعض الدراسات على أن أغلب

الصراعات التي تحدث في المؤسسة هي صراعات من أجل السلطة أو من أجل الموارد المرتبطة بالسلطة، والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة هي بالأساس علاقات سلطة.

ومن أجل ذلك فإن دراسة موضوع السلطة التنظيمية في علاقتها بالصراع التنظيمي مطلباً تنظيمياً تسعى العديد من الدراسات لإبراز أهميته، وتعمل المؤسسات على إدراك المبادئ التي تحكم هذه العلاقة بغية تحقيق درجة عالية من الانسجام بين أعضائها، وتوفير مناخ مناسب لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة. كما يعتبر هذا الموضوع في صلب تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، ومن المواضيع القابلة للدراسة والفحص الميداني لفرضياته عن طريق مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسات السوسيوإمبيريقية بغرض تحديد علاقة أنماط السلطة بإدارة الصراع التنظيمي.

3. أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على العوامل المرتبطة بممارسة السلطة بأنماطها، وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية.
- 2- تحديد النمط السلطوي الذي يميز ممارسي السلطة بالمؤسسة التعليمية الجزائرية.
- 3- تحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات الإدارية والتربوية بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 4- محاولة الكشف عن أثر أنماط ممارسة السلطة التنظيمية على فعالية إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين.
- 5- المساهمة بنتائج هذه الدراسة في بث مزيد من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين بموضوع الصراع التنظيمي المرتبط بممارسة السلطة، وخاصة بالمجتمعات العربية التي تعاني حالة لا استقرار مزمن.

4. فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية اختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة دالة احصائية بين أنماط السلطة وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.
- ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- ✓ لا توجد علاقة دالة احصائية بين نمط السلطة التسلطي وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.
 - ✓ لا توجد علاقة دالة احصائية بين السلطة الديمقراطي وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.

- ✓ لا توجد علاقة دالة احصائية بين السلطة الفوضوي وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.
- ✓ لا توجد علاقة دالة احصائية بين السلطة التشاركي وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.
- ✓ لا توجد علاقة دالة احصائية بين السلطة التبادلي وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل).
- ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أنماط السلطة على إدارة الصراع التنظيمي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

5. مفاهيم الدراسة:

تكتسي المفاهيم أهمية كبيرة في العلوم الاجتماعية وذلك لما تحمله من دلالات ومقاصد نظرية وإمبريقية لها أثرها المباشر على كل بحث، إذ عن طريقها يمكن إزالة جزء كبير من الغموض الذي يكتنف الموضوع بالنسبة للباحث والقارئ معا، ومن هنا فإن لكل بحث خصوصياته المفاهيمية التي تميزه عن غيره من البحوث. فالمفاهيم هي مصطلحات تشير إلى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها، كما تعتبر المفاهيم اللغة العلمية التي يتداولها المتخصص في فرع من فروع المعرفة ومن هذا المنطلق يستوجب على كل باحث التحديد الدقيق لمفاهيم بحثه، ومن أهم المفاهيم المتداولة في الدراسة الراهنة والتي تتطلب توضيح وتحديد دلالاتها الإجرائية.

1. مفهوم السلطة التنظيمية:

1.1. مفهوم التنظيم: إنَّ المتتبع لمنظومة التعريفات الخاصة بالتنظيم، أول ما يلاحظ عليها وجود تباين فيما بينها يمكن إرجاعه إلى تباين الانتماء العلمي وتباين الاستناد النظري والإيديولوجيا. إنَّ كلمة تنظيم ترجمة لكلمة organisation وتعني الشيء ذو البنية العضوية، فهناك مجموعة من الأعضاء تنتظم معاً في تناسق مُشكلة بُنية متكاملة تسعى لتحقيق هدفاً مشتركاً رغم أهدافها الجزئية. (رشوان، 2004، ص5).

ويعني من حيث المضمون كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة. (جلبي، 1985، ص16).

ويعرفه برنارد Bernerd على أنه "نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها خلال إطار إداري معيّن". (التهامي، 2009:146).

وعرّفه ألن (Allen) بأنه "الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات والسلطات وينشئ العلاقة التنظيمية، وذلك لغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف". (الجبوسي وجاد الله، 2008، ص89).

2.1. مفهوم السلطة:

تعتبر السلطة في مجال العمل من المرتكزات الهامة والدعامة الأساسية التي تلعب دوراً رئيسياً للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف القائمين على شؤون المؤسسة .

وقد حظي مفهوم السلطة باهتمام الباحثين والمفكرين في علم السياسة، وعلم الإدارة وعلم اجتماع التنظيم والعمل على وجه الخصوص، وقد اختلف استخدام مفهوم السلطة من باحث لآخر كما ارتبط بعدة مفاهيم كالمسؤولية، والقوة، والنفوذ، والسيطرة، وعليه فإن تحديد مفهوم السلطة في هذه الدراسة ضرورة منهجية يفرضها البحث العلمي الذي يتطلب الدقة والتوضيح .

فالسلطة ظاهرة اجتماعية وتنظيمية، فهي تُمثل عصب العملية الإدارية، فقد كتب بيرتراند راسل (1938) " أنَّ المفهوم الأساسي في العلوم الاجتماعية هو السلطة بنفس المعنى الذي يعنيه مفهوم الطاقة في العلوم الفيزيائية (Collerette, et Roy, 2002, p63) .

كغيره من المفاهيم في العلوم الاجتماعية من الصعب منهجياً تحديد مفهومها للسلطة أو حصره وذلك لاختلاف الباحثين والدارسين في هذا المجال تحديد وتوحيد وجهات النظر حول مدلول مفهوم السلطة، فيقول "ابن خلدون" أن أصل السلطة كتعبير على مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحكم أفراد أو جماعة أو مجتمع ما (ملحم، 1993، ص216).

ويرى "توماس الإكويني" أن السلطة نتيجة تفرعها حياة الإنسانية في جماعة منظمة لأنها تستهدف تحقيق المصالح المشتركة لأفراد هذه الجماعة (مها، 1999، ص134).

من خلال نظرة كل من "ابن خلدون" و"توماس الإكويني" نخلص إلى أن السلطة تنشأ من حاجة الجماعة لها بغرض تنظيم وتسيير مختلف أمورهم .

ومن الناحية الاصطلاحية يتخذ المفهوم عدة معاني وذلك حسب التخصصات وحسب العلماء وتوجهاتهم النظرية المختلفة، فمن وجهة نظر علم الاجتماع فينظر للسلطة من زاوية اجتماعية، وقد تعددت تعريفاتها ولا يمكن تعريف السلطة إلا في ظل اتجاهين:

الاتجاه الأول: يعتبر السلطة على أنها ملكة واستعداد عند شخص معين، والسلطة بهذا المفهوم موجودة منذ هوبز " السلطة بمفهومها الواسع هي الوسائل التي يعتمد عليها في الوقت الحاضر للحصول على المصالح المحتملة والمنتظرة " (Collerette,et Roy,2002,p63).

الاتجاه الثاني: يعطي للسلطة طابع العلاقات الاجتماعية حيث يعرف ماكس فيبر السلطة على أنها " القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات والأعمال المكلفين بها " (العبيدي، 1999، ص174).

ويتجسد هذا الاتجاه بقوة مع تيار علم الاجتماع التنظيمي، وخاصة في أعمال ميشال كروزيه الذي اتخذ السلطة كمفهوم مركزي لتحليل التنظيمات، وذلك من خلال التحليل الاستراتيجي لتصرفات الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، ليصل إلى أن " السلطة هي علاقة وليست صفة مميزة للأفراد أو الفاعلين، أي أن السلطة تكمن في طبيعة العلاقة بين الطرفين وليس في الأفراد أنفسهم".

(Crozier,et Friedberg,1977, p56) رغم تعدد الآراء والمواقف، واختلاف وجهات النظر حول مفهوم السلطة، فهناك أمر لا جدال فيه وهو اقتران السلطة بحرية التصرف واتخاذ القرارات، لتنفيذ مهام معينة، وبهذا الخصوص يشير فيبر. "Weber إلى أن السلطة تعني: احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين (غربي، وآخرون، 2002، ص190).

ويذهب "داهل" DAHL إلى تعريف السلطة على أنها قدرة الشخص (أ) على التوصل إلى جعل شخص آخر (ب) يقوم بشيء ما لم يكن ليقدم عليه لو لا تدخل (أ) (Mourin,1996,p38).

فمهما كانت مميزات الشخص (أ) فإن الشخص (ب) خاضع لسلطان الشخص (أ) بحكم قوة منظمة لجهود الشخص (ب) بواسطة الأوامر التي يصدرها الشخص (أ) .

من هذا المنطلق فالسلطة تعني أن يطيع فرد أو جماعة أوامر محددة تصدر من فرد أو هيئة تتميز بأن لها الحق في ممارسة هذه السلطة، وأن من يخضعون لها يرون أنه من واجبهم طاعتها.

كما يعرف كوتنر وأودونل السلطة على أنها الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات. (كشك، 2003، ص91)

فالسطة إذ هي الصلاحية المخولة للقادة والإطارات الإدارية والمشرفين، في اتخاذ الإجراءات وإعطاء الأوامر، وكذا القرارات التي تسبقها، من أجل تنفيذ مختلف الخطط الاستراتيجية والبرامج العملية في المؤسسة .
والسطة هي المقدرة على اتخاذ القرارات اللازمة وإقناع الأفراد بالامتثال للسياسة المرسومة، فهي تتفرد بظاهرة هامة هي المرونة، كما تعتبر الوجه الشرعي للقوة، أو هي القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح حق إصدار الأوامر والحصول على الامتثال للقرارات والأعمال المكلف بها .
وقد عرفت السطة في المؤسسة على أنها الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم. (حريم، 2006، ص 169)

استنادا إلى التعاريف السابقة الذكر والواقع المعاش وطبيعة الدراسة، فإنه يمكن تعريف السطة إجرائيا في هذه الدراسة على أنها حرية التصرف واتخاذ القرارات والإجراءات، وإصدار الأوامر، ومراقبة إنجاز المهام وتوجيه المرؤوسين، في إطار محدد وواضح المعالم والصلاحيات، واستخدام كل الإمكانيات والقدرات من أجل إقناع الأفراد والحصول على امتثالهم بما يخدم تحقيق الأهداف.

3.1. مفهوم السطة التنظيمية: يتكون هذا المفهوم من مصطلحين سلطة وتنظيم، وهذا ما يعني السطة الممارسة داخل التنظيم، وهي ذات أهداف يجب تحقيقها.

كما تعرف السطة داخل المؤسسة على أنها الصلاحية المخولة للإطارات الإدارية والمشرفين في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر، وكذا القرارات التي تسبقها من أجل تنفيذ مختلف الخطط الاستراتيجية والبرامج العلمية في المؤسسة والتي تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة، فسلطة التصرف واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بنشاط المؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة. (عدون، 1998، ص 236)

ويُعرفها ماكس فيبر بأنها: "احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين". (غربي وآخرون، 2002، ص 190)

ويُعرفها تاتينيوم كما يلي "السلطة تصنف العلاقات والاتصال الشخصي حيث يتقبل الفرد أو المرؤوس قرارا صدر عن سواه (أي الرئيس)، سامحا له بالتأثير المباشر على سلوكه." (الجيوسي وجاد الله، 2008، ص 114)

ويعرفها هيربرت سايمون كما يلي " إنَّ السطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين." (الجيوسي وجاد الله، 2008، ص 114).

فالسطة داخل التنظيم هي التي تعطي للتنظيم شكله الرسمي، وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة، ولذا فإنَّ السطة تمثل القوة المؤسسية للمنظمة، ولا تعني السطة استعمال القسوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، كما أنَّها لا تعني أنَّ للمدير الحق في إصدار ما يشاء من أوامر و تعليمات، لأنَّ هناك حدودا و قيودا للسلطة الإدارية، بعضها داخلي في المنظمة وتتمثل في القيود المنصوص عليها في قرار تأسيس المنظمة و نظامها الداخلي أو في القيود المتمثلة

في أهداف المنظمة و سياساتها العامة، و بعضها يتمثل في الأنظمة و القوانين و السياسات للدولة التي تعمل بها المنظمة وكذلك الأعراف والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في بيئة المنظمة.

4.1. مفهوم أنماط السلطة:

❖ **تعريف نمط السلطة:** هو السلوك أو التصرف الذي يصدر عن القيادات الإدارية في ممارسة السلطة المخولة لهم قانوناً أو بحكم مركزهم الوظيفي، والذي يجعلهم مميزين عن غيرهم في أسلوب تسييرهم الإداري.

ويعرف نمط السلطة إجرائياً بأنه: الأسلوب الذي تتبعه القيادات الإدارية في المؤسسة التعليمية وذلك بغرض توجيه المرؤوسين، وذلك حسب الطريقة التي يرونها مناسبة، وتقاس بدرجة استجابة المبحوثين تجاه عبارات الاستبانة من (1- 29).

• **نمط السلطة التسلطي:** وفيه تتخذ القيادات الإدارية بالمؤسسة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون إشراكهم، مما يؤدي إلى عدم الثقة بين الإداري والعامل.

ويعرف نمط السلطة التسلطي بأنه: الأسلوب الذي تتبعه القيادات الإدارية بالمؤسسة التعليمية في اتخاذ القرارات دون مشاركة من قبل باقي الفاعلين التربويين، مما يخلق حالة من القلق وعدم الثقة بين الإدارة وباقي العاملين، ويقاس بدرجة استجابة المبحوثين تجاه عبارات الاستبانة من (1- 5).

• **نمط السلطة الديمقراطي:** ويعتمد فيه على العلاقات الإنسانية السليمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة. (عياصرة، 2006، ص44)، وهذا النمط يؤمن بأن الإنسان يمثل قيمة في حد ذاته، وله قدراته وميوله واستعداداته، وهو لا يعطي أقصى ما لديه من جهد إلا إذا توفر له المناخ الإنساني الجيد القائم على الاحترام المتبادل والمشاركة والتعاون والمبادرة، واحترام إنسانية كل فرد مهما كان موقعه. (الحري، 2008، ص28)

ويعرف نمط السلطة الديمقراطي إجرائياً بأنه: هو النمط الذي يقوم على احترام مشاعر المرؤوسين، ويشجع على الإبداع، ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم، ويتسم بتحديد الأهداف والاتصال الواضح والفعال، كما يشجع الدافعية للعمل. ويقاس بدرجة استجابة المبحوثين تجاه عبارات الاستبانة من (6- 12).

• **نمط السلطة الفوضوي:** ويتميز بالفوضى وعدم الوضوح الأهداف، ولا توجد خطة واضحة، كما يتميز بالدور الهامشي للقائد أو المدير، في توجيه المرؤوسين لخدمة المؤسسة، فهو لا يؤخذ بالأسس السليمة للإدارة العلمية الحديثة وقواعدها، وتعمل بعيداً عن مقومات الفكر الإداري المعاصر. (الحري، 2008، ص30)

ويعرف نمط السلطة الفوضوي إجرائياً بأنه: النمط الذي يترك الأمور تسير بشكل تلقائي وذا كسبا لرضى العاملين وليس دعماً لتحفيز قدراتهم. ويقاس بدرجة استجابة المبحوثين تجاه عبارات الاستبانة من (13- 17).

• **نمط السلطة التشاركي:** وفيه تمنح القيادات الإدارية ثقة كاملة للعاملين، كما تسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، وتشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع بالعاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف نمط السلطة التشاركي بأنه: إعطاء القيادات الإدارية بالمؤسسة التعليمية فرصة لباقي الفاعلين التربويين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، ومنحهم الثقة الكاملة، ويقاس بدرجة استجابة المبحوثين تجاه عبارات الاستبانة من (18-23).

• **نمط السلطة التبادلي:** وقد انبثق هذا النمط عن نمط السلطة التشاركي، حيث يعتمد على عملية التبادل بين المدير وأفراد الجماعة التي تعمل معه، وتتبنى عملية التبادل على أساس توضيح دور كل فرد من أفراد الجماعة والمطلوب منهم مقابل تقديم ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم عند تأدية المهام المتوقعة منهم وفق خطة العمل الموضوعية مسبقاً.

ويعرف نمط السلطة التبادلي إجرائياً بأنه: الأسلوب الذي تعمل بواسطته القيادات الإدارية بالمؤسسة التعليمية على مساعدة أفراد الجماعة لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، مقابل ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد في إطار خطة العمل. ويقاس بدرجة استجابة المبحوثين تجاه عبارات الاستبانة من (24-29).

2. مفهوم الصراع التنظيمي:

1.2. **الصراع لغة:** إنَّ المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع، والخصام، الجدل، أو المشادة، التناظر، أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فهي من أصل لاتيني، وتعني العراك، أو الخصام والصدام، إذًا فالصراع يعني اشتقاقاً: التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف (العيان، 2004، ص363).

2.2. **الصراع اصطلاحاً:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى. فقد اعتبرت المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) الصراع أمراً خطيراً، يُعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة.

○ ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفرّ منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات أو المنظمة ككل. فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني، بُغية تحقيق هدف مُعيّن. ولذلك فإنّه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة، وهي تسعى لتحقيق أهدافها (الشماع وحمود، 2007، ص295).

○ وفي ضوء التباين الفكري بشأن الصراع فقد تمّ تعريفه بأشكال مختلفة، فقد عرّف مارش وسيمون (195) (March et Simon) الصراع على أنه عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ

القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل (الشماع وحمود، 2007، ص296).

○ ويُعرف لويس كوزر (L. Coser 1956) الصراع بالنضال على القيم والمطالبات بالمكانة النادرة أو المرموقة، ومن أجل القوة والاستحواذ على الموارد التي تؤدي إلى هزيمة الخصم (علام، 1994، ص100).

○ وعرفه بولدنك (Boulding 1962) بأنه يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل (الشماع، وحمود، 2007، ص295).

○ وعلى الرغم من التباين الشكلي في تحديد مفهوم الصراع، لكن لم يكن هناك تباين ملحوظ حول مضمون مفهوم الصراع، وأهميته في المؤسسة فالصراع هو حالة عدم توازن تتعرض لها المؤسسة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات. (الشماع، وحمود، 2007، ص296).

3.2. مفهوم الصراع بالمؤسسات التعليمية:

○ المؤسسة التعليمية جهاز له أهداف تعليمية وتربوية محددة يسعى إلى تحقيقها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات وذلك وفق معايير وقواعد ونظم محددة، ومن خلال نشاطها وتفاعلها تتولد عن ذلك عمليات اجتماعية متنوعة منها التنافس والتعاون وكذلك الصراع.

○ والصراع بالمؤسسات التعليمية يقصد به: إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى صعوبة الاختيار والمفاضلة بين البدائل. (القحطاني، ويوسف، 2001، ص156)

○ كما ينظر إليه البعض على أنه: حالة متطرفة من المنافسة التي تنطوي على تحقيق رغبات معينة لبعض الأفراد أو الوحدات التنظيمية، وفي نفس الوقت إعاقة تحقيق رغبات وأهداف مجموعة أخرى من الأفراد أو الوحدات التنظيمية، فهو يشمل جميع أنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة، ويتراوح ما بين صراع ثانوي وهامشي، وصراع جوهري ومدمر. (حريم، 2003، ص49)

○ كما يعرف الصراع التنظيمي بأنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف ومدركات ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات، مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني. (سلطان، 2002، ص318)

○ وينظر له على أنه النتيجة الحتمية للتفاعل التنظيمي، وينشأ عن التعقيدات الموجودة داخل مؤسساتنا التعليمية (المهدي، وهيبة، 2000، ص221). أي أنه نتيجة للتصادم والتعارض بين شخصين أو أكثر بينهما اختلافات قيمية ومصالحية يخرطان في سلسلة من الأفعال وردود الأفعال الإرغامية التي تهدف إلى إلحاق الأذى والضرر بالطرف الآخر.

وفي ضوء ما سبق فإن مفهوم الصراع في المؤسسات التعليمية يقصد به في هذه الدراسة، بأنه حالة من المنافسة المرتبطة بكل من الهيكل التنظيمي والأفراد والجماعات تؤدي إلى التعارض وعدم الاتفاق أو التفاعل العدواني بالمؤسسات التعليمية .

4.2. مفهوم إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية:

لقد استخدم الكتاب والباحثون تعابير إدارة ومعالجة الصراع بشكل مرادف ويتم تعريف حل الصراع على أنه "إيجاد الحل لمشكلة الصراع باستخدام استراتيجية واحدة أو أكثر وعندها تكون النتيجة إما حل الصراع أو تخفيف حدته" وقد ميّز (Jones,2007,p485) بين حل الصراع وإدارة الصراع فقد عد حل الصراع جزءا واحدا في عملية إدارة الصراع، والجزء الآخر هو تحفيز الصراع وقد اقترح انه هناك حالات يرغب فيها الإداريون بالعمل على تحفيز الصراع بدلا من تخفيفه وذلك من أجل الوصول إلى التغيرات المطلوبة في منظماتهم.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تنش خيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إذا كان معدماً، وزيادته إذا كان أقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليله إن زاد عن ذلك، ويعرض الباحث لعدد من التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الصراع، ومن أهمها :

- ينظر البعض إلى أن إدارة الصراع تعبر عن التدخل الهادف والواعي من قبل إدارة المؤسسات لحفز وتشجيع الصراع المفيد، أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر (Rogers,2006,p24)
- كما تعرف إدارة الصراع على أنها معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائماً على أنها مهارة أساسية للإداريين حيث إن الصراع في المنظمات أمر محتوم كما أنه مفيد أحيانا لأنه قد يؤدي للابتكار. (الجندي، 1998، ص194).
- بينما يرى البعض أن إدارة الصراع هي تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده. (المعشر، 2005، ص49)
- في حين ينظر إليها البعض على أنها التشخيص الكامل للصراع، والتدخل فيه من ٢٣) حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه، وفاع الآخر على أنها عملية إزالة الحدود المعرفية لإحداث التوافق بين أفراد المنظمة، وأن هذا التوافق لا يفترض أن ليته وأساليب معالجته. (Rahim,2001,p101)
- كما ينظر إليها البعض الضغوط المكونة للصراع قد انتهت بذلك، ويؤكد على أن الالتزام الكافي بمسار العمل يسمح للسمات الإيجابية لهذا التوافق بالتغلب على سمات الصراع السلبية. (Honson,1996,p269)
- ويقصد بها أيضاً مجموعة الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التي يتخذها الفرد في أداء عمله، ويتأثر سلوك الصراع بين المشاركين بتوجهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة.

ويرى الباحث أن إدارة الصراع تعني تشخيص الصراع والتدخل فيه على المستوى الفردي داخل الفرد نفسه أو بينه وبين الآخرين، أو على المستوى الجماعي داخل الجماعة نفسها أو بينها وبين جماعات أخرى؛ فإدارة الصراع مهارة أساسية وضرورية لرجل الإدارة داخل المؤسسات التعليمية .

3. مفهوم التمثل:

التمثل كما ورد في لسان العرب بمعنى ماثل الشيء أي شابهه، والمثال هو الصورة ومثل الشيء صورته، كما ورد مفهوم التمثلات في قاموس علم الاجتماع على أنه "شكل من أشكال المعرفة الفردية والجماعية، تختلف عن المعرفة العلمية، وتحتوي على معالم معرفية، نفسية واجتماعية متفاعلة فيما بينها، وهي تستهدف إعادة انتاج الواقع الاجتماعي المعاش". ففعل التمثل هو فعل فكري أو ذهني يتم من خلاله الربط بين الأشياء، أي أنه مرتبط بالصورة والمعنى التي ينتجها الفكر الانساني تجاه الأشياء والمواضيع والأحداث والتي تتيح له من خلالها القدرة على التحكم في محيطه".

وهو بذلك مفهوم واسع، ونستهدف في دراستنا هذه محاولة الكشف عن التمثلات التي يشكلها موظفي المؤسسات التعليمية باختلاف رتبهم تجاه موضوع ممارسة السلطة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي. وحسب بعض المختصين فإنه عند القيام بدراسة التمثلات لابد من أن نضع في الحسبان ثلاثة أبعاد وهي:

المواقف : حيث يجب دراسة مواقف الموظفين والعمال تجاه الموضوع، بغض النظر عن طبيعة واتجاه هذه المواقف.

المعلومات: وتشمل تنظيم المعارف التي يكتسبها الأفراد أو الجماعات حول الموضوع، حيث يتم تحديدها بطريقة كمية أو كيفية.

المجال : ويقصد به المكان الذي تتبلور فيه التمثلات وتنشط فيه، وهنا تشير إلى المؤسسة التعليمية أين تظهر وتنمو علاقات القوة والسلطة وما يرافقها من توترات وصراعات.

ويمكن تعريف التمثلات إجرائيا : بأنها مختلف التصورات والمواقف، والمعلومات التي يشكلها موظفي المؤسسة التعليمية في مواقع عملهم تجاه انماط السلطة التي تمارسها القيادات التعليمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بهذه المؤسسات.

6. الدراسات السابقة والمثابرة:

لم ينل موضوع السلطة التنظيمية في علاقته بالصراع التنظيمي الاهتمام الذي يتناسب مع الدور الذي يلعبه في المنظمات الإدارية بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، فعلى الرغم من أن ظهور الصراع داخل المؤسسة قد يبدو ظاهرة مقبولة نظراً لكونه يحدث للتكوين الاجتماعي لهذه المؤسسات، فإن مسألة إدارته تبدو ذات أهمية بالغة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وقد اتجهت معظم الدراسات نحو الاهتمام ببحث سبل تحقيق التوازن في التنظيم دون النظر إلى الأسباب التي يمكن أن تعطل مسار التنظيم في تحقيق أهدافه، والتأثيرات الفردية و الجماعية التي يمكن أن تنتقل إلى الفرد والجماعة، لذلك فإن الاهتمام بدراسة السلطة التنظيمية ودورها في تسيير وإدارة الصراع التنظيمي وخاصة في إدارة المؤسسة التعليمية تبدو ملحة خاصة وإن المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن تبحث عن مجموعة من الأسباب التي أسهمت في الحد من بلوغ أهدافها وتحقيق طموحات القائمين عليها بل وكل أفراد المجتمع.

كما تظهر أهمية الدراسات في هذا المجال إلى توجيه اهتمام المدير والقيادات التعليمية بظاهرة الصراع التنظيمي باعتباره جانباً حركياً للسلوك الاجتماعي، من خلال إدراك أسبابه ومستوياته، وتعريف بالآثار التي يتركها على الفرد والمؤسسة والاستراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع.

فقد ظهرت معظم الدراسات حول ظاهرة السلطة والصراع التنظيمي في الدول المتقدمة وقليل منها في الدول النامية ونادراً في الدول العربية، لذلك فإننا سوف نحاول في هذا الجزء استعراض أهم الدراسات المتوفرة في هذا المجال وأهم النتائج التي توصلت إليها.

أولاً: دراسات محلية وعربية:

1. دراسة طوالة توفيق حامد: (2013): "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة بالأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن. كما هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة في الأردن، وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في هذه المؤسسات.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وتم اختيار أربع مؤسسات بطريقة قصدية بين مجتمع الدراسة لاختيار عينة الدراسة، والتي بلغ عددها (410) موظفاً وموظفة عاملين في هذه المؤسسات. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، هي: المعلومات الديموغرافية، وفقرات متعلقة بالأنماط القيادية، وأخرى متعلقة بإدارة الصراع التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

1. تبين من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها (النمط التسلسلي الاستغلالي، والنمط التسلسلي الخبير، والنمط الاستشاري، والنمط المشارك، والنمط التحويلي) كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في

المؤسسات العامة في الأردن، حيث ظهر أن نسبة الموافقة على هذه الأنماط كانت مرتفعة مما يعني قبول جميع الفرضيات البديلة، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

2. كما يتضح من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية كان متبايناً، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية أن المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، ليس لها أثر على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن. كما تبين من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن تأثير المتغير الوظيفي (الخبرة العملية) كان كبيراً على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

دراسة أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي: (2010)، بعنوان: " دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اللامركزية ودورها في فاعلية الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقام بتصميم استبانة طبقت على عينة طبقية تستهدف كافة فئات الموظفين من الدرجات المختلفة والذين يعملون ضمن الوظائف الإشرافية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وعددهم (3400) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن نسبة 58 % من آراء عينة الدراسة في الوزارات الفلسطينية ترى أنه لا يتم تطبيق اللامركزية الإدارية في العمل.
 2. لا تعمل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية على إشراك المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط.
 3. لا تستغل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية الصراع التنظيمي الفعال (الإيجابي) في إيجاد القيادات الإدارية وفي تطوير الهياكل التنظيمية.
 4. لا تعمل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية على إدارة الصراع التنظيمي بفعالية.
2. دراسة أبو عساكر: (2008) بعنوان: أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي " : دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة التعرف على أنماط إدارة الصراع التنظيمي ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة ومدى تأثير تلك الأنماط على التطوير التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقام بتصميم استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية بلغت (475) موظفاً، من أربع عشرة مؤسسة تتبع للوزارة (مستشفى وعيادة ورعاية أولية) في محافظات قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى:

1. أن الإدارة تتعامل مع الصراع حسب الترتيب (القوة والسيطرة ثم التسوية ثم التجنب ثم التنازل) أما نمط التعاون فلم يكن واضح الاستخدام.
2. أن نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام إلا أنه أكثر الأنماط فعالية في تأثيره على التطوير التنظيمي.
3. أن التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم مهم.
4. أن هناك فروقا دالة إحصائية لمعظم المتغيرات الشخصية للمبحوثين على النمط المستخدم لإدارة الصراع، كما وجدت فروق دالة إحصائية في تأثير النمط المستخدم على التطوير التنظيمي.
3. دراسة عوض: (2002)، بعنوان: الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع: هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط التي يستخدمها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، لملائمته لأسباب الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حيث بلغ عددهم (176) مفردة، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. أن أنماط التعاون، والتسوية والتجنب من أنماط إدارة الصراع شائعة الاستخدام لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
2. أن نمط المنافسة ونمط المجاملة غير شائعين، حيث جاء ترتيب الأنماط من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما على النحو التالي: (التعاون، التجنب، المجاملة، المنافسة).
3. وجود اختلاف في أنماط إدارة الصراع لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعا للمتغيرات التالية: (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).
4. أن هناك فروقا دالة إحصائية لمعظم المتغيرات الشخصية للمبحوثين على النمط المستخدم لإدارة الصراع، كما وجدت فروق دالة إحصائية في تأثير النمط المستخدم على التطوير التنظيمي.
4. دراسة نقبيل (2009) بعنوان: "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي، وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد صمم استبانة تكونت من (82) فقرة في صورتها النهائية، كما استخدم عينة عشوائية للدراسة بلغ عدد أفرادها (205) مفردة موزعين على (8) مدارس ثانوية على مستوى ولاية المسيلة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.

2. أن الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداماً، وأن المديرين يستخدمون جميع الأساليب.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع تعزى إلى متغير الجنس و الخبرة.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.
5. دراسة الخالدي: (2008). بعنوان: " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم " هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك مستوى الروح المعنوية لمعلمي الثانوية بمدينة مكة المكرمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (300) معلماً من المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن التالي:
 1. أن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداماً لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.
 2. أن جميع أبعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عال لدى المعلمين من وجهة نظرهم.
 3. أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.
 4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
6. دراسة القصيمي: (2008). بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية ودرجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية لمهارات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المديرات والمعلمات، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة كما وأعد ثلاث استبانات لذلك:
 - الأولى: استبانة واقع الصراع التنظيمي.
 - الثانية: استبانة مهارات إدارة الصراع التنظيمي.
 - الثالثة: استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وجميعها طبقت في المدارس الثانوية للبنات.وقد بلغ حجم العينة (705) مفردة، وكان توزيعها كالتالي (129) مديرة و (155) وكيلة مدرسة. (421) معلمة من المدارس الثانوية للبنات بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:
 1. أن واقع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية منخفض جداً.
 2. أن المهارات الاجتماعية هي أعلى المهارات التي تملكها المديرات ثم تأتي السلوكية ثم الإدارية.

3. أن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب استخداما من قبل مديرات المدارس الثانوية للبنات.
4. أن استخدام أساليب إدارة الصراع الأخرى جاءت مرتبة تنازليا كالتالي (الحل الوسط ثم المجاملة يليها استغلال السلطة ثم التجنب).
5. عدم وجود تأثير (الخبرة في التعليم، الخبرة في العمل الإداري، المؤهل العلمي) في أساليب إدارة مديرات المدارس الثانوية للبنات للصراع في مدارسهن.
7. دراسة العتيبي: (2006) بعنوان "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها".
هدفت الدراسة التعرف إلى مستويات الصراع التنظيمي، أسبابه وأساليب التعامل معه في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها.
وقد استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي طبقت على جميع أفراد المجتمع المبحوث والبالغ عددهم (270) ضابطا، وقد أظهرت نتائج الدراسة التالي:
 1. أن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات متوسط بشكل عام.
 2. أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر العينة المبحوثة على النحو التالي وبالترتيب (محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، تعارض الأهداف).
 3. أن أهم أساليب إدارة الصراع تنازليا (التعاون، التجنب، التنافس).
 4. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أساليب الصراع التنظيمي بين ضباط المديرية العامة للجوازات على أساس المتغيرات التالية (الرتبة العسكرية، العمر، المؤهل العلمي).
8. دراسة قطيشات (2006): بعنوان: "إدارة الصراع في المؤسسات التربوية".
وقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة استخدامهم لأساليب إدارة الصراع، وتكونت عينة الدراسة من (90) مدير ومديرة بالإضافة إلى (360) معلما ومعلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وخلصت إلى النتائج التالية:
 1. أن الكفايات المهنية المتوافرة لدى المديرين من وجهة نظرهم كانت على النحو التالي: كفاية إدارة العاملين والشئون المالية، التقويم والمتابعة، إدارة شئون الطلبة وأخيرا تحسين المنهاج المدرسي وتطويره.
 2. أن أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون كانت على النحو التالي: أسلوب التوفيق، المنافسة، التعاون، التجنب وأخيرا الاسترضاء.
 3. أن أساليب التعاون والتوفيق والمنافسة تستخدم بدرجة عالية من قبل المديرون.
 4. وجود علاقة بين درجة توافر الكفايات المهنية لدى المديرون ودرجة استخدامهم لأساليب إدارة الصراع.

5. أن المديرين الذين تزيد مؤهلاتهم العلمية عن البكالوريوس يتجهون نحو استخدام استراتيجياتي التعاون والتوفيق لحل الصراعات.

9. دراسة النمر: (1994)، بعنوان: الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته"

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل المؤثرة في نشوء الصراعات التنظيمية التي تنشأ في المؤسسات والطرق الملائمة لإدارتها ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية القائمة على جمع البيانات والمعلومات من مصادر مكتبية ووثائق تثبت دقة المعلومات الضرورية لأغراض الدراسة أما أداة الدراسة فهي استبانة مصممة خصيصا لهذه الدراسة ، وقد تم استخدام عينة عشوائية بلغ عددها (450) موظفا من موظفي الإدارة الوسطى في خمسة من الأجهزة الحكومية الخدمية بمدينة الرياض ، كمجال لهذه الدراسة ، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان أهمها :

1. أن أفراد العينة على وعي بظاهرة الصراع التنظيمي.
2. أن من أهم أسباب نشوء الصراع بين العاملين: العوامل المادية، فرص الترقية، غموض المسؤوليات وتوزيع السلطة.

3. أن عينة الدراسة تستخدم أساليب إدارة الصراع بدرجات متفاوتة حسب ما تمليه ظروف الموقف، وهذه الأساليب مرتبة تنازليا كالتالي: (التوفيق، المواجهة، التجنب ثم القوة) .

10. دراسة عبد اللطيف بكوش (2009-2010) بعنوان (النمط القيادي لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي وعلاقته بدنامية الجماعة التربوية): وتهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي ودنامية الجماعة التربوية وتحديد أبعادها، وقد طبقت الدراسة على عينة من الهيئة التدريسية منتشرة عبر ثانويات ولاية بسكرة والبالغة (140) مفردة، وظف بها مقياسين من إعداد الباحث مقياس الأنماط القيادية حسب "نموذج هيرسي وبلانشارد"، ومقياس لدنامية الجماعة التربوية.

وقد توصل الباحث إلى أن النمط القيادي التوجيهي هو الأكثر ممارسة لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي: يليه النمط القيادي التقويضي، ثم النمط القيادي التشاركي، فالنمط القيادي الاستشاري على هذا الترتيب، كما توصل الباحث إلى أن الدنامية "الانغلاقية" هي دنامية الجماعة التربوية السائدة في مؤسسة التعليم الثانوي وبأن هنالك علاقة طردية موجبة بين نمطي القيادة التشاركي والاستشاري ودنامية الجماعة التربوية وعلاقة ارتباطية سالبة عكسية بين نمطي القيادة التوجيهي والتقويضي ودنامية الجماعة التربوية، كما كشفت نتائج التحليل المتعلقة بالفروق عن وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في الدرجة الكلية على مقياس دنامية الجماعة التربوية في كل من المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة (الجنس، العمر والخبرة المهنية)، أما بالنسبة للأنماط القيادية فدللت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية في متغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بصورة غالبية في متغيرات العمر والخبرة المهنية.

11. دراسة سامي عبد العزيز عامر أبو الخير (2012-2013) بعنوان (الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم): وقد هدفت الدراسة إلى تحديد

النمط القيادي السائد بين الأنماط الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي والترسلي) لدى مديري الثانويات، وقياس مستوى الإبداع لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (30) مديرا من مديريات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة بفلسطين، وطبق عليها استبانة مكونة من (50) فقرة.

وتوصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد بدرجة كبيرة، ثم النمط الترسلي بدرجة متوسطة، ثم النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة أيضا كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقدير حول جميع الأنماط تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية)، وبأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية).

12. دراسة (المعشر، 2005) بعنوان: الصراع التنظيمي. دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة بأساليب (التسوية، التنافس، التعاون، المجاملة، والتجنب) في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، وهي: الكرك، ومعان، والطفيلة).

كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع قد تُعزى إلى إحدى المتغيرات الشخصية التي استخدمت في الدراسة وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي. والوظيفية. والخبرة العملية. والحالة الاجتماعية. والمحافظة).

وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها أن تقييم المرؤوسين للعاملين في الإدارات الحكومية في الأردن لأساليب إدارة الصراع أظهر أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداماً، تلاه أسلوب التسوية، فأسلوب التنافس، فأسلوب التجنب، وأخيرا أسلوب التنازل. كما بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أساليب الصراع تعزى للعمر، والمؤهل العلمي، ولم تظهر بشكل عام فروق إحصائية مرتبطة بالجنس والحالة الاجتماعية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توجيه جهود الباحثين لدراسة مجالات أخرى في موضوع الصراع، والاتجاه نحو تطوير المناخ التنظيمي، وزيادة وعي العاملين فيما يتعلق بإدارة الصراع بجوانبه الإيجابية.

13. دراسة مهدي. (2005) بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. استخدام المديرون لجميع استراتيجيات إدارة الصراع.

2. كان مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات عاليا في مجالي: الالتزام نحو جماعة العمل والالتزام نحو العمل المدرسي، ومتوسطا في مجالي: الالتزام نحو مهنة التعليم، والالتزام نحو المدرسة.
3. هناك علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 > \dots$) بين استراتيجيات إدارة الصراع (التجنب، والرضا، والهيمنة، والتسوية) التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات. ولم تكن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 > \dots$) بين استراتيجية التكامل ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات. ومن بين التوصيات التي تمخضت عن نتائج البحث: تقديم برامج تدريبية أثناء الخدمة لتدريب المعلمين والمديرين لتطوير مهارة إدارة الصراع.
14. دراسة الخشالي (2004) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الاستراتيجيات (التعاون، التنافس، والتجنب) المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة، وإحساسهم بحدة وإيجابيات الصراع التنظيمي. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتجنب من جهة، وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة من جهة أخرى.
 2. فيما كانت العلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنافس، وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة.
 3. التعاون والتجنب من جهة، وإحساس العاملين بحدة الصراع من جهة أخرى.
 4. فيما جاءت العلاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنافس والتجنب وإحساس العاملين بحدة الصراع.
 5. كما بيّنت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون وإحساس العاملين بإيجابية الصراع، فيما كانت هذه العلاقة إيجابية بين استراتيجية التنافس والتجنب من جهة وإحساس العاملين بإيجابية الصراع من جهة أخرى.وقد تضمنت الدراسة بعض التوصيات منها:
 - إدراك الإدارة لأهمية رضا الأطراف عن النتائج المتحققة لهم من جراء الصراع، لأن ذلك يُساعد في تكوين اتجاهات إيجابية من قبل العاملين بخصوص الإدارة.
 - سعي الإدارة للتقليل من حدة الصراع، وذلك عن طريق تدخلها في الوقت والأسلوب المناسبين.

15. دراسة حريم (2003) بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن.

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية في الأردن، وتحديد أي الأساليب الأكثر تطبيقاً، وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق أساليب إدارة الصراع تُعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي؛ العمر، سنوات الخبرة، والجنس.

وأشارت نتائج الدراسة إلى ميل عينة الدراسة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع التالية بالترتيب: التعاون فالمساومة فالإجبار فالتهرب فالتنازل. كما بيّنت الدراسة عدم وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة أعلاه تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية.

16. دراسة المهدي، وهيب (2000) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم، وأنواع الصراع التنظيمي، وأهم الاستراتيجيات المتبعة في إدارته. وسعت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الاستراتيجية المقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية هي استراتيجية المواجهة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

لقد حظيت مشكلة إدارة الصراع التنظيمي باهتمام الباحثين الغربيين، حيث تناول هذا الموضوع مجموعة من المفكرين المختصين في المجالات السلوكية، ومن هذه الدراسات:

1. دراسة (Plowman, 2005) بعنوان: "الصراع والإدارة الاستراتيجية والعلاقات العامة".

وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن العلاقات العامة تعتبر عاملاً مساهماً للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن هذه النموذج الاحتواء والتجنب والمساومة، والتعاون بشكل إيجابي؛ وأن هناك أهمية للإدارة العليا اعتماداً على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

2. دراسة (McIntyre, 1997) بعنوان: "نمط إدارة الصراع التابع / المسيطر من قبل الفرد والآخرين".

وهدفَت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين. وقد بيّنت الدراسة أن المديرين والمرؤوسين قاموا بترتيب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها: استراتيجية التكامل، فالتسوية، فالغرض، فالسيطرة؛ فالتجنب على التوالي.

وقد وجدت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع، فقد وجد أن تقارير المديرين كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب.

3. دراسة (Campbell 1994) بعنوان: "أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر مدراء مدارس الثانوية".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يفضل أن يتعامل بها مديرو المدارس الثانوية في الجنوب الغربي من أميركا.
- وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يفضلها المديرون في إدارة الصراع وبين مستوى المدارس (متوسطة. وثانوية) والجنس، والمستوى الوظيفي والمهني.
- وأشارت النتائج إلى أن المديرين يفضلون إدارة الصراع باستخدام أسلوب التعاون مع المعلمين، وأظهرت المقابلات مع المديرين الذين فضلوا التعامل بأسلوب التعاون؛ بأنهم يستخدمون الأساليب المتنوعة في إدارة الصراع وفق موقف الصراع، وأنهم غير ملتزمين بأسلوب التعاون.
4. دراسة دالتون (dalton 1959: 25-95) وهي من الدراسات الرائدة في مجال الصراع التنظيمي، والذي أوضح من خلالها مدى اهتمام الأفراد والجماعات بترشيد مصالحهم الخاصة وتحسين أوضاعهم ومكانتهم حتى ولو كان ذلك على حساب المنظمة، وأوضح أن سعي الأفراد إلى ذلك مرده حاجتهم إلى كسب مزيد من القوة والسيطرة، وضمان الحصول على أكبر قسط من المنافع والعوائد، كما أوضح كذلك أن نمو الجماعات غير الرسمية في التنظيم يتم بسبب طبيعة الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي يشغلونها في البناء الاجتماعي للتنظيم، كما أن الأفراد ينظرون إلى أعمالهم بطرق مختلفة وذلك عائد لاختلافاتهم في العمر والقدرات الفردية والتوقعات. كما كشف (Dalton) كذلك أحد الأسباب التي تبرز كمجال للصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين. حيث يرى أن مرد ذلك يعود إلى رغبة كل طرف في فرض امتثاله طبقا لمعاييره الخاصة، حيث الاستشاريون يستندون إلى المعرفة والخبرة الفنية بينما التنفيذيون يعتمدون على السلطة والتسلسل الرئاسي.
- كما كشفت بعض الدراسات عن وجود ارتباطات موجبة بين التمايز الأفقي والرأسي وبين الصراع التنظيمي، فقد أوضح ستوكر وبورن (Stalker & Burn 1961: 265) إلى أن المنظمات تشهد ارتباطات موجبة بين عدد وحداتها المتخصصة في مستوى إداري واحد ودرجة الصراع التنظيمي، إذ إنه كلما زادت عدد الوحدات أدى ذلك إلى ارتفاع في الصراع بين بعض من تلك الوحدات وبعضها الآخر بسبب تفاوت المصالح وتنوع الاهتمامات واختلاف الأهداف، كذلك يظهر هذا الارتباط على المستوى الرأسي، عندما تزداد المستويات الإدارية وتزداد الفروق في حريات التصرف بين المستويات العليا والدنيا، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع نسبة حدوث الصراع التنظيمي نتيجة للتفاوت في درجة توزيع السلطة وفي العوائد والاهتمامات.
- وعن درجات توزيع السلطة داخل التنظيم وعلاقتها بالصراع التنظيمي أوضحت الدراسات كذلك وجود علاقة بين درجة مركزية ولا مركزية السلطة والصراع التنظيمي، فقد وجد يوكل (Yukl 1981) أن اشتراك المرؤوسين في صنع القرار يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم وزيادة توقعاتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات في مجالات أخرى، وإذا حدث وأن خيب المدير آمالهم في مزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات لأسباب قد تكون متعلقة بطبيعة المشكلة أو الوقت المتاح أو غيرها من الأسباب الأخرى، فإن ذلك قد يكون دافعا لنشوء صراع بينه وبين مرؤوسيه. كما كشف كروين (Crowin 1969) عن تفسير لظاهرة التلازم بين الصراع واللامركزية

إذ يرى أن توزيع حق اتخاذ القرار بين الأفراد عبر المستويات التنظيمية المختلفة بفتح المجال أمام العديد من الاختلافات بين الآراء والمصالح والقيم، مما يؤدي إلى حدوث الصراع بين الأطراف ذات العلاقة.

وفي دراسة أعدتها جمعية الإدارة الأمريكية لكل من **توماس وشميدت (Thomas & Shimidt)** (1976) على عينة من 258 مديرا ونائبا للمدير اتضح من الدراسة عدة نتائج من أهمها:

أ. إن التعامل مع الصراع التنظيمي يمثل أهمية بالغة في عمل المدير، وإنه في حالات كثيرة يماثل الأهمية التي يعطيها المدير لعمليات التخطيط والاتصالات واتخاذ القرارات، وإن ذلك يستغرق حوالي 24% من أوقاتهم.

ب. أوضحت دراسة أن هناك العديد من مصادر الصراع تأخذ عدة جوانب مثل العوامل النفسية التي يواجهها الفرد لأسباب اجتماعية أو اقتصادية أو سيكولوجية، وكذلك عدم الفهم والوضوح بين الأفراد والخلل في الاتصالات، كذلك أشارت الدراسة إلى مصادر أخرى للصراع مثل مدى وضوح أهداف العمل، وتوزيع المسؤولية والسلطة بين أعضاء التنظيم والمنافسة على المصادر والموارد المالية.

ج. أما إيجابيات الصراع التنظيمي وسلبياته، فقد أوضحت الدراسة أن الصراع يؤدي إلى مناقشة القضايا التي تهم التنظيم بطريقة مباشرة، مما يساعد على توضيحها والبحث عن حلول لها. كما يسهم في تقوية العلاقات بين الأفراد وتنمية قدرات أطراف الصراع إذا لجأت تلك الأطراف إلى معالجته بطرق موضوعية. أما عن سلبياته فقد أشارت دراسة إلى أنه يسهم في تحويل جهود العاملين عن المهام الرئيسية الموكلة لهم ويصرفهم عن التفكير الإبداعي في أعمالهم، ويعوق العمل التعاوني وهذا كله يقود إلى انخفاض الإنتاجية.

أما فيما يتعلق بالأساليب الملائمة لإدارة الصراع داخل المنظمات فقد تناولتها دراسات عديدة، حيث تمت الإشارة إلى وسائل مختلفة يمكن بواسطتها الحد من الصراع داخل التنظيمات، وعلى الرغم من تعدد تلك الوسائل والأساليب، إلا أن هناك مجموعة من المتغيرات التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار استراتيجية دون أخرى.

وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة تفاوتاً في درجة استخدام أسلوب دون آخر، فقد وجد **بورك (1979)** في دراسته الأولى على مجموعة من المدراء تبلغ 74 مديراً، أن الطرق التي يتعاملون بها في مواجهة الصراع داخل تنظيماتهم هي: (الانسحاب- التهدة- الحل الوسط- الإكراه- المواجهة)، أما أكثر هذه الأساليب فعالية من حيث النتائج على الفرد والتنظيم فكانت: المواجهة تليها التهدة ثم الحل الوسط والإكراه، وأخيراً الانسحاب. وفي دراسته الثانية على 57 مديراً أوضح حوالي 58.5% من العينة المختارة أن أسلوب المواجهة يؤدي إلى نتائج فعالة مقارنة بالأساليب الأخرى من حيث المكاسب التي تتحقق لأطراف الصراع.

وحاول **توماس (Thomas 1976)** تطوير خمسة أساليب باستخدام مخطط شبيه بمخطط **بلاك وموتون (Black & Mouton 1964)** يمكن استخدامها للسيطرة على الصراع، وأشار إلى أن هذا الأسلوب التكاملي قد يكون أنسب الأساليب لحل الصراع، إلا أن هذا الإدلاء قد واجه بعض الانتقادات من قبل بعض

الأكاديميين وخاصة في مجال العلاقات الصناعية لأن التركيز على هذا الأسلوب لا يتفق مع ما يحتويه الصراع من اختلاف في المصالح والذي يؤثر بدوره على سلوكيات أطراف الصراع، بجانب بعض العوامل الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة على توجهات أطراف النزاع في مدى قبول استراتيجية دون أخرى كأسلوب لحل الصراع القائم بين الأطراف المعنية، بجانب عوامل الموقف التي تلعب دورا رئيسيا في تحديد الاستراتيجية المناسبة للسيطرة على الصراع.

وهكذا نلاحظ أن جميع الدراسات الأجنبية التي تم تناولها سابقا قد ظهرت في مجتمعات غربية، فهي بالتالي تفسر ظاهرة الصراع في تنظيمات تلك المجتمعات التي تختلف في عاداتها وتقاليدها وأغراضها وحجمها عن تنظيمات مجتمعات الدول النامية ومن ثم فإن مسألة التعميم من هذه النتائج على منظماتنا العربية يبدو أمرا صعبا لهذه الاختلافات وغيرها، ومع ذلك سنحاول الاستفادة من نتائج تلك الدراسات متخذين حذرا من عملية التعميم منها. ولعل هذا النضوب في بحث ظاهرة الصراع التنظيمي في منظماتنا العربية ما يعطي هذه الدراسة أهميتها في توجيه اهتمام الزملاء من الكتاب والباحثين العرب في تناول هذا الموضوع حتى تكون لدينا حصيلة من المعرفة عن هذه الظاهرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة في مجملها موضوعين هما: أساليب ممارسة السلطة والصراع التنظيمي سواء مرتبطين مع بعضهما أو مرتبطين بمتغيرات أخرى، ويستخلص الباحث من هذه الدراسات ما يلي:

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالة.
- 2- الاضطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل التي طبقتها.
- 3- التعرف على أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها بغرض مقارنتها مع دراستنا الراهنة. وبالرغم من أهمية الموضوع فقد لاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة علاقة السلطة التنظيمية بإدارة الصراع التنظيمي كانت غير موجودة سواء في البيئة المحلية أو البيئة العربية. كما لاحظ الباحث استخدام الدراسات لمناهج بحثية مختلفة وأساليب وأدوات إحصائية متعددة للتحليل وتفسير البيانات وذلك باختلاف الأهداف التي سعى كل باحث لتحقيقها، إلا أن معظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما أن أغلبها اعتمد على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وهو نفس المنهج البحثي الذي استخدمه الباحث في هذه الدراسة، كما اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع ممارسة السلطة وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي فيما بينها من حيث مجتمع الدراسة فبعضها قد أجري على منشآت ذات طبيعة قانونية، وبعضها على منظمات خدمية، ومنها منشآت مدنية وأخرى أمنية، كما تم تناول المنظمات في القطاع العام والخاص.

أهم ما يميز الدراسة الحالية:

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في البيئة المحلية على حد علم الباحث التي تناولت ظاهرة السلطة في علاقتها بالصراع التنظيمي في المؤسسة التعليمية، باعتبارها مؤسسة منتجة للأفكار وموجهة للسلوك الفردي والجماعي. حيث لا توجد أي دراسة سابقة في نفس المجال ربطت بين السلطة التنظيمية كمتغير مستقل وفعالية إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع.
- تختلف في المجال الزمني عن الدراسات السابقة، كون فترة (2020-2021) تكون قد مرت سنوات على تطبيق برامج إصلاحات على مستوى المؤسسات التعليمية، وما واكب ذلك من تغيرات سياسية، اقتصادية، اجتماعية وتكنولوجية.
- تميزت الدراسة الحالية أيضا في أنها درست الموضوع بمؤسسات التعليم الثانوي التي عرفت في السنوات الأخيرة العديد من التوترات والصراعات، غالبا ما كانت تنتهي باحتجاجات وإضرابات، وهو ما يجعل عملية إدارة الصراع داخل المؤسسة عملية ذات أهمية قصوى لما يترتب عن ذلك من نتائج أكيدة ومؤثرة على مسار المؤسسة.

الفصل الثاني: السلطة التنظيمية – تحليل نظري-

تمهيد.

أولاً: مفهوم السلطة التنظيمية.

1- مفهوم التنظيم.

2- مفهوم السلطة.

3- مفهوم السلطة التنظيمية.

4- مفهوم السلطة والمفاهيم المرتبطة بها.

ثانياً: تطور ظاهرة السلطة والمرتكزات النظرية في دراسة السلطة التنظيمية من منظور
سوسيولوجي.

ثالثاً: مصادر وموارد السلطة داخل التنظيم.

خامساً: أنواع السلطة داخل التنظيم.

سادساً: خصائص علاقات السلطة وأصحاب التأثير داخل التنظيم.

1- خصائص علاقات السلطة داخل التنظيم.

2- أصحاب التأثير على التنظيم.

3- وسائل التأثير وسلوك ممارسة السلطة.

سابعاً: أنظمة التأثير داخل التنظيم.

1- السلطة والهيكل التنظيمي.

2- تفويض السلطة.

3- السلطة واتخاذ القرار.

4- القيادة وممارسة السلطة.

خلاصة

تمهيد:

باعتبار السلطة مبدأ من مبادئ التنظيم فقد حظيت باهتمام من طرف الكثير من الباحثين والدارسين باختلاف تخصصاتهم، وكونها تمثل مفهوم مركزي في دراستنا، فإننا نحاول في هذا الفصل أن نقدم تحليلاً نظرياً لمفهوم السلطة التنظيمية من خلال استعراض التراث النظري وأهم الاتجاهات التي تناولت المفهوم.

أولاً- مفهوم السلطة التنظيمية:

مفهوم التنظيم:

التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضاً التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد بممارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود.

وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية.

إن الغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العناصر التالية:

• وحدة هدف معين متفق عليه.

• وجود مجموعة من الأفراد بينهم علاقة محسوسة.

• اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف.

بناء على ما تقدم يجب أن يتميز التنظيم بواقعيه وحيويته وفاعليته في تحقيق الأهداف بأفضل الأساليب وقلل التكاليف من خلال مجموعة من الأفراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم وعملهم.

➤ عرفه سيد الهواري الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية أي أنه الحقل الذي تعمل فيه الإدارة وباعتباره وظيفة من وظائف المدير تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محدده الواجبات والحقوق ومن ثم أيضاً اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها. (إسماعيل، 2009:151).

➤ كما عرفه شارمر **shermer** بأنه "العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط". (النعمي، 2008:120).

➤ ويعرفه برنارد **Bernerd** على أنه "نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها خلال إطار إداري معين". (التهامي، 2009:146).

➤ وعرفه جون جورس بأنه "الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات". (عبد المحسن، 2006:95).

1.1. طبيعة التنظيم:

هو عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتقويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي، ووصف الوظائف. حيث يتركز الاهتمام في تصميم هيكل تنظيمي سهل من رسم السياسات وتنفيذ

الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الإدارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب خصوصا. وإنها تعمل على بيئة عمل سريعة الحركة والتقلبات والتغيير هذا بالإضافة إلى ضمان وجود عامل الكفاءة والفاعلية الإدارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الإداري (بسيوني، 2009: 88).

2.1. أهمية التنظيم:

- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة.
- يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك.
- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.
- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما ينفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات.
- يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة (الصيرفي، 2005: 114).
- تأكيد أولوية العمل والمنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، منعا للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة.
- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أولوية وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها.
- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة (النعي، 2008: 118).

3.1. أنواع التنظيم:

أ- **التنظيم الرسمي:** يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي، نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم.

ما الذي يتحقق في إطار التنظيم الرسمي:

- وجود مستويات محددة للاختصاصات، والسلطة والمسئوليات في اتخاذ القرارات، والبحث في المشكلات والإشراف والتوجيه.
- هذا التسلسل يحقق مبدأ التنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.
- تقسيم العمل داخل المؤسسة على أساس التخصص.

- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المؤسسة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.
- تحقيق العلاقات داخل المؤسسة بوضوح، بحيث يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه.
- إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الأجزاء الأخرى.
- تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته.
- أ- **التنظيم غير الرسمي:** حيث ينظم العاملون أنفسهم في شكل تجمعات وبالتالي محاولتهم إيجاد تنظيم آخر يوازي التنظيم الرسمي. مميزات التنظيم الغير الرسمي:
- التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان.
- أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الأعضاء فيها يتم على أساس الاختيار بين الأعضاء ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميولات متقاربة.
- أن التنظيمات غير الرسمية ليس بها نظام أو هيكل محدد من قبل.
- أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها إشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيمات الرسمية (عبد المحسن، 2006: 94).

1- مفهوم السلطة:

تُعد السلطة ظاهرة اجتماعية وتنظيمية، فهي تُمثل عصب العملية الإدارية، فقد كتب بيرتراند راسل (1938) " أنّ المفهوم الأساسي في العلوم الاجتماعية هو السلطة بنفس المعنى الذي يعنيه مفهوم الطاقة في العلوم الفيزيائية (Collerette, et Roy, p63)." .

فالسلطة في مجال العمل من المرتكزات الهامة والدعامة الأساسية التي تلعب دوراً رئيسياً للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه بما يتناسب وتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف القائمين على شؤون المؤسسة .

وقد حظي مفهوم السلطة باهتمام الباحثين والمفكرين في علم السياسة، وعلم الإدارة وعلم اجتماع التنظيم والعمل على وجه الخصوص، وقد اختلف استخدام مفهوم السلطة من باحث لآخر كما ارتبط بعدة مفاهيم كالمسؤولية، والقوة، والنفوذ، والسيطرة، وعليه فإن تحديد مفهوم السلطة في هذه الدراسة ضرورة منهجية يفرضها البحث العلمي الذي يتطلب الدقة والتوضيح.

كغيره من المفاهيم في العلوم الاجتماعية من الصعب منهجياً تحديد مفهومها للسلطة أو حصره وذلك لاختلاف الباحثين والدارسين في هذا المجال تحديد وتوحيد وجهات النظر حول مدلول مفهوم السلطة، فيقول "ابن خلدون" أن أصل السلطة كتعبير على مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحكم أفراد أو جماعة أو مجتمع ما (رشوان، 2003، ص 215).

فالسطة مفهوم مجرّد قابل للتطبيق في العديد من الحالات، فكثيرًا ما نسمع عن سلطة الطبيعة، سلطة العقل، سلطة الأب، سلطة الرئيس وسلطة المدير وغيرها من المعاني التي يتخذها المفهوم، فالسلطة في اللغة العربية مشتقة من الفعل الثلاثي سلّط بمعنى القهر وكذلك السلطان بمعنى الحُجة. (ابن منظور، 1998، ص18) ومن الناحية الاصطلاحية يتخذ المفهوم عدة معاني وذلك حسب التخصصات وحسب العلماء وتوجهاتهم النظرية المختلفة، فمن الناحية السياسية تُعرف السلطة على أنّها " حق إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على طاعة هذه الأوامر (لعويسات، 2003، ص93).

أما علم النفس فينظر إلى السلطة من زاوية سلوكية نفسية، إذ يمكن تعريف السلطة بأنّها "تتضمن العلاقة بين اثنين أو أكثر من الأفراد، ويعتبر شيستر برنارد من الكتاب السلوكيين الأوائل الذين كتبوا عن التنظيم من وجهة نظر سلوكية، حيث ينظر بيرنارد إلى المؤسسة على أنّها نظام تعاوني وقد أعطى وزن كبير للعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على درجة التعاون المطلوب داخل المؤسسة.

أما علم الاجتماع فينظر للسلطة من زاوية اجتماعية، وقد تعددت تعريفاتها ولا يمكن تعريف السلطة إلا في ظل اتجاهين:

الاتجاه الأول: يعتبر السلطة على أنّها ملكة واستعداد عند شخص معين، والسلطة بهذا المفهوم موجودة منذ هوبز " السلطة بمفهومها الواسع هي الوسائل التي يعتمد عليها في الوقت الحاضر للحصول على المصالح المحتملة والمنتظرة " (Collerette, et Roy, p63).

الاتجاه الثاني: يعطي للسلطة طابع العلاقات الاجتماعية حيث يعرف ماكس فيبر السلطة على أنّها " احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين (غربي، وآخرون، 2002، ص190).

ويتجسد هذا الاتجاه بقوة مع تيار علم الاجتماع التنظيمي، وخاصة في أعمال ميشال كرويه الذي أّخذ السلطة كمفهوم مركزي لتحليل التنظيمات، وذلك من خلال التحليل الاستراتيجي لتصرفات الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، ليصل إلى أنّ " السلطة هي علاقة وليست صفة مميزة للأفراد أو الفاعلين، أي أنّ السلطة تكمن في طبيعة العلاقة بين الطرفين وليس في الأفراد أنفسهم.

(crouzier et friedberg ,1977, p56).

حيث يذهب " داهل " DAHL إلى تعريف السلطة على أنّها قدرة الشخص (أ) على التوصل إلى جعل شخص آخر (ب) يقوم بشيء ما لم يكن ليقدم عليه لو لا تدخل (أ) (Mourin, J, M, 1996, p38).

وبهذا المعنى فإن السلطة هي أن يطيع فرد أو جماعة أوامر محددة تصدر من فرد أو هيئة تتميز بأن لها الحق في ممارسة هذه السلطة، وأن من يخضعون لها يرون أنه من واجبهم طاعتها.

وهناك من يعرف السلطة في المؤسسة على أنّها " الحق الشرعي في التأثير على سلوك الموظفين وتوقعاتهم (Bettahar, 2014, p83). حيث يستخلص من هذا التعريف أنّ السلطة تقتض وجود نوع من الشرعية، فالجماعة هنا على استعداد للطاعة لأن أعضاءها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدر شرعي.

وقد عرفت السلطة في المؤسسة على أنها الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم. (حريم، 2006، ص 169)

وهناك من عرف السلطة في المؤسسة بأنها "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين" (الجيويسي، وجاد الله، 2008، ص 114)، فالسلطة هي المقدرة على اتخاذ القرارات اللازمة وإقناع الأفراد بالامتثال للسياسة المرسومة، فهي تنفرد بظاهرة هامة هي المرونة، كما تعتبر الوجه الشرعي للقوة، أو هي القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح حق إصدار الأوامر والحصول على الامتثال للقرارات والأعمال المكلف بها. من خلال التعاريف المذكورة آنفاً فالسلطة لها ركنان أساسيان ومكملان لبعضهما البعض ولا يمكن للسلطة أن تكون مكتملة إذا ما غاب أحدهما أو كلاهما .

■ **الركن الأول:** ويتمثل في قدرة الفرد على إصدار الأوامر إلى الآخرين في المؤسسة.

■ **الركن الثاني:** وهو قدرة من تصدر عنه الأوامر على جعل الآخرين يلتزمون بما أصدره إليهم .

استناداً إلى التعاريف السابقة الذكر والواقع المعاش وطبيعة الدراسة، فإنه يمكن تعريف السلطة إجرائياً في هذه الدراسة على أنها حرية التصرف واتخاذ القرارات والإجراءات، وإصدار الأوامر، ومراقبة إنجاز المهام وتوجيه المرؤوسين، في إطار محدد وواضح المعالم والصلاحيات، واستخدام كل الإمكانيات والقدرات من أجل إقناع الأفراد والحصول على امتثالهم بما يخدم تحقيق الأهداف.

2- مفهوم السلطة التنظيمية:

يتكون هذا المفهوم من مصطلحين سلطة وتنظيم، وهذا ما يعني السلطة الممارسة داخل التنظيم، وهي ذات أهداف يجب تحقيقها.

يعرف كونتز وأودونل السلطة على أنها الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات. (كشك، 2003، ص 91).

فالسلطة التنظيمية إذن هي الصلاحية المخولة للقادة والإطارات الإدارية والمشرفين، في اتخاذ الإجراءات وإعطاء الأوامر، وكذا القرارات التي تسبقها، من أجل تنفيذ مختلف الخطط الاستراتيجية والبرامج العملية في المؤسسة.

فالسلطة التنظيمية هي أيضاً القوة التي بمقتضاها يستطيع المسؤول أداء العمل المطلوب منه وفقاً للخطة الموضوعة، فمن يملك السلطة من حقه أن يتوقع الطاعة ممن يعملون تحت مسؤوليته والسلطة تعتمد على التدرج الرئاسي والمستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي.

ولذا فإن السلطة تمثل القوة المؤسسية للمنظمة، ولا تعني السلطة استعمال القسوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال المؤكدة إليهم، كما أنها لا تعني أن للمدير الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات، لأن هناك حدوداً وقيوداً للسلطة الإدارية، بعضها داخلي في المنظمة وتتمثل في القيود المنصوص عليها في قرار تأسيس المنظمة و نظامها الداخلي أو في القيود المتمثلة في أهداف المنظمة و سياساتها

العامة، وبعضها يتمثل في الأنظمة و القوانين و السياسات للدولة التي تعمل بها المنظمة وكذلك الأعراف والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في بيئة المنظمة.

3- مفهوم السلطة والمفاهيم المرتبطة بها:

يعد اختلاف وجهات النظر لدى الباحثين والباحثين في مفهوم السلطة سبباً رئيسياً للتنوع الموجود في المصطلحات الخاصة بهذا الموضوع، وقبل التعمق في الدراسة والبحث في موضوع السلطة، لا بد من التطرق إلى بعض المفاهيم القريبة منها، والتي تلتقي معها في بعض الجزئيات:

أ. السلطة والسلطة الرسمية:

حسب ما جاء في قاموس الفعل الاجتماعي، فإن السلطة هي: "هي القدرة على امتلاك الوسائل الطبيعية أو الاستثنائية، والتي تنتج أثر على شخص آخر أو شيء آخر، مع الوعي بامتلاك هذه القدرة". وحسب نفس القاموس فإن: "السلطة الرسمية، تحمل ثلاث أبعاد: قانونية، مؤسسية وأخلاقية، مصطلح السلطة القانونية يعني إذن حق التحكم، أي فرض الطاعة، فالأجهزة نفسها هي التي تتحكم ووضعية التفوق هي التي تفرض إكراهات الاحترام والقبول" (Barreyre, et autres, 1995).

وهي مرجعية قانونية وتنظيمية داخل التنظيم، كما يمكن اعتبار السلطة بأنها نتاج عدم المساواة في النظام والذي يتم إنتاجه، فبعض الأشخاص يحصلون على سلطة أكبر بواسطة مواقعهم أو أوضاعهم مقارنة بأشخاص آخرين، وهي بذلك تمتزج بمفهوم السلطة التنظيمية، غير أنه يمكن لشخصين لديهما نفس الموقع أو المنصب الوظيفي، إلا أنهما لا يتمتعان بنفس السلطة، وهذا بسبب استخدامهما المختلف للسلطة القانونية. فالسلطة بهذا المعنى يمكن أن تختلف عن السلطة القانونية أو الرسمية وهذا لأنها بهذا المعنى يمكن تعريفها على أنها الطريقة التي تفسر الدور الذي تعنيه، وفي هذه الحالة فإن السلطة هي نتيجة علاقة بين شخصين أين واحد يمتلك مصادر أو موارد أهم مما عند الآخر، مما يجعله تابعا له، فالسلطة الرسمية ما هي إلا شكل من أشكال ممارسة السلطة فهي توضح شرعيتها وتعطي للتنظيم شكله وطابعه الرسمي.

ب. السلطة والتأثير:

هناك الكثير من المؤلفين، الأمريكيين خاصة لا يفرقون تقريبا في استخدامهم للمصطلحين، فالبعض يعتبر التأثير على أنه الجهود المبذولة التي تؤثر بطريقة غير مباشرة في القرارات داخل التنظيم. وبصورة عامة فإن كلمة تأثير "Influence" كما تعنيه باللغة الفرنسية، هو الجانب أو المظهر البسيكولوجي (النفسي) للعلاقة وما يحدثه في الآخرين، والذي يتأكد من خلال الخضوع اللاوعي لهذا التأثير. يشير مفهوم التأثير Influence إلى محاولات سواء (ناجحة أو فاشلة) لإحداث تغيير في سلوك الفرد، حيث ويعرف بيش (beach) التأثير بقوله "أن القائد الفعال هو الذي يجعل الآخرين يتصرفون على النحو المطلوب من خلال عدد من الوسائل كالإقناع أو التهديد بالقوة أو التلويح بالشرعية" (شوقي، دس، ص 35)، فقد يكون التأثير عن طريق الإكراه أو عدم الرضاء كما قد يكون عن طريق الثواب المتمثل في المكافأة على الجهد المبذول. حيث تخلق هذه الوسيلة للتأثير استجابات طيبة أو حسنة لدى الأفراد تتمثل في رضاهم وارتياحهم، أو

قد يكون من خلال حوار يكون بين الطرفين المكونان لعلاقة السلطة من خلال استخدام الطرف الذي يريد التأثير لمثيرات متعددة تساهم في خلق الاستجابة لدى الفرد الذي يراد التأثير فيه.

وهناك من يرى أن التأثير يضم مفهومين المفاوضة والسيطرة؛ تعرف المفاوضة " بأنها الحوار والتشاور بهدف الوصول إلى اتفاق " حيث يتم من خلالها تبادل مجموعة من المعلومات والآراء للوصول إلى الهدف المرغوب أما السيطرة فهي إجبار شخص أو فوج على القيام بأشياء ما رغما عنهم. وبالتالي فإن كل علاقة تأثير هي علاقة قوة. (علي، 2006، ص 103).

ج. السلطة والقوة:

تعرف القوة على أنها: "المقدرة على التصرف أو إحداث التأثير فهي متعلقة بالنفوذ، أما السلطة فهي الحق في الأداء أو العمل " (حريم، 2003، ص 169)، والقوة هي تغيير سلوك واتجاهات الغير بالشكل المرغوب فيه أي أنها القدرة على إحداث التغيير بالشكل المطلوب " وبالتالي فإن كل علاقة تأثير هي علاقة قوة.

وتعرف أيضا القوة بأنها "المقدرة على التصرف أو إحداث التأثير فهي متعلقة بالنفوذ، أما السلطة فهي الحق في الأداء أو العمل "، هذا ما يعنى أن السلطة لا تكفي وحدها لجعل الرؤوسين ينفذون جميع مسؤولياتهم، فالقوة تبنى أساسا على قدرة الشخص على التأثير في الآخرين وإقناعهم بالتصرف وفقا لما يريته، وهي مهارة لا يضمنها القانون أو المركز الوظيفي بل عملية تعتمد على قدرات الشخص ومؤهلاته وعوامل شخصية متعددة، فالسلطة مشتقة أو تمثل جانب معين من القوة أي القوة الشرعية والفرد قد يملك السلطة ولكنه لا يملك القوة، أو يملك القوة ولكنه لا يملك السلطة وقد يملكها معا، ومنه يمكن القول أن الفاعلية والكفاءة التنظيمية لا تتحقق إلا بالاقتران بين السلطة والقوة أو النفوذ.

هذا الفرق بين السلطة والقوة جعل الكثير من العلماء يشيرون إلى انه من الممكن منح السلطة للآخرين ولكن من غير الممكن منح القوة للآخرين أو سلبها منهم، وعليه فإن مدير المدرسة كقائد إداري يسعى لتهيئة الفرص للعاملين لتنمية قدراتهم ويقوى من عزائمهم ويقدم الحوافز لهم الإيجابية منها والسلبية، فالقوة المستحبة هي القوة في التأثير والإقناع والقوة في منح كل ذي حق حقه والقوة في توفير مناخ ودي آمن في بيئة العمل المدرسي والقدرة على التحكم بالعواطف والانفعالات ومعاملة الرؤوسين بشكل عادل بعيدا عن المحاباة لبعضهم ونبذ البعض الآخر، وعليه فإن العلاقة بين السلطة والقوة ينبغي أن تتسم بالموازنة والاتساق والتكافؤ (الحري، 2008، ص 69).

د. السلطة والمسؤولية:

يشكل التنظيم المدرسي مجموعة من الأفراد من مختلف التخصصات كمدير المدرسة والمدير المساعد والمعلمين بتخصصاتهم المختلفة والفنيين والإداريين وغيرهم، وكل هؤلاء يعملون معا لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال تكليف كل منهم بمهام محددة وواضحة، وبالتالي فإن كل فرد مسئول عن إنجاز تلك المهام المكلف بها بشكل سليم وفي وقت محدد، ولا يمكن لهؤلاء الأفراد في أي حال من الأحوال إنجاز أعمالهم دون منحهم السلطة التي يتمكنون من خلال ممارستها القيام بمسؤولياتهم. فالتنظيم المدرسي كغيره من التنظيمات

المختلفة يقوم على ثلاثة أركان أساسية هي: الواجبات والمهام، والمسؤوليات التي تتمثل في الالتزامات بمحددات المهام، وأخيراً السلطة الممنوحة لشاغل الوظيفة لإنجاز مهامه الموكلة إليه (كنعان، 2002).

ويمكن تعريف المسؤولية بأنها التزام المرؤوس بالقيام بعمل معين كلفه به رئيسه في العمل؛ وعلى ذلك فإن حقيقة المسؤولية هو الالتزام، تنشأ المسؤولية نتيجة العلاقة بين رئيس ومرؤوس بمقتضاه يكون للأول سلطة تكليف الثاني بالقيام بأعمال معينة، يصبح مسئولاً عنها وملزماً بأدائها.

وترتبط السلطة والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً وجوهرياً، ويجب أن تكون السلطة بقدر المسؤولية، والمسؤولية مساوية للسلطة على امتداد جميع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة (حريم، 2006، ص 171).

وتعرف المسؤولية (Responsibility) على أنها التزام الفرد بالمهام الموكلة إليه وتحمل نتائج الإخلال بها. فهي التعهد والالتزام بالقيام بواجبات وأعمال محددة. وحيث أن المسؤولية تتمثل في قبول الفرد للقيام بأنشطة وواجبات معينة، لذا يجب أن ترتبط بتنفيذ الأعمال طبقاً للمعايير الموضوعية (الحري، 2008، ص 68).

وقد تكون المسؤولية إلزاماً مستمراً، كما قد تكون إلزاماً بالنسبة للقيام بعمل معين لمرة واحدة وينتهي الالتزام بانتهاء القيام بهذا العمل، فالعلاقة بين المدير العام للمنظمة ومدير المبيعات مثلاً مستمرة بينما لو استعان المدير العام بأحد الخبراء من الخارج وكلفه بالقيام بدراسة معينة، فإن هذا التكليف ينتهي بانتهاء الخبير من الدراسة. وإن السلطة تفوض من الرئيس إلى المرؤوس، بينما المسؤولية لا يمكن تفويضها. والمسؤولية هي التزام بعمل معين، ولا يمكن لرئيس أن يتهرب منها بقوله بأنه قد كلف آخر بهذا العمل، حتى لو فعل ذلك فإنه يظل المسؤول الأول أمام المستويات الأعلى منها.

أما السلطة (Authority) فيعرفها ماكس فيبر (Max Weber) على أنها عملية الانصياع للأوامر الصادرة من مصدر مسئول والتي تقرر لفرد ما أحقيته في إمرة مجموعة ما والإشراف عليهم.

فهي الحق الذي يمنح لشخص ما لإلزام مرؤوسيه في قبول التعليمات والأوامر التي يوجهها لهم. والسلطة تمثل قدرة فرد أو جماعة في التأثير على أفعال وأعمال فرد أو جماعة آخرين دون اعتبار رغباتهم كمتغير في هذا التغيير. فهي قدرة وحدة ما على التأثير أو فرض إرادتها على وحدة أخرى.

ويرى كتاب الإدارة التقليديين أن السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير، والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإدارته والامتثال لأوامره وتعليماته. فهم يرون أن سلطة المدير الرسمية تستند إلى قوة ذات صبغة قانونية أو شرعية تمنحه الحق في إصدار الأوامر والتعليمات لتابعيه لحملهم على القيام أو الكف عن القيام بأوجه النشاط التي يراها لازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وتقوم القيادة أساساً على عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه لتوجيه جهودهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

والسلطة هي الصلاحيات المخولة لشخص ما لتضع في يده القوة التي تمكنه من إعطاء التعليمات الملزمة والأوامر الواجبة للمرؤوسين لتنفيذها بما يخدم أهداف المدرسة التي يعمل بها.

من خلال التعريفات المذكورة نستخلص أن السلطة هي التحويل الرسمي الذي تمنحه الإدارة العليا لأحد مرؤوسيه لتولي مهام محددة يتمكن من خلالها التصرف بحرية في إصدار القرارات إلى تابعيه لتنفيذ تعليماته والقيام بالواجبات الموكلة إليهم من قبله دون أية مقاومة أو رفض.

ومن الجدير بالذكر القول إن هناك ارتباطا شديدا بين السلطة والمسئولية حيث يجب أن يكون بينهما تكافؤ وموازنة، فالمثل يقول (فاقد الشيء لا يعطيه)، ولذلك فإنه لا يجوز قطعا مساءلة موظف ما عن إنجاز عمل ما لم يمنح سلطة القيام به.

فالسلطة تمنحه القوة والإقدام للقيام بالعمل الذي منحت له السلطة لممارسته، وبالتالي فهو ملزم بتحمل مسؤولية قيامه بذلك العمل وإنجازه على أتم وجه (الحري، 2008، ص 69).

هـ. السلطة والنفوذ:

يحمل مصطلح السلطة والنفوذ نفس الأصل الاشتقاقي فهما مشتقان من الكلمتان اللاتينيتي "potere" و "posse" والتي تعنيان "سلطة شيء ما"، "القدرة على"، "امتلاك القوة على". فالنفوذ يرجع خاصة للقوة في حد ذاتها، في حالتها الكامنة أما السلطة فتؤخذ في الاعتبار الأثر الذي تنتجه الإضافة التي تحدثها العلاقة بين الطرفين.

و. السلطة والهيبة:

وتختلف المفهومات السابقة عن مفهوم الهيبة الذي يشير إلى مقدار ما يملكه الفرد من نفوذ داخل جماعته بصرف النظر عن وظيفته؛ فالهيبة يمكن وصفها بأنها مكانة لاحقة، ويعمل الفرد على زيادة هيبة بصفة مستمرة. وتعتبر الهيبة بمثابة مركز اجتماعي في نظر الجماعة يصل إليه الفرد بفضل التقدير الاجتماعي الذي يحصل عليه، ويصاحبه بعض مظاهر الاعتراف والاحترام. وإذا كانت السلطة تستند وترتبط بالقانون، فإن الهيبة مرجعها الشخص نفسه ومدى قدرته على فرض إرادته دون الاستناد إلى المنصب. وقد يجمع الفرد بين السلطة التي أساسها المنصب والنفوذ المستمد من شخصيته، وفي تلك الحالة يكون ذلك الشخص صاحب القوة السياسية المتكاملة (طلعت، 2007، ص 79).

و. السلطة والقيادة:

يشير هذا المفهوم إلى أن أي مرؤوس في المنظمة يكون مسؤولاً إدارياً مباشرة أمام رئيس مباشر واحد فقط، ويخضع للتوجيه والإشراف الإداري في أي وقت من قبل رئيس واحد فقط، ولا يجوز لرئيس آخر إصدار أوامره وتوجيهاته لهذا المرؤوسين ومبررات ذلك كله تجتنب تلقي المرؤوس أوامر وتعليمات متناقضة ومتضاربة في حال تعدد الرؤساء، مما يصعب على المرؤوس تحديد توقعات رؤسائه إذا كانوا أكثر من رئيس واحد، وبالتالي يصعب تحديد مسؤولية المرؤوس. كما أنه من المحتمل جدا أن ينشأ صراع ونزاع بين الرؤساء الذين يشرفون على نفس الرئيس (حريم، 2006، ص 161).

وبينما يستمد المدير سلطته من قرار التعيين الصادر من الجهات العليا، نجد أن القائد يستمد سلطته من قرار التعيين إضافة إلى القبول والرضا النفسي للمرؤوسين، وهذا يعود إلى الميزات المؤهلة التي يتمتع بها

القائد، كالقدرة على تشجيع المرؤوسين للقيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة ودافعية، وخلق الجو المريح الملائم للعمل، والإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وخلق الثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه، وتشجيع العمل الجماعي والمبادرات الفردية، وهذا كله يجعل معنويات المرؤوسين عالية، فالقيادة الرشيدة إضافة إلى السلطة تساعد المرؤوسين في تحقيق أهدافهم الشخصية وإلى تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لأنها تدرك أهمية العنصر الإنساني وتولد لديه الدوافع عن طريق التحفيز والترغيب والاحترام وتبادل وجهات النظر وبالتالي يقوم بأعماله على خير وجه، فالسلطة والقيادة تمثلان وسائل يجمعهما هدف واحد هو تحقيق أهداف المنظمة. (الحري، 2008، ص ص 70-71).

ثانياً: التطور التاريخي لظاهرة السلطة والمرتكزات النظرية في دراسة السلطة التنظيمية من منظور
سوسيولوجي
التطور التاريخي لظاهرة السلطة:

لقد ارتبط مفهوم السلطة بالسياق التاريخي والاجتماعي، واتخذ أشكالاً متعددة تعبر عن عناصر
مكونات السلطة التي تطورت عبر مسارات تاريخية طويلة، أعطتها خصوصيات محددة، يمكن تلمسها في
أعمال الفلاسفة والمفكرين والباحثين الاجتماعيين.

فقد نشأت السلطة في علاقتها بالحياة الإنسانية، عبر مراحل تاريخية، ميّزها الخلط الذي جرى بين
المنظرين والمفكرين الاجتماعيين حول مفهوم الدولة والسلطة قديماً، فالدولة هي الوعاء الذي تشكلت منه
السلطة، وعند التعمق جيداً في التراث النظري السوسيولوجي حول نشأة وتكوين الدولة نجد أن السلطة والدولة
في العصور القديمة نشأت على مبدأ القوة والهيمنة ولذلك كان من الصعب الفصل بينهما.

ونجد كذلك أن مسيرة المجتمعات الإنسانية في حاجة دائمة إلى تبرير سريعة وجودها، لذلك ظهرت
العديد من الأفكار والفلسفات التي استهدفت تحليل ظاهرة السلطة وتفسيرها.

ونحن إذ ننتبع التراث السوسيولوجي العام لدراسة السلطة، فإننا نحاول ببساطة فهمها من خلال ما
طرحه المفكرين الأوائل وتطورها عبر الزمن والجغرافيا، موازاة مع تطور الإنسان والمعرفة، وذلك من خلال
تقصي دلالات وأبعاد السلطة في خضم صيرورتها التاريخية وتشكلاتها الراهنة، وذلك من أجل الإلمام بجوانبها
المختلفة وأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، الرمزية... الخ.

أ- السلطة في الفكر القديم:

تمتد ظاهرة السلطة في العصور القديمة إلى الفكر الفلسفي اليوناني، وخاصة عند أرسطو وأفلاطون، وكانا
كلاهما ينظر إلى السلطة من منظور الحكم والسياسة، وكل ما يتعلق بالمدينة (الدولة)، وقد حاول كل من
أفلاطون وأرسطو تفسير ظاهرة السلطة وتحليل أسباب وجودها بالربط بين السلطة كظاهرة والوظائف الأساسية
للدولة من خلال تقسيم الحكومة أو السلطة إلى عدة أنواع.

حيث نجد إشارات واضحة للسلطة في فكر (أفلاطون) الذي انطلق في كتابه "الجمهورية" إلى مثالية
المجتمع المتكون من أربع طبقات رئيسية، هي حصيلة تقسيم العمل؛ المزارعون، التجار، الصناع والفلاسفة
التي توكل إليهم مهمة إدارة شؤون الجمهورية دون سواهم، وميز (أفلاطون) أيضاً بين السلطة الدستورية التي
تخدم العامة والسلطة الاستبدادية التي تخدم طبقة اقتصادية معينة (الحسيني، 1984، ص 48).

أما أرسطو فكان يرى بأن السلطة تبدأ من العائلة ما دامت الدولة مؤلفة من العائلات، وبما أن الأجزاء
الأولية والبسيطة للعائلة هي السيد والعبد والزوج والزوجة، والأب والأولاد، في سلطة السيد ثم السلطة الزوجية
هي المعبرة عن الروابط التي تربط هذه الأجزاء (أرسطو، 1947، ص 106).

وفي مجال السياسة ونظام الحكم، وكل ما يتعلق بتسيير المدينة الدولة، فإن أرسطو قسم السلطة التي
تصدر الأحكام السياسية إلى ثلاث هيئات: الهيئة الاستشارية، و الهيئة الحاكمة، والهيئة القضائية، وهو ما

يقابله في عصرنا السلطات الثلاث، (التشريعية، التنفيذية، و القضائية). كما أن أرسطو لم يغفل بأن هناك سلطات أخرى وخاصة عندما ترتبط بالقوة (سلطة العلم، سلطة الكلمات والصور، وسلطة المال). (Goddar, et Mabilie B,1994,p22)

فقد تناول أرسطو موضوع الدولة (المدينة) ، حين أشار إلى إن شرعية الدولة تقوم على السلطة، وشرعية السلطة هي قيامها لمصلحة المسود، ويرى أن سلطة السيد على العبد هي لمصلحة العبد، مع أن مصلحة السيد ومصلحة العبد تتماثلان حينما تكون المشيئة الحقيقية للطبيعة، والتي تعين للسيد وللعبد المستوي الذي يشغله كل منهما، ويشير إلى أن سلطة الوالد على الأسرة غايتها مصلحة الخاضعين لها، أو أنها مصلحة مشتركة.

وتتصف السلطة عند أرسطو بالتنوع والديناميكية، فهي ثلاث أنماط؛ ملكية، أرستقراطية، ودستورية، والطبيعة البشرية الجشعة تؤدي إلى حركية السلطة (دورة الحكم)، فحين يسعى الملك إلى الاستئثار بالسلطة لرغبته الشخصية، تثور طبقة الأغنياء وينتزعون الحكم فراضين سلطة الأرستقراطيين التي تخدم مصلحة الأغنياء دون سواهم وبهذا تصبح أقلية فاسدة، فتثور العامة بدورها لتنتزع السلطة مطبقة الحكم الدستوري، لكنها لا تنفك أن تستعملها لخدمة مصالحها على حساب غيرها (حكم الرعاع)، حينها يأخذ فرد زمام الأمور ويرد الحكم إلى الفردية الملكية وهكذا تبدأ دورة جديدة من دورات الحكم (رشوان، 2007، ص 88).

ب- السلطة في العصور الوسطى: (تأثير الفكر الديني):

ارتبطت ظاهرة السلطة في الفكر الديني بنظرية "الحق الإلهي" رغم بعض الاختلافات بين الفكر الإسلامي والفكر المسيحي. الفكر المسيحي فصل بين السلطة الزمنية التي تعود للإمبراطور والسلطة الإلهية التي تعود للبابا.

فقد شهدت أوروبا المسيحية لقرون من الزمن قهراً مادياً وفكرياً، مارسه تحالف النفوذ الكنيسة/الإمبراطورية، استأثر بالجسد والروح، في نسق لأخلاقي وبائس، حيث سيطرت الكنيسة على الروح كسلطة دينية إلهية لعقاب مرتكب الخطيئة، وسيطرت بدورها الإمبراطورية على الجسد كسلطة زمنية لعقاب من يسلكون سبيل الشر، وبذلك كانت تتنازع الفرد سلطتان، كرسته تعاليم الكنيسة وسعت في تلقين أتباعها قيم الامتثال والتبعية، على أساس أن إرادة الرب تفترض تبجيل العباد للسادة الزمنيين وتبجيل السادة للإله وخلفاؤه في الأرض الكنسيين أو القائمين على الكنيسة وبهذا ضمنت الكنيسة سلطتها لألف عام تقريباً (رشوان، 2007، ص 91). و قد ظهرت بعض المشكلات التي اعترت العلاقة بين السلطة الدينية و السلطة السياسية، و كانت حدود سلطة كل منهما أهم أسباب الخلاف بين البابا و الإمبراطور .وهذا ما جعل الكنيسة تقرر بأن على الإمبراطور أن يكون اقل من السلطة الدينية وأن يطيعها و يكون مواليا لها على اعتبار أنها هي من تنصبه، فيحق لها أن تخلعه إن لم يخضع لها و يواليتها.

إن الفكر المسيحي شكل أحد المصادر الرئيسية للسلطة المستبدة، التي خيمت على أوروبا زمنا طويلا على العكس من الديانة المسيحية في طهارتها الأولى التي لها ومضة ضوء كان لها الأثر في بروز الأفكار

التنويرية التي اجتاحت أوروبا في القرنين السابع عشر والثامن عشر، والتي مهدت لظهور الفكر التنظيري المعاصر والحديث.

فالسلطة في نظر المسيحية عبارة عن بنيات اجتماعية محددة للسلوك انطلاقاً من المهام التالية:

- السلطة الممارسة على المجتمع خادمة للشعب وحارسة لمصالحه فقط وليس لها الحق أن تسمو عليه.
- السلطة ليست غاية لممارستها بل هي وسيلة لغاية وهي رفاهية الفرد.
- إن الفرد هو غاية التنظيم الاجتماعي وعلى الجماعة التي أوكلت إليها السلطة أن توفر له الاستقرار ولا يجب عليها الاعتداء على إنسانيته.
- ومن إفرازات استغلال السلطة الدينية الممارسة في أوروبا ظهور الصراعات التي أدت إلى حروب دموية عنيفة، ظهرت على أعقابها النهضة الحديثة التي عملت على إقصاء السلطة الدينية التي جرت الدمار للمجتمع الأوروبي وكافة الإنسانية، وظهر في الأفق مجموعة من المفكرين التنويريين يبحثون عن حلول لمشكل السلطة التي تمارس في المجتمع فأطلقوا على مشروعهم الجديد بالعقد الاجتماعي الذي ناهض البنى الفكرية التي انطلقت منها السلطة الدينية ونادوا إلى إقامة بنيان اجتماعي على أساس عقلي، وأشهر هؤلاء المفكرين: جون لوك، جون جاك روسو.

كما نجد كذلك من مخرجات المدرسة الأوروبية التحررية أفكار كل من كارل ماركس وأنجلز، فماركس يرى أن السلطة عندما تمارس في أي بيئة لا ينبغي أن تكون قهرية طبقية، ممرضة في يد الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج، ويذهب إلى حد قوله إن السلطة من حيث المبدأ أداة شريرة لقهر الإنسان ولكنها شر لابد منه في مرحلة ديكتاتورية البرولتاريا لما تضطلع به من مهام جسام.

أولى هذه المهام: كبت المستغلين الذين سوف يستمر كفاحهم ضد التحول الجديد ولاسيما وأن فلول رأس المال لابد وأن تكون منظمة ولديها خبرة وروابط قديمة ووطيدة مع العناصر البرجوازية الصغيرة في الداخل. وثاني هذه المهام: إنشاء الصرح الاشتراكي الجديد، وأخيراً فإن هذه المرحلة لن تؤدي ثمارها الحقيقية كجسر عبور إلى المرحلة العليا للمجتمع الشيوعي إلا إذا حققت تقدماً هائلاً في المجتمع الاقتصادي.

أما من وجهة الفكر الإسلامي وكما يقول ابن خلدون: فالخلافة رئاسة عامة في أمور الدين والدنيا نيابة عن النبي صلى الله عليه وسلم. " حيث لم يعرف الإسلام انفصال السلطان الدينية والزمنية، فقد مثّلت الخلافة (سلطة الدين والدنيا) الإطار العام والأوحد للسلطة عند المسلمين، وقد جعل الإسلام الشورى أساساً أصيلاً للحكم، حيث لم يفصل الإسلام بين الدين والدولة كما فعل الدين المسيحي. إلا أن حقيقة السلطة التي كان يتمتع بها الخليفة كانت محل خلاف بين فقهاء المسلمين، فمنهم من يرى أن الخليفة يستمد سلطانه من الله، ومنهم من يرى أن الخليفة يستمد سلطانه من الأمة، فهي مصدر قوته، على اعتبار هي التي تختاره لهذا المقام، والتي تراقبه وتحاسبه، في مقابل الرأي الأول الذي يرى بأن الله هو الذي يختار الخليفة ويسوق إليه الخلافة، كما اختار النبي صلى الله عليه وسلم لدعوة الحق وإبلاغ شريعته إلى الخلق.

ولتوضيح ظاهرة السلطة في الفكر الديني نحاول إيجاز أهم أفكار الفارابي وابن خلدون "كنموذجين للفكر الإسلامي، وأهم أفكار القديس" سانت أوجستين "و" توماس الأكويني "كنموذجين للفكر المسيحي. فمن جهة الفكر الإسلامي نجد أن ظاهرة السلطة عند الفارابي شكلت مفهوماً مركزياً في مؤلفه الشهير المدينة الفاضلة الذي استلهم معالمه من الفكر الفلسفي الأفلاطوني من خلال مؤلفه "الجمهورية الفاضلة". وعن نشأة السلطة في المجتمع، فالفارابي يرجعها إلى حاجة المجتمع إلى القانون الاجتماعي ليحقق العدل ويمنع الظلم، وليقهر الغضب (غريب، 2002، ص 284). وعن مصدرها يرى الفارابي أن رئيس المدينة الفاضلة هو منبع السلطة العليا، وهو المثل الأعلى، ومصدر حياة مدينته، لذلك يرى أنه لا يصلح لرئاسة هذه المدينة إلا من تتوفر فيه صفات فطرية ومكتسبة حددها كالتالي: "أن يكون الرئيس تام الأعضاء، سليم الحواس، جيد الفهم و التصور، جيد الحفظ، ذكياً فطناً في تصوره للأمور، حسن العبارة، محباً للعلم و أهله غير شره في المأكل و المشرب، محباً للصدق و أهله و كارها للكذب، كبير النفس محباً للكرامة، و أن تكون أغراض الدنيا عنده هيئة، و أن يكون بالطبع محباً للعدل و أهله قوي العزيمة غير خائف ولا ضعيف النفس، وبذلك تتحقق سعادة المدينة الفاضلة." (رشوان، 2010، ص 36)

ت- ابن خلدون وعصبية السلطة :

على رغم من أن (ابن خلدون) قد جعل من الدولة المحور الأساسي لأبحاثه في العمران البشري، فهو لم يتناول مصطلح السلطة كمصطلح جوهري لها، بل استعاض عنها بمصطلح (المُلك). لقد توجه جل تفكير (ابن خلدون) نحو السؤال عن كيفية قيام الدول وعوامل تطورها وضمحلها، فنظر إليها - أي الدولة - كإحدى العوارض الذاتية للعمران، أي كواقعة اجتماعية تستلزمها ضرورة الاجتماع والتعاون بين بني البشر لحفظ الذات وبقاء النوع (الجابري، 1994، ص 196)، ومن هنا انطلق لبحث في الدولة كما هي وكما عرفها التاريخ دون الاهتمام بالأساس النظري الذي تقوم عليه سلطتها. وفي معنى السلطة (أو الملك) فإنها ترتبط بمعنى (الوازع) ، أي أن الاجتماع البشري لا يتم إلا إذا كان هناك وازع يمنع الناس عدوان بعضهم بعض، "وذلك الوازع - لا بد أن يكون - واحداً منهم يكون عليهم الغلبة والسلطان واليد القاهرة حتى لا يصل أحد إلى غيره بعدوان، وهذا هو معنى الملك". وهذا تلميح واضح إلى نظرية (التنازع والغلبة) .

وهذا يعني أن ابن خلدون كان يرى أن الإنسان بفطرته ميال إلى الظلم والعدوان، ولهذا كانت الحاجة إلى سلطة قوية لمنع الفوضى والاضطرابات من أجل الحفاظ على المجتمع واستمراره، وهذا عكس ما يدعيه البعض أن ابن خلدون يميل إلى نظرية "التنازع والغلبة"، وهذا ما جعل المفكر المغربي محمد عابد الجابري يقول في هذا الشأن: "أننا نبتعد عن نظرية التنازع والغلبة ونقترب كثيراً من نظرية "العقد الاجتماعي" كما صاغها هوبز أو أنها تتجلي بشكل أوضح على النحو الذي قال به" روسو (الجابري، 1994، ص 197)

تُعد (نظرية العصبية) الأساس الذي يفسر من خلاله المفكرون آراء (ابن خلدون) ، خصوصاً وهو يقر أنه "لا بد في الرئاسة على القوم أن تكون من عصبية غالبية لعصباتهم واحدة واحدة "حيث أن السلطة تمر بمسار أصله الأسرة ثم العشيرة ثم القبيلة حتى الوصول إلى مجتمع الدولة. ومنه ربطه الحكم (أو السلطة) بالعصبية في قوله: "وذلك أن الرئاسة لا تكون إلا بالغلب، والغلب إنما يكون بالعصبية."

وقد وضع ابن خلدون شروطاً للخلافة حددها في قوله: "أن من الصفات التي يجب أن يتحلى بها من يختار قائداً : العلم والعدل والكفاية، وسلامة الأعضاء والحواس . " (رشوان، 2010، ص36)

وعلى هذا الأساس نستنتج بأن ظاهرة السلطة في الفكر الإسلامي سواء استمدت جذورها من الفكر الفلسفي اليوناني كما هو الحال عند الفارابي أو كانت مستمدة معالمها من واقع البيئة الإسلامية المعاش في ذلك العصر كما هو الحال عند ابن خلدون، فإنها مرتبطة بالأخلاق والتوافق عكس ما دعا له فيما بعد نيقولا مكيا فيليب صاحب مقولة " الغاية تبرر الوسيلة"، والتي مضمونها دعوة صاحب السلطة التجرد من الأخلاق للحفاظ على الحكم.

ومن ناحية الفكر المسيحي فإن سانت أغستين يرى أن الله هو الذي جعل المسببات للحكام عند اكتسابهم السلطة سواء كان ذلك عن طريق التفضيل أو الاختيار أو الخضوع . والسلطة في جوهرها وفي أصلها مستمدة من الإرادة الإلهية.

هذه الأفكار ترى أن السلطة نظام إلهي مصدره الله، فعدالة السماء هي التي تتدخل لاصطفاء الحكام، ومن ثم يجب أن تسمو إرادتهم على إرادة المحكومين، وأن الإرادة الإلهية هي التي تؤثر الحكام دون سواهم بالسيادة والسلطان، وقد استخدمت النظريات الثيوقراطية لتوطيد سلطان الملوك والأباطرة، ولتبرير استبدادهم وعدم فرض أي رقابة على أعمالهم لأنهم كانوا وفقاً لهذه النظريات غير محاسبين أمام الله، وطبيعتهم تسم على الطبيعة البشرية، وإرادتهم تعلو على إرادة المحكومين (الخوري، 2005، ص108).

ومن جهته "توماس الأكويني"، وتأكيداً لمبدأ أن كل سلطة مصدرها الإرادة الإلهية يؤكد على أن "الحكم أمانة في عنق الجماعة كلها، والحاكم كأقل رعاياه، له العذر في كل ما يفعل، لأنه يسهم بذلك الخير العام، وسلطته تلك التي يستمدّها من الله بقصد تنظيم حياة سعيدة للبشر هي وظيفة" (سباين، دس، ص161)

ويرى "توماس الأكويني" أن السلطة نتيجة تفرصها حياة الإنسانية في جماعة منظمة لأنها تستهدف تحقيق المصالح المشتركة لأفراد هذه الجماعة (مهنا، 1999، ص134). وهذا يعني أن "توماس الأكويني" يرى أنه لا بد من وجود سلطة توجه المجتمع نحو الصالح العام، وأن هذه السلطة مصدرها الله، وأن الله هو الذي يمنحها لعباده . ويضيف "توماس الأكويني" مرة أخرى "أن الهدف الأخلاقي الذي وجد من أجله الحكم السياسي بأن تكون السلطة محدودة، وأن تسيّر الأعمال فيها طبقاً للقانون (سباين، دس، ص162).

وعلى العموم يمكن القول بأن ظاهرة السلطة في الفكر الديني، سواء كان ذلك في الفكر المسيحي أو الفكر الإسلامي هي مرتبطة بالأخلاق، وأنَّ الإرادة الإلهية هي مصدر كل سلطة سياسية سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ث- السلطة عند مفكرو عصر النهضة:

في أعقاب عمليات الانهيار والتجديد في البنى المختلفة التي تعرض لها المجتمع الأوروبي إبان عصر التنوير، وبروز مرحلة تاريخية سياسية جديدة لم تعرفها المجتمعات الإنسانية من قبل، وحيث أن نقطة البداية قد تأسست خلال هذه الفترة، إلا أن صياغة المجتمع الجديد قد استغرق فترة من الزمن استمرت حتى نهاية القرن الثامن عشر، وطرحت خلالها تصورات عديدة متباينة ومتناقضة أحياناً، غير أنها جميعاً تتفق على عدم كفاءة النظام الثيولوجيا القديم وتجسدهات لتنظيم الحياة المجتمعية، لذا فإن الفكر السياسي خلال تلك الفترة خطى خطوات سريعة نحو طرح العديد من الأفكار التي من شأنها أن تعزز السلطة وتضمن وجود حدود شرعية متعاقد عليها بين الحكام والمحكومين (بن الطاهر، ورحاب، 2017، ص 55).

ولمعرفة وإلقاء المزيد من الضوء على ظاهرة السلطة لدى مفكري عصر النهضة، نحاول في هذا المبحث التعرض لأفكار كل من " نيقولا مكيافيلي " و " جان بودان " بالإضافة إلى ما يسمى بمفكري العقد الاجتماعي (توماس هوبز _ جون لوك _ جون جاك روسو) . وهذا لا يعني أنه لم تكن هناك أفكار أخرى تناولت ظاهرة السلطة ذلك العصر، إلا أننا اخترنا هذه الأفكار لتمييزها عن بقية الأفكار الأخرى.

○ جان بودان ومكيافيلي والسلطة المطلقة

ومع بداية عصر النهضة، كانت إيطاليا مقسمة إلى دويلات متصارعة فيما بينها وسط حروب وخلافات مستمرة. ووسط هذا التشرذم ظهر نيقولا مكيافيلي محاولاً استعادة حلم الوحدة وتطبيقه واقعياً.

وفي هذا السياق يرى مكيافيلي أن صاحب السلطة لا يمكنه أن يحقق الدولة القوية، إلا من خلال الحكم بالقوة، ليحقق الرخاء ورسوخ السلطان. ويؤكد مكيافيلي هذه الآراء في كتابه الأمير «le prince» ، والذي خصص جزء منه لصفات الأمير المستبد الذي لابد أن يحكم بالقوة والصرامة لتوطيد الحكم المطلق، حيث تكون القوة والرهبة أساس ذلك الحكم. وهذا ما يحتم على صاحب السلطة أن يختار معاونيه من ذوي الكفاءات الممتازة والخبرة الواسعة، وعليه أن يوزع عليهم النعم رتب الشرف، في حين ينبغي عليه أن تكون علاقاته الشعب قائمة على أساس الهيبة والرهبة، مع أن يستخدم الشدة القوة بحكمة لتجنب الكراهية (مكيافيلي، 2004، ص 351) وهذا ما يعكس مقولته الشهيرة «الغاية تبرر الوسيلة»

○ السلطة والعقد الاجتماعي:

ظهرت في نهاية القرن السادس عشر العديد من النظريات التي ناقشت نشأة السلطة وذلك في إطار المفهوم الشامل للدولة، وكانت نظرية العقد الاجتماعي من بين أهم هذه النظريات، والتي مثلها كل من توماس هوبز وجون لوك، ومن بعدهما جان جاك روسو.

فقد دعى (توماس هوبز) Thomas Hobbes إلى التأكيد على التعاقد الاجتماعي كأساس للحكم الملكي، وقد أيد أفكار (بودان) عن سيادة الدولة أو السلطة السياسية المطلقة التي تضمن أن يعيش الأفراد في إطارها في حالة من المساواة والاتفاق، حيث ينتقل الإنسان بذلك من الحالة الطبيعية المتوحشة إلى حالة الاجتماع أو المجتمع المدني Société civile ، وعلى هذا الأساس عرف "لوك" السلطة المدنية : " بأنها حق سن القوانين المصحوبة بالعقوبات، والتي ترمي إلى تنظيم الملكيات الخاصة وحفظها واستخدام قوة المجتمع في تنفيذ هذه القوانين للمحافظة على الصالح العام."

كما يدعو أيضاً إلى دعم الملكية كسلطة مطلقة، باعتبارها في نظره، أكثر الحكومات استقراراً ونظاميةً، وهو بذلك لا يهدف إلى دعم الملكية في حد ذاتها بقدر ما يهدف إلى دعم حكومة قوية، وأن يكون مصدر القانون ليس النظام الاجتماعي وإنما سلطة الحاكم . وعدم استطاعة الحاكم التخلي عن السلطة الممنوحة له. ومن أجل تدعيم سلطة الحاكم المطلقة يؤكد "هوبز" على أهمية العقد الاجتماعي الذي بموجبه يتنازل أفراد المجتمع عن حقوقهم وحرياتهم لصالح صاحب السلطة المطلقة الذي لا يعد طرفاً في الاتفاق ولا خاضعاً لشروطه، وذلك من خلال افتراضه أن تكون صيغة العقد الاجتماعي على الشكل التالي "إني أخول وأتنازل عن لهذا الرجل أو هذه المجموعة من الرجال بشرط أن تتخلى له أنت أيضاً وبالطريقة نفسها عن حقك في .حكم نفسك.

ويتفق جون لوك مع (هوبز) في تحول الناس من الحالة الطبيعية إلى المجتمع المنظم، ويرى أن للإنسان حقوقاً مطلقةً، لا يخلقها المجتمع وإنما أستحقها الإنسان بحكم إنسانيته، أولها على الإطلاق الحرية التي عنها تنشأ المساواة والحقوق الأخرى، وهي حق الملكية والحرية الشخصية وحق الدفاع عنهما.

فإنه يعارضه في مسألة عدم محاسبة صاحب السلطة "الأمير" باعتباره ليس طرفاً في العقد الاجتماعي الذي وافق عليه الأفراد كل حدي .حيث يرى "لوك" بأن السيادة المنقولة لصاحب السلطة "الأمير" ما هي إلا تفويض فقط لممارسة مظاهرها باسم صاحبها الحقيقي والشرعي وهو الشعب" (حنفي، 2006، ص 268).

السلطة حسب- لوك - تنشأ بالتراضي المشترك والتعاقد الإرادي، لأن أعضاء المجتمع جميعهم أفراد ضمن الحالة الطبيعية، وقد تعاقدوا لصيانة حقوقهم الطبيعية، وعهدوا لأحدهم بالحفاظ على هذه الحقوق لضمان بقاء المجتمع واستمراره (الطيب، 2007، ص 44) .والحاكم- عكس ما جاء به هوبز -أحد طرفي العقد تمنح له السلطة مقابل تسخيرها في تحقيق الصالح العام واحترام الحقوق الطبيعية للأفراد، في حين أنه إذا أخل بالالتزام فإنه يحق للأفراد فسخ العقد والثورة عليه.

كما يعتقد (جان جاك روسو) Jacques Rousseau-Jean بأن الحياة الأولى للإنسان هي الحالة الطبيعية، أي حالة الفطرة التي تتسم بثلاثة مبادئ أساسية، الحرية، المساواة ومبدأ العدالة، إلا أنه يراها (حالة لا نظامية) ، ولا يمكن للحياة أن تستمر بهذا الشكل إلا نظامي لذلك كان سعي الإنسان حثيثاً إلى الحياة الاجتماعية المنظمة، بغرض مواجهة مخاطر البيئة الطبيعية والخارجية، لهذا ويرى "جون جاك روسو" بأن العهود تظل أساساً لكل سلطة شرعية بين الناس، على اعتبار أن تكوين الأسرة في العصر الطبيعي

واجتماع أفرادها للعيش معا هو اتفاق ضمني، ولذلك فإن رغبة الناس في التطور تدفعهم إلى الانتقال للحياة في مجتمع مدني منظم. (فضل الله، وسعيد، 2006، ص164)، وعلى الإنسان أن يتخلى عن حقوقه الطبيعية من أجل إيجاد سلطة عليا تخضع للإرادة العامة، أي إرادة الشعب الذي يجب أن يكون هو صاحب السلطة السياسية (الطيب، 2007، ص46) . فالسلطة عند (روسو) هي سلطة مطلقة للشعب، متوافق عليها يتم من خلالها تنازل الأفراد عن حرياتهم طواعيةً مقابل الحفاظ على حقوقهم الطبيعية.

ومن ناحية أخرى يقول روسو " :إن الدولة لا تعد غير شخص معنوي تقوم حياته على اتحاد أعضائه...، وجب أن تكون لها قوة قاهرة، وكما أن الطبيعة تمنح كل إنسان سلطة مطلقة على جميع أعضائه، يمنح الميثاق الاجتماعي الهيئة السياسية سلطانا مطلقا على جميع أعضائها، والسلطة هنا هي التي توجهها الإرادة العامة تحمل اسم "السيادة".

وهكذا يتضح لنا أن ظاهرة السلطة عند "روسو" قائمة على الإرادة العامة، أي مجموع إرادات أفراد العقد الاجتماعي المبنية على الحرية والمساواة المنبثقة من الأساس العقلي للإرادة العامة، والتي لا مكان فيها لأساس القوة .مما يؤكد أن السبق في تبني نظرية العقد الاجتماعي كان عند "هوبز ولوك" إلا أن "روسو" أعطاهم مضمونا أكثر جدية وأبعادا أوسع.

2. المرتكزات النظرية في دراسة السلطة التنظيمية من منظور سوسيولوجي

الاتجاه الأول: النظريات التقليدية في الإدارة والتنظيم:

أ- نظرية الإدارة العلمية:

وهي من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي فردريك تايلور وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراساتها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين وكان تايلور قد مارس عددا كبيرا من الأعمال وانتهى إلى مهندس صناعي آمن بأن العاملين يمكن برمجتهم لأداء فعال في المؤسسات الصناعية. وكان يعتقد هو وزملاؤه بأن الأفراد يمكن حفزهم إلى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية وتلبية بعض حاجاتهم العضوية لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه. (فلية، وعبد المجيد، 2005، ص 52)

وحسب تايلور، فإن الفكرة الأساسية للمسيرين هي ضمان الحد الأقصى من الرفاهية لرب العمل كما هو الشأن للعامل، حيث تكمن بالنسبة لصاحب العمل في تنمية وتطوير كل وحدات المؤسسة، وبالتالي زيادة الإنتاج والإنتاجية، وبالنسبة للعامل، استغلال كافة طاقاته الفردية من أجل تحقيق أجرة تسمح له بالعيش الكريم. فأرباب العمل يرغبون في الحفاظ على تكلفة إنتاج رخيصة العمال يقبضون أجور مرتفعة. وحسب تايلور فإن هذين المبدأين غير متعارضين بشرط إذا كنا منظمين لتحقيق هذين الهدفين. (Rouleau, 2007, p14) وهكذا نجد أن المكونات الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية تتلخص فيما يلي:

- التنظيم الإداري الهرمي.

- الإشراف الدقيق.

- الضبط المركزي الشديد.

- تحديد المهمات بدقة ووضوح.

كما يمكن تمييز الخصائص التالية لهذا الاتجاه:

- العقلانية والمنطقية.

- الموضوعية والحياد (أي عدم السماح للعواطف بأن تتدخل في العمل).

- النظام والصرامة.

- الشكلية والآلية.

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكويننا علميا منظما وظفت نتائج دراسته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاج والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموما وذلك من خلال اعتماد أسلوب سلطوي تنظيمي يركز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي (محمد، 1989، ص 135).

- ومن هنا يتضح أن حركة الإدارة العلمية قد ترعرعت في ظل مرتكزات نظرية وفلسفية تجلت فيما يأتي:
- استخدام الأسس العلمية في ممارسة السلطة لزيادة الإنتاج واعتماد الصيغ الإدارية السلمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشكلات التطور الصناعي.
 - اعتماد تقسيم العمل أو التخصص لرفع مستوى الأداء وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصاتهم وفق الأسس العلمية في الإدارة.
 - وضع الأسس العلمية في الإدارة لتقييم الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة وقياس الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العامل، واستبعادها من سلسلة العمليات الإنتاجية.
 - خلق أجواء التفاعل والتعاون بين مختلف مستويات السلطة الممارسة والأفراد العاملين من خلال استخدام الأسس العلمية في الإدارة في إطار الأداء المطلوب إنجازه من قبل كل الفاعلين وتأطير وظائف المدير في مجموعة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة
 - استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل (محمد، 1989، ص139)

ب- نظرية التقسيمات الإدارية:

- اقتترنت هذه النظرية بأفكار مهندس التعدين الفرنسي **هنري فايول** الذي سعى من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها ممارس السلطة في المنظمة، وعرف السلوك الإداري من خلال النشاطات التالية:
- النشاط الفني كالإنتاج أو التصنيع.
 - النشاط التجاري كالبيع والشراء.
 - النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة.
 - نشاط الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات.
 - النشاطات الإدارية وهي: السلطة التنظيمية التي تخطط وتنظم وتراقب وتصدر الأوامر.
 - النشاط المالي كالحصول على رأس المال واستخدامه في الفعاليات الاستثمارية (قباري، 1981، ص88).

ولقد اهتمت نظرية التنظيم الإداري للعمل أو ما يعرف بنظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم.

ويركز **فايول** في نظريته الإدارية على أهمية تقسيم العمل، ووحدة السلطة، والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة. وتعتبر هذه النظرية مكملة لاتجاه تايلور في الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها في بعض الأمور. فهي لا تؤمن بأن ضعف مستويات تحمل المسؤولية وافتقاد القدرة على التوجيه أو التسيير الذاتي لدى العاملين وراء عمليات الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق بل ترى أن هذه الوظائف الإدارية التي سبق ذكرها إنما تقتضيها مصلحة العمل الإداري. ويرى **فايول** بأن تقسيم العملية إلى مكونات أو وظائف

يسهل كثيرا عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ (فليه، وعبد المجيد، 2005، ص 54).

من خلال دراسته وملاحظته حاول فايول أن يستنبط القواعد الأساسية للإدارة الناجحة لجميع هذه الأنشطة في المؤسسة. ولم يدع أنها حتمية في جميع المؤسسات أو في جميع الحالات وإنما كان يرى أنها قابلة للتغيير وتتضمن قدرا هاما من المرونة لذلك فإنه لم يسمها قوانين بل أطلق عليها مبادئ الإدارة وقد عد منها أربعة عشر هي:

- **السلطة:** حيث يرى فايول بأن السلطة هي حق إصدار الأوامر والقوة التي يمكن بها فرض الطاعة.
 - **النظام:** ويعني الانضباط في السلوك واحترام اللوائح والقوانين.
 - **وحدة الأمر:** حيث يتلقى العمال الأوامر من مصدر واحد أي من المدير المباشر.
 - **وحدة التوجيه:** حيث يجب أن يتحرك التنظيم ككل نحو الهدف المشترك وبتوجيه عام.
 - **المكافأة:** حيث يؤخذ في الحسبان عند تحديد الأجر أو المكافأة التي يحصل عليها العامل العديد من المتغيرات مثل: تكلفة المعيشة، أي الظروف العامة للعامل، مدى نجاح العمل أو تقدم الإنجاز.
- (حنفي، 2006، ص 34)

- **إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** حيث تكون للمصلحة العامة أولوية على المصلحة الخاصة، على اعتبار أن المصلحة الخاصة تتحقق من خلال تحقق المصلحة العامة.
- **مركزية السلطة اتخاذ القرار:** وذلك لأن القرارات الهامة الرئيسية يجب أن تكون بيد الإدارة. ولا يعنى ذلك تجريد العاملين من جميع الصلاحيات بل يجب أن يمنح لكل عامل من الصلاحيات ما يمكنه من أداء عمله في نطاق الصلاحية الممنوحة له.
- **المحافظة على التسلسل الهرمي للسلطة في المنظمة:** وذلك بمراعاة مراتب السلطة من الأعلى إلى الأدنى كما هي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- **الانتظام:** ويعنى ضرورة وجود كل شخص وكل شيء بالمؤسسة في المكان الذي يجب أن يكون فيه وأن يعتني بشكل خاص بوضع كل عامل في العمل الذي يصلح له.
- **العدالة:** وتعني معاملة الأفراد بطريقة عادلة ودون تحيز.
- **استقرار اليد العاملة:** حيث يجب المحافظة على استقرار عمال الإنتاج لأن اختيار العمال واستقطابهم يتطلب تكلفة.
- **المبادأة:** وتعنى إتاحة قدر من الحرية لفريق العمل لتجريب خططهم الخاصة وعدم إحباط مبادراتهم وتحمل حدوث بعض الأخطاء نتيجة لذلك.
- **المحافظة على روح التعاون والتضامن والفريق في المؤسسة وهذا ما يمنح المؤسسة طابع الوحدة ويزيد من انتماء الأفراد لها وارتباطهم بها، ويستطيع الإداري من خلال أمور بسيطة أن يقوي روح التضامن**

كاستعمال الاتصال المباشر مع العاملين بالتحدث إليهم بدلا من الاعتماد على الأوامر المكتوبة إذا كان ذلك ممكنا.

من خلال هذه المبادئ التي أكد عليها فايول وأوصى بها في قيادة وإدارة المنظمات، يتضح لنا أنه كان حريصا على مركزية السلطة واتخاذ القرار، ورسمية قنوات الاتصال، وذلك من خلال تمجيده لوحدة القيادة التي كانت إحدى المبادئ الأساسية لفكره التنظيمي. (Roger, 2016, p40)

وأكد فايول على جانب النشاط الإداري وحدد العناصر أو الوظائف الإدارية لممارس السلطة التنظيمية على الوجه الآتي:

التخطيط: يعني التخطيط عند فايول وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف ويتضمن التخطيط إمكانية التنبؤ للمستقبل والاستمرار في العمل وفق أساليب مرنة وقادرة على التنفيذ.

التنظيم: وهو العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من مواد ورأسمال وقوى بشرية قادرة على العمل وباستخدام الوسائل الكفيلة بإقامة علاقات إنسانية تستوعب أهداف المنظمة.

إصدار الأوامر (ممارسة السلطة): أكد فايول على أهمية إصدار الأوامر لغرض تنفيذ المهمات في المنظمة وركز على ضرورة توافر بعض السمات الذاتية والموضوعية لأصحاب القرار الذين لهم الحق في ممارسة السلطة التنظيمية وهي:

- ✓ أن يكون ذا معرفة واسعة بالعاملين معه.
- ✓ أن يتمتع بقدرة عالية فيما يخص استيعاب العناصر غير الكفاءة (الجوهري، 1989، ص ص 34-35).

- ✓ أن يكون القدوة الحسنة للمرؤوسين ولجميع العاملين معه في مختلف المستويات التنظيمية.
 - ✓ أن يكون ملما بكل ما يتعلق بشؤون الإدارة وعلاقاتها مع العاملين.
 - ✓ أن يعقد الاجتماعات الدورية مع مساعديه للاطلاع على آرائهم ومقترحاتهم النابعة من الميدان لتوجيه الجهود نحو إنجاز الأعمال.
 - ✓ السعي الحثيث لإيجاد صيغ للتفاعل ولتوحيد الجهود وخلق الولاء للمنظمة التي يعمل بها.
- التنسيق:** إن التنسيق من وجهة نظره أساس صحيح لتحقيق نجاح المنظمة على الرغم من تداخل وظيفة التنسيق مع الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر).
- الرقابة:** يعني بها عملية متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعية والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة، ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجاوزها أو الوقاية منها قصد تحقيق الأهداف تبعا للخطط الموضوعية (جاسون، وآخرون، 1988، ص 109).

ج- نظرية البيروقراطية:

تعد نظرية البيروقراطية من النظريات العلمية التي تناولت تحليل ممارسة السلطة في المنظمة . ويعد ماكس فيبر من المؤسسين لهذه النظرية في المجال الإداري.

ويعني مفهوم البيروقراطية عند فيبر، ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، والذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات .

ويرى فيبر أيضاً أن هذا النوع من التنظيم الإداري هو الأكثر فاعلية وتحكماً في نتائج العمل الإنتاجي لأنه واضح ومحدد سلفاً وتحكمه لوائح وتعليمات مكتوبة كما أنه غير خاضع لمزاج المدير أو الرئيس. غير أن هذا الاتجاه ينتقد بأنه بطيء الإيقاع والتنفيذ بسبب كثرة اللوائح والأنظمة التي ينبغي الرجوع إليها كما أنه لا يسمح بالتجديد والابتكار وبأنه يهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالأفراد العاملين وحاجاتهم الإنسانية. انطلق ماكس فيبر من تصوره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع أو داخل منظمات العمل، حيث وصفها بالقدرة التي يتمتع بها شخص معين على فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين، وأما السلطة فتعني في نظره

القوة الشرعية النظامية في مجتمع معين، وتعتبر السلطة نموذج للقوة وهي احتمال أن تطيع جماعة معينة أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأفراد. وهي تعتمد على مجموعة من القواعد والمعتقدات التي تجعل القوة شرعية في نظر كل من الرئيس والمرؤوسين.

وأوضح فيبر أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها وأن من يخضع لها يرى أن من واجبه طاعتها، بمعنى أن السلطة تفترض وجود ضرب من الشرعية يمنحها التنظيم واستقرار نسبي يحدد أبعادها. ويتطلب ممارسة السلطة أعداد كبيرة من الأفراد، ووجود هيئة إدارية.

وهذا الشكل من القوة يرتبط بمركز اجتماعي، كما يقبله كل الأعضاء بوصفه شرعياً، ومن ثم يخضعون لتوجيهاته وأوامره وقراراته، وكقاعدة تمكن السلطة في المركز ذاته، ولا تعتمد على صفات شرعية للذين يشغلون هذه المراكز (الحسيني، 1984، ص 64).

وقد افترض فيبر في المنظمات البيروقراطية صفات متعددة هي: الدقة، السرعة، الوضوح، الإلمام الكامل بالمتطلبات، وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى، وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة.

وقد اكتسبت مبادئ فيبر البيروقراطية شهرة واسعة في أنحاء العالم بعد ترجمة كتبه في الأربعينات إلى اللغة الإنجليزية وغيرها وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية:

ومن ناحية أخرى فقد ميز النموذج البيروقراطي لفيدر بين ثلاثة أنماط للسلطة لها القدرة على فرض الطاعة ويمكن استعراض هذه الأنماط كالاتي (طلعت، 2007، ص 79):

■ السلطة التقليدية : Traditional Authority

وهي نمط من السلطة يركز على الاعتقاد في قدسية التقاليد، وشرعية المكانة التي يحتلها هؤلاء الذين

يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة المستندة إلى التقاليد. أي أن هذه السلطة التقليدية تستمد من المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة، وتستمد شرعيتها من القيم التقليدية.

■ السلطة الروحية أو الملهمة أو الكاريزمية: Charismatic Authority

وهي نمط من السلطة الشرعية يعتمد على الولاء المطلق لقدسية معينة استثنائية مثل البطولة، أو نموذج من نماذج الشخصيات يحتذى لما لديه من مثل وقيم أو صفات غير عادية، أو بسبب نظام ابتدعه أو دعمه زعيم معين. ويستمد هذا النمط من السلطة الشرعية من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات، ومن أمثلة هذا النمط السلطة، سلطة بعض الزعماء أو القادة الروحيين.

■ السلطة القانونية الرشيدة: Rational Legal Authority

وهي يقوم على أساس عقلي رشيد مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية، ومصدره أيضا تفويض الذين يملكون مقاليد السلطة الحق في إصدار أوامره بهدف اتباع هذه القواعد والحفاظ عليها. أي أن هذا النمط يقوم على أسس عقلانية، وتمارس السلطة وفقا لأنماط من القواعد المعيارية. وهذا النمط من السلطة يشيع عموما في المجتمع الغربي الحديث، ويستمد شرعيته من التعاقد القانوني.

وهذه النماذج المثالية للسلطة التي قدمها فيبر لا تعني بأنها لا بد أن توجد مستقلة فكثير من السلطات القائمة قد تتضمن بعض عناصر السلطة (الكاريزمية) مع بعض عناصر السلطات التقليدية. بل تجد بعض السلطات التي تحتوي على عناصر السلطات الشرعية الثلاث التي حددها وقد اكتسبت مبادئ فيبر البيروقراطية شهرة واسعة في أنحاء العالم بعد ترجمة كتبه في الأربعينات إلى اللغة الإنجليزية وغيرها وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية:

1. تقسيم العمل ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل.
2. تنظيم السلطة تنظيما هرميا محددًا.
3. وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسئولياتهم وواجباتهم.
4. وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة وحنى يلتزم بها جميع العاملين فيها.
5. يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبعضهم البعض وبينهم وبين غيرهم على أسس موضوعية عقلية، لا تتأثر بالأمور الشخصية أو العاطفية.
6. التعيين واختيار العناصر البشرية اللازمة وغيرها للمؤسسة ويجب أن تعتمد الترقية على الكفاءة والقدرة الفنية التخصصية للعامل أو الموظف.

وقد تعرض النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي للعديد من الانتقادات، ويمكن إيجاز أهمها على النحو التالي

(طلعت، 2007، ص100)

✓ الاعتماد على خبرة البيروقراطيين الذين يشهرون سلاح السرية البيروقراطية في مواجهة المساءلة العامة والإشراف العام.

✓ التخفي وراء الروتين والإجراءات .

✓ ممارسة الموظفين للقوة الاستبدادية المشروعة.

✓ ظهور عيوب هذا النموذج عندما تنحرف التنظيمات عن الهدف الذي أنشأت من أجله وعندما التضخم القواعد والإجراءات الشكلية ويتمسك الموظفون بحرفية القواعد دون روحها، ودون اعتبار للهدف الذي يفترض أن تؤديه هذه القواعد.

ومجمل القول يمكن استنتاج أن العقلانية المطلقة التي تقوم عليها الأسس البيروقراطية من رقابة صارمة و تطبيق محدد بكل دقة و وضوح للقواعد التنظيمية جعل من أنماط السلطة الثلاثة التي ميز بينها النموذج المثالي البيروقراطي أنماطا تسلطية مهما كان منطق الفعل الذي تستند عليه، عاطفي، قيمي أو غائي، و ذلك على اعتبار أن أفراد المؤسسة البيروقراطية مجبرين على طاعة الرئيس وفق ما تحدده القواعد البيروقراطية الصارمة ذلك في بيئة اتصالية أحادية الاتجاه تتسم بطول قنوات الاتصال و تعقدها الأمر الذي يؤدي لجمود السلوك البشري لأفراد المنظمة البيروقراطية .

وهذا ما أدى ابتداء من سنة 1930 إلى بداية ظهور بحث نقدي حول موضوع البيروقراطية يشكك في مدى فاعليتها .وكانت مجمل هذه الأبحاث مؤسسة حول دراسات حالة إمبريقية تبنى أصحابها مقاربات نسقية لتقديرهم بأن السلوكيات الفردية لا تقسر من خلال الدوافع الفردية ولكن من خلال أنساق الأدوار المؤداة، وقد أظهروا بأن العقلانية البيروقراطية يمكن أن تكون مصدرا للخلل الوظيفي. (Landrieux,2018,p43)

وفي هذا الإطار فقد ظهرت العديد من الدراسات الإمبريقية والنماذج النظرية التي تستند أساسا للنموذج المثالي لفيبر، ولكن مع مراعاة التعديلات المطلوبة لتقادي النقد الذي وجه للنموذج المثالي، حيث اعتبر هذا الجيل من علماء الاجتماع أن المؤسسة تمثل نسق من الأهداف أين يكون التعاون بين مختلف الأطراف ضروري لعمل الكل. ومن بين هذه النماذج والأعمال الإمبريقية لعلماء اجتماع، نذكر نموذج ميشلز ونموذج ميرتون وأعمال كل من "سلزنك" و"جولدنر" و"ميشال كروزي"، والذين حاول كل منهم على طريقته الخاصة استكشاف المعوقات الوظيفية لنمط التنظيم العقلاني البيروقراطي.

1) التنظيمات البيروقراطية والأوليجاركية:

تعتبر تحليلات روبرت ميشلز من أهم الإسهامات التي أثرت النظرية التنظيمية ومهدت لدراسات حديثة في علم الاجتماع التنظيمي والسياسي ولقد اكتسبت هذه النظرية شهرة من خلال مقولته المشهورة "القانون الحديدي للأوليجاركية" والتي تعني تركيز السلطة في أيدي القلة، فحسب ميشلز فإن كل تنظيم مقسم إلى قلة حاكمة وأغلبية خاضعة، وأن تركيز السلطة في أيدي فئة قليلة من القادة الإداريين أو الصفوة من الأشياء التي لا يمكن تجنبها .

ولكي يثبت ميشلز صحة قانون الأوليغاركية قام بدراسة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي يفترض أنه تنظيم قائم على أساس ديمقراطي أكثر من أي تنظيم آخر، وتوصل إلى أن الديمقراطية مجرد شعار لا أساس له من الصحة، وإن نظام الحزب يشهد نمو جهازه الإداري مما جعل استحالة تحقيق الديمقراطية داخل التنظيم، لأنها تخلق معوقات أمام المشاركة الفعلية من جانب الأعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها .

ومن خلال هذه الدراسات خلص ميشلز إلى النقاط التالية: (جلبي، 1998، ص ص 23-25)

- التخصص وتقسيم العمل يدفع نحو الأوليغاركية حيث أن زيادة حجم التنظيم يؤدي إلى تعقد الوظائف وتباين الأدوار والمكانات، كما يقلل عدد الأفراد الأجود لقيادة التنظيم، حيث يظهر نمط من القيادة يقوم على الخبرة التي لا تتوافر إلا لدى قلة من الأفراد يصبحون فيما بعد هم القلة الحاكمة الأمر الذي يحول السلطة من سلطة تقوم على التسلسل إلى سلطة تقوم على التركيز .
- يؤدي التباين في المراكز والأدوار داخل التنظيمات إلى حدوث انفصال بين جماعة القوة من ناحية وباقي أعضاء التنظيم من ناحية أخرى، فينقطع الاتصال وتنعدم المشاركة.
- انطلاقاً من أن فكرة الأقلية الحاكمة تضع في اعتبارها مصالح الأغلبية التي مكنتها من الوصول إلى مركز القوة هي فكرة بالغة السذاجة، يرى ميشلز أن الأقلية الحاكمة تعمل على تمركز المعلومات والسيطرة على قنوات الاتصال، حتى تتمكن من المحافظة على مناصبها لتحقيق الاستقرار والبقاء في مراكز القيادة، لا اعتبار أن ممارسة السلطة تغير من السمات النفسية للقيادة، ويبدو ذلك واضحاً من خلال محاولتهم إثبات ذواتهم وتأكيد عظمتهم وتفردهم (محمد، 1975، ص 77).
- يؤدي تمركز المعلومات لدى القلة الحاكمة من ناحية، وحاجة المحكومين لهذه الخبرات والمهارات والمعلومات من ناحية أخرى، إلى امتثال المحكومين للأوامر وتعليمات القلة الحاكمة، مما يعطي الفرصة للبقاء والاستمرار في التسلط.
- يؤدي تقديم المصالح الذاتية للقلة الحاكمة على المصالح العامة للأفراد إلى استبدال الأهداف وتباين المصالح، حيث يتغير هدف التنظيم من تنمية المشاركة وتحقيق المشاركة، إلى هدف آخر هو تركيز السلطة واستمرار التسلط. (علام، 1994، ص 204)
- يبدأ صراع القوة على أساس تباين المصالح في الظهور داخل التنظيم نتيجة لتفوق أحد أطراف الصراع على الآخر، حيث يستبد القوي ويبدأ ظهور الصفوة التنظيمية صاحبة السلطة والقوة المطلقة. (جلبي، 2003، ص 25)

(2) نموذج النقد الوظيفي:

قدم ميرتون تحليله في هذه النظرة للبناءات التنظيمية باعتبار أن الفاعلين في المنظمة يستجيبون لمواقف معينة ليتم تعميمها على مواقف مماثلة مما ينشأ عن ذلك نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها ولذلك تكلم ميرتون وأكد على ضرورة وجود ضبط نظامي ومتابعة مستمرة تمارسه المستويات التنظيمية للسلطة عند تنفيذ

القرارات ويبدأ العمل بمطلب الرقابة الصادر عن الإدارة العليا في هرم المنظمة يأخذ شكل التأكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه، أي جعله سلوكا رشيدا صالحا للاعتماد عليه، مما يعكس حاجة الإدارة العليا للمساءلة والتزام العضو بسلوك معين (مداس، 2002، ص 23).

ومن أجل تحليل التنظيم طور ميرثون نظرية متوسطة المدى تقوم على ثلاثة مفاهيم وأضدادها هي: الوظائف الكامنة أو غير المقصودة مقابل الوظائف الظاهرة، المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف، البدائل الوظيفية مقابل الفرضية التي تزعم أن أي مجتمع لا يستطيع أداء وظائفه بشكل أفضل مما هو قائم في ظل أنماط جديدة من العلاقات. (علام، 1994، ص 159)، ومن خلال هذه المفاهيم انتقد ميرثون النموذج المثالي للبيروقراطية عند فيبر دون رفضه طبعاً، ومرتكزا عليه في محاولة لتصحيح الاختلالات التي كان يرى أنها كانت عائقاً أمام المؤسسة البيروقراطية في تحقيق الكفاءة التنظيمية والمتمثلة في الآثار السلبية لتعليم المنظمة والتي أدت إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة. (الشماع، وحمود، 2003، ص 38)

وفي ظل التأكيد على مطلب الرقابة من طرف الإدارة العليا في أعلى هرم المؤسسة يسود نوع التتميط للسلوك الإنساني لأفراد المؤسسة مما يؤدي إلى العمل بقواعد وإجراءات رسمية نمطية، من حيث تساهم هذه الإجراءات فيما يعرف " بظاهرة تحول الأهداف "حيث أن القواعد البيروقراطية تصبح ذات قيمة رمزية وأهداف بحد ذاتها . وذلك من خلال الالتزام بتطبيق القواعد حرفياً مهما كانت الوضعية.

وهنا يستحضر ميرثون النموذج المثالي للشخصية البيروقراطية التي تؤدي بالأفراد إلى الالتزام بتطبيق القواعد حرفياً، وهو ما يؤدي إلى جمود في السلوك وجعله قابلاً للتنبؤ، أي عدم البحث عن الحلول البديلة، حيث يتحول الالتزام بتطبيق هذه القواعد من وسيلة لتحقيق الأهداف إلى غاية بحد ذاتها.

وعلى العموم فإن أعمال ميرثون كانت منصبة أساساً على الاهتمام بعناصر الانحراف مثل لا عقلانية النظام البيروقراطي، حيث حاول إعادة تشكيل مشكل البيروقراطية من أجل فهم كيف أن العقلانية يمكن أن تصبح مصدراً للجمود وإحدى المعوقات الوظيفية.

واقترع لأثر أعمال ميرثون قام جيل من علماء الاجتماع بدراسات حالة حول فكره البيروقراطي واكتساب الخصائص البيروقراطية للمؤسسة، حيث أظهرت هذه الأعمال أن اكتساب الخصائص البيروقراطية، وكل ما يتعلق بالعقلانية تؤدي على نتائج ثانوية غير متوقعة عكس الأهداف المرسومة والمحددة للفاعلية التنظيمية. نموذج تفويض السلطة:

إذا كان ميرتون قد أكد على القواعد الرسمية كالاستجابة لمطلب الرقابة فإن سلزنك أكد على تحويل السلطة وتفويضها، واقترح سلزنك نموذجاً تنظيمياً أثناء ممارسة السلطة يقوم على ما يلي:

- مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار .
- المزيد من التفويض لفرض زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.

- الاهتمام بتجزئة المنظمة إلى تقسيمات، وبالتالي زيادة توجه الموظفين نحو التقسيم الذي ينتمون إليه فيرتبطون بأهدافه الجزئية لدرجة أكبر من الارتباط بالأهداف العامة للمنظمة أو بدرجة إسهامهم في تحقيقها.
- زيادة تدريب الموظفين في مجالات متخصصة، حيث أن تركيز اهتمام الموظف بعدد محدود من المشكلات يدعم قدرته على معالجتها.
- يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية إلى اندفاع الإدارة العليا نحو المزيد من تحويل وتفويض الصلاحيات لغرض تحقيق النتائج المتوقعة، غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة، وهكذا تتكرر العملية.
- زيادة الفارق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المتحققة مما يفرز الحاجة إلى المزيد من التفويض لفرض زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها. (جلبي، 2003، ص 165)

وقد قام فيليب سلزنك (Philip Selznick)، بتطوير الأفكار سالفة الذكر اعتماداً على الدراسة الإمبريقية التي أجراها على سلطة التنس فالي **Tennessee Valley Authority** وهي إحدى المنظمات الأمريكية، التي تهدف إلى رفع مستوى المعيشة للسكان من خلال إمدادهم بالطاقة الكهربائية، الإرشاد الزراعي والمخصبات الزراعية.

وقد أكدت نتائج هذه الدراسة بأن المنظمة تعرضت لضغوط في سبيل تحقيق أهدافها من طرف الصفوة المتعلمة من الفلاحين، وكان على إدارة المنظمة أن فوضت جزء من صلاحياتها، من خلال إشراكها لصفوة الفلاحين في عملية الإشراف على توزيع المخصبات الزراعية، من أجل تقادي مقاومة صفوة الفلاحين وبالتالي تحقيق أهدافها. وقد كانت النتيجة المستخلصة من هذه الدراسة، أن القواعد الرسمية بمفهومها الفيبري غير كافية لتحقيق الشرعية في جميع المواقف، خاصة في علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية. (علام، 1994، ص 165)

ومن خلال هذا يتضح لنا أن السلوك غير الرسمي الذي اتبعته منظمة (TVA) مع صفوة الفلاحين قد مكنها من تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تكيفها مع البيئة الخارجية. وفي هذا الصدد أشار سلزنك إلى أن تكيف منظمة (TVA) مع بيئتها وتحقيقها توازن مؤقت معها كانت له نتائج غير متوقعة. وهذا ما يوحي بأن الآليات غير الرسمية قد تؤدي وظائف إيجابية للتنظيم الرسمي أكثر مما تؤديه دافعية أعضائه وأفراده، لأن ظهور البدائل الوظيفية يحدث عند مواجهة مشكلة إشباع الحاجات الأساسية باستخدام الأساليب الرسمية، أو القواعد البيروقراطية الرشيدة وقصور تلك القواعد والأساليب في تحقيق تلك الاحتياجات. (علام، 1994، ص 165)

3) السلطة وأنماط البيروقراطية:

في إطار دراسته لوظيفة القواعد البيروقراطية قام جولدنر (Gouldner Alvin Ward) بدراسة ميدانية في مصنع الجبس وتحويله، في منطقة المستنقعات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية. ومن خلال هذه الدراسة قدم جولدنر إطاراً نظرياً وصف فيه التغييرات التي حدثت على مستوى إدارة المنجم والمصنع، وخصوصاً

الصعوبات التي واجهتها الإدارة الجديدة في محاولتها تطبيق قواعد رسمية وعقلانية، حيث أن التحول من إدارة تقليدية متسامحة، إلى أخرى تسلطية جبرية أدى بالعمال وكرد فعل منهم إلى القيام بإضراب في مكان العمل . (Belanger, et Mercier, 2006, p112)، وهذا الأمر غير مقبولا عند فيبر ولا يقبل النقاش فيه بتاتا.

ومن خلال هذه الدراسة استطاع جولدنر أن يميز بين ثلاثة أنماط من البيروقراطية:

حيث يسمى **النمط الأول** بالبيروقراطية المزيفة، والتي لا حقوق فيها مضمونة لأي طرف، مع عدم تطبيق القواعد وانعدام فعاليتها، وهذا ما يبين لنا بأن هذا النمط من البيروقراطية يهيمن عليه نمط السلطة الفوضوية. أما **النمط الثاني** من البيروقراطية فيتمثل في البيروقراطية النيابية أو (التمثيلية)، أين توضع القواعد القانونية باتفاق جميع الأطراف، أي الرئيس والمرؤوسين، وتستند إلى تأييد الطرفين، مما يخفف من حدة التوترات ومستوى الصراعات المفتوحة. وهذا يوحي لنا بأن هذا النمط من البيروقراطية تسود فيه نمط السلطة التشاركية، حيث تكون القواعد مطبقة وتلقى تأييد جميع الأطراف لأنها تضمن الحقوق الجميع.

أما **النمط الثالث** من البيروقراطية، فيتمثل في البيروقراطية العقابية أو (الجزائية)، حيث تكون القواعد البيروقراطية مفروضة من طرف واحد وهو الرئيس أو الرؤساء، وتكون هذه القواعد مطبقة، إلا أن تطبيقها يعترضه نوع من الالتفاف لأنها وضعت من طرف واحد لخدمة مصالحه الخاصة، ولا تضمن حقوق الجميع وهذا ما يؤدي إلى مستوى مرتفع من الصراعات والعقوبات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يوحي لنا بأن البيروقراطية العقابية يسيطر عليها نمط السلطة التسلطية.

وهكذا من خلال هذا التحليل الناقد استطاع جولدنر أن يبين لنا المعوقات الوظيفية التي تواجه تطبيق القواعد البيروقراطية، وذلك من خلال حالة الانتقال من نمط سلطة تقليدية إلى نمط سلطة عقلانية، والتي تصور الوجه الخفي للقواعد البيروقراطية. (Rouleau, 2007, p31)

4) البيروقراطية والحلقة المفرغة:

يعد ميشال كروزي (Crozier Michel) من بين الباحثين الذين اهتموا بدراسة عمل المنظمات البيروقراطية . وهو مؤسس مركز علم اجتماع المنظمات في فرنسا، وبصفته مكلف بالبحث في هذا المركز، قام بدراسة في مؤسستين كبيرتين، الأولى وكالة محاسبة في العاصمة باريس والثانية مجمع صناعي تابع للقطاع العام. ونشر تقرير هذا البحث في مؤلفه الأول سنة: (1963) الظاهرة البيروقراطية.

واتضح من خلال هذا البحث أن كروزي، في البداية تبنى إطارا مرجعيا، احتفظ من خلاله ببعض من عناصر النموذج البيروقراطي لفيبر، غير أنه أسهم مساهمة أصيلة أولت اهتمام خاص لظاهرة العوائق الوظيفية للبيروقراطية . حيث انتهج طريقة خاصة تبنى من خلالها إعادة تفسير الظاهرة العوائق الوظيفية، ونسبها إلى ردة الفعل الواعية و المحسوبة لأعضاء المنظمة، الذين يتبنون سلوكيات مختلفة عما هي متوقعة من طرف أعلى هرم السلطة، و لكن دون أن تكون لهم نية المشاركة في عملية" تحول الأهداف أو أي شكل من أشكال

"العجرفة" كما افترض روبرت ميرثون (Belanger, et Mercier, 2006, p112)

وفي هذا الإطار اقترح كروزي مفهوم الحلقة المفرغة للبيروقراطية"، لتمييز المؤسسات التي يكون عملها مؤسس على قواعد عامة. ويرى كروزي، أن هذه القواعد لا يمكنها التنبؤ بكل شيء، مما يؤدي إلى خلق مناطق للشك، أين تحاول مختلف جماعات المؤسسة مراقبتها، والذين يتمكنون من ذلك تصبح لديهم أكثر سلطة. وهذا ما يغضب الآخرين ويجعلهم يطالبون بمزيد من القواعد. ومعلا كل إضافة لقواعد جديدة تولد مناطق جديدة للشك. (Rouleau, 2007, p31) وهذا ما يتيح نوع من الرقابة لأفراد المؤسسة، ويسمح بظهور سلطات موازية، وفي مقابل العوائق الوظيفية والقواعد العامة، تزداد مركزية القرار للحد من السلطات الموازية، إلا أن هذا العمل يقوي المعوقات الوظيفية ومن هنا جاءت فكرة "الحلقة المفرغة للبيروقراطية"، والتي تتضمن أربعة خصائص:

- تطوير القواعد العامة التي تشكل عمل المؤسسة.
- مركزية اتخاذ القرار كنتيجة للقواعد العامة.
- عزل كل فئة في التسلسل الهرمي كنتيجة للمركزية.
- تطور علاقات السلطة الموازية كنتيجة لاستحالة إزالة كل منطقة شك.

ومن خلال مفهوم الحلقة المفرغة للبيروقراطية نستنتج أن أفراد المؤسسة يستعملون مناطق الشك لصالحهم لتحسين وضعياتهم، ويصبحون هم الفاعلون لوضعياتهم الخاصة، كما يستطيعون استعمال هامش المناورة المتاح لهم في المفاوضات مع أفراد آخرين، جماعات أخرى أو مع أعلى هرم السلطة (Rouleau, 2007, p31).

وهكذا استطاع ميشال كروزي أن يوضح لنا بأن السلطة في المنظمة البيروقراطية، ورغم مركزيتها فإنها لا يمكنها أن تكون محتكرة في أعلى الهرم التنظيمي، إنما تكون موزعة ومشتتة وفق مناطق الشك التي تحدثها العوائق الوظيفية للقواعد البيروقراطية، ومن يتمكن من مراقبة هذه المناطق تكون له أكثر سلطة بالنسبة للأفراد الآخرين. وهذا ما يعني أن السلطة ليست مرتبطة دائما بالوضعية في التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي للمنظمة البيروقراطية.

❖ **نقد نظريات الإدارة في هذه المرحلة:** وبينما نجد أن اتجاه تايلور العلمي يتبنى مفهوم "الرجل الاقتصادي المنتج فإن الاتجاهين الآخرين وهما التقسيم الإداري والبيروقراطي اللذان يركزان بصورة واضحة على مفهوم السلطة في العملية الإدارية ومصادر شرعيتها أي أنهما يعطيان الأهمية القصوى لأداء العمل بصورة رسمية لأن القوانين واللوائح بالنسبة لما أهم من الأفراد وخصوصياتهم، ولذلك فقد سميت هذه الاتجاهات أحيانا بالإدارة الرسمية.

وأهم إنجازات هذه المرحلة زيادة حجم الإنتاج وتدنّي كلفته ما ساعد على الانتعاش الاقتصادي وبخاصة في الأقطار المتقدمة إذ أن أهم مبدأ اتفقت عليه جميع مدارس هذه المرحلة هو تقسيم العمل ومما لا شك فيه أن تقسيم العمل الواحد المركب من عدة أجزاء بين عدد من المختصين سيؤدي إلى نتائج أفضل من تكليف كل واحد منهم بالقيام بالعمل كله. فكلما ازدادت الصناعة أو أي عمل تعقيدا وصعوبة أصبح تطبيق هذا المبدأ أكثر ضرورة وفعالية» كما أن هذا المبدأ وغيره من مبادئ الإدارة العلمية أو الكلاسيكية

أو البيروقراطية ليست قاصرة على إدارة المصانع وإنما هي ممكنة التطبيق بل وضرورية التطبيق في جميع الأنشطة الإدارية لكل المؤسسات.

ولا تزال الأنشطة الإدارية التي تحدث عنها فايول تمارس في المؤسسات المعاصرة وكذلك فإن مبادئه الأربعة عشر ما تزال تؤثر في أساليب إدارة أية مؤسسة حديثة حكومية كانت أو صناعية أو تعليمية وما زال مبدأ وحدة التوجيه ووحدة الأمر والانضباطية من الأسس العامة لانتظام العمل في أية مؤسسة وكذلك مبادئ البيروقراطية ما زالت في منتهى الأهمية لتيسير العمل وتحقيق أكبر قدر من الموضوعية في إدارة المؤسسة كوحدة قائمة بذاتها أو في تعاملها مع الآخرين.

أما أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه المرحلة فهي:

1. أنها بالغت في التركيز على الجانب المادي سواء بالنسبة للعمال من حيث الأجور التي يتقاضونها أو بالنسبة لأصحاب العمل لتخفيض كلفة الإنتاج ومع الاعتراف بأهمية العامل الاقتصادي فإن العمال أنفسهم يحفزهم ويشدهم للمؤسسة أو يثبطهم وينفروهم منها أمور أخرى كراحتهم واحترام آرائهم والحوار العام وعلاقتهم برؤسائهم وكبار الإداريين في المؤسسات التي يعملون فيها.

2. أن التركيز على الاهتمام بزيادة الإنتاج كان يشيع في كثير من الأحيان جوا من القلق والترقب بين العمال وخوفا من أن يؤدي ذلك إلى تقليص فرص العمل. وقد أدى ذلك إلى زيادة الخلافات بين نقابات العمال وأصحاب العمل.

3. أن القواعد الموضوعية التي تتمسك بها نظريات الاتجاه الكلاسيكي يمكن أن تكون أكثر ملاءمة وأنسب للتطبيق على العمال في بداية التصنيع لأن معظم العمال كانوا يتمتعون بقسط ضئيل من التعليم وكانوا يتقبلون أي شيء ويرون الانصياع والطاعة لأرباب العمل شيئا طبيعيا. أما بعد انتشار التعليم وإشاعة التنظيمات العمالية، فقد أصبح العمال أكثر وعيا لحقوقهم. وبدأ يظهر تأثير الفوارق الفردية بينهم وأصبح لابد من مراعاة هذه الفوارق في التعامل معهم.

4. أن تعقيد العمل في المؤسسات الصناعية الحديثة وغيرها من المؤسسات لا يناسبه أسلوب التشدد في المبادئ الإدارية مثل مبدأ تقسيم العمل وتسلسل خطوط السلطة لأن كثيرا من المسؤوليات الفنية والإدارية في المؤسسة قد تستدعي ارتباط المسئول مع أكثر من مشرف أو مسئول رئيسي واحد» ويستدعي هلا قدرا أكبر من المرونة في تلقى الأوامر والتوجيهات والتعدد في مصادرها وهذا ما توافق عليه مدارس هذه المرحلة.

5. إن عددا من المبادئ الموضوعة لهذه المرحلة قد أحيط بقدرسية مبالغة فيها حتى بحت هذه المبادئ شكلا بلا مضمون وأصبحت مرضا يهدد المؤسسات ويعوق العمل بدلا من أن يكون عنصر تسهيل للعمل» وهو المقصود الأول منه أصلاء ومثال على ذلك الإجراءات والروتين الذي وضع أصلا لتنظيم العمل وتسهيله أصبح مع الزمن غاية في حد ذاته في كثير من المؤسسات ولم يعد من السهل التخلص منه.

وبناء على ما تم ذكره لم تعد المبادئ التي أنتجتها هذه المرحلة قادرة على المحافظة على القوى البشرية العاملة في المؤسسات لأنها لم تعد راضية قانعة» ولم تعد الرواتب هي الشيء الأهم والأوحد الذي يبقى للعاملين في الشركات والمؤسسات التي يعملون فيها.

لأن هذه الروح تؤثر في إنتاج العاملين وفي ربح المؤسسة. وكذلك أصبحت المؤسسات أكثر اهتماما بتحسين صورتها في أعين الناس . إذ أن ذلك يؤثر في إقبالهم على منتجاتها ومن ثم يؤثر في ربح المؤسسة. ومن هنا بدأ البحث عن البديل فكانت المرحلة التالية:

❖ تأثير المرحلة التقليدية في الإدارة التعليمية والمدرسية:

على الإداريين ومنهم إداريو المؤسسات التعليمية من جميع المستويات والمدارس والمعاهد التعليمية العمل بشكليات البيروقراطية وروتينها. وتردد الكثير من مصطلحات إدارة المصانع والشركات على ألسنة المسؤولين وكتاب الإدارة التربوية. فالعملية التربوية وإدارتها «عمل» والمدرسة مصنع. والمناهج والكتب والوسائل وغيره ذلك مدخلات وأدوات، والطلاب منتجات ولم تستطع المؤسسات التربوية وبخاصة المدارس العامة أن تكون بمنأى عن سلبات الإدارة التقليدية» ففي بعض الدراسات التي أجريت حول ممارسات مديري التربية برزت الأمور التالية:

1. أن أهم الواجبات التي يمارسها جميع مديري التربية هي حضور اجتماعات مجلس التعليم ثم تحضير التقارير ثم الإشراف على المعلمين.

2. أن 80% من المديرين أفادوا أنهم يراجعون البريد يوميا.

3. أن 93% منهم يفتشون دورات المياه.

4. أن 83% منهم يفتشون على العمال.

5. أن 50% منهم يتفقدون آلات النسخ.

وعموما فإنهم يشغلون معظم أوقاتهم بالأعمال الشكلية والروتينية أكثر ما يهتمون بتحسين العملية التربوية وقيادتها.

وعلى الرغم من ذلك فإن الاتجاه الكلاسيكي وجد صدى كبيرا في الممارسات الإدارية للتعليم في كثير من دول العالم. إذا اتسمت الإدارة التعليمية التي تتبع هذا الاتجاه بالمركزية المتطرفة، وذلك من خلال اختصاص قمة التنظيم الإداري وتحديد المناهج الدراسية وطرق تدريسها (فيلية، وعبد المجيد، 2005).

الاتجاه الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية:

سبق أن ذكرنا أن أصحاب الأعمال شعروا بأن مبادئ الإدارة السائدة في مؤسساتهم بالرغم من حزمها وضبطها للعاملين وبالرغم من الحوافز المادية المغرية التي تقدمها للعمال أصبحت الإدارة الكلاسيكية عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد في الإنتاج لذا فقد بدأت المؤسسات الصناعية الكبرى توجه خبراء الإدارة فيها للبحث عن البديل الذي يضمن استمرار تدفق الإنتاج واندفاع العاملين بفاعلية وحماس وقد سبقت فترة ظهور

مدرسة العلاقات الإنسانية محاولات لبعث الإدارة التقليدية وتطويرها للاستفادة من علم الاجتماع وعلم النفس فقد كانت فترة الكساد التي خيمت على العالم في الثلاثينات ذات أثر في تأكيد مبادئ الإدارة التقليدية والعلمية. وبدأت أحوال العمال المادية وظروف عملهم بالتحسن نوعاً ما، حتى بدأ أصحاب العمل يشعرون أن مبادئ الإدارة التي يمارسونها لا تخدم أهدافهم ولم تعد الأجور وتحسينها ومنح العمال مزيداً من المكافآت المادية كافية كلها لرفع مستوى إنتاجهم واستمرارهم في العمل بالمؤسسة التي يعملون فيها (فليه، وعبد المجيد، 2005، ص ص 60-61).

وغالباً ما تعرض مدرسة العلاقات الإنسانية على أنها جاءت كرد فعل على المقاربات العقلانية، إلا أن تيار الموارد البشرية تمكن من اعتبارها امتداداً ومكملاً لها، من خلال تركيزه على الجوانب غير الرسمية للمؤسسة، والتي أهملته المقاربات الكلاسيكية وركزت على الجوانب الرسمية. ووضعت المقاربات الكلاسيكية بشكل جذري على المحك بسبب التأثير الذي أحدثته إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي ركزت على البعد الإنساني للمؤسسة بكل تعقيداتها، وتحاشت التركيز على الدوافع المالية الخالصة للإنسان، وحاولت البحث عن محركات دوافع العمل، حيث وجدت منابعه الأولى في نتائج البحوث الشهيرة لتجارب الهاوثورن (Hawthorne)، في جزئها الأول.

ومن العوامل العديدة التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التطبيق الصارم لمبادئ التaylorية التي جعلت ظروف العمل مجردة من كل إنسانية، كما لعبت الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة (1929) دوراً بارزاً في ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، بالإضافة لظهور العديد من الأصوات المنتقدة والمعارضة لطرق التفسير التقليدية، الأمر الذي جعل عالم الأعمال يتساءل عن المخرج من هذه الأزمة والبحث عن دوافع جديدة للنمو في البعد الإنساني. كما أن التطور الذي عرفه علم النفس التطبيقي في تلك الفترة أعطى دفعة قوية لأهمية العوامل النفسية وتأثيرها على إنتاجية المؤسسات.

وهذا ما جعل مدرسة العلاقات الإنسانية لاتزال تمارس تأثيراً قوياً على الإدارة سواء من الناحية التطبيقية أو النظرية، وتبقى القاعدة الأساس للأعمال التي تهتم بدراسة الجماعات، القيادة والدوافع (Landrieux, 2018, p51). « وفي هذا الإطار نتناول بعض المقاربات النظرية التي تصنف ضمن إطار مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال إسهامات مجموعة من الباحثين المحسوبين على هذه المدرسة.

1. نظريات العلاقات الإنسانية:

تحت إشراف الأستاذ ألتون مايو ومجموعة من الأساتذة في جامعة هارفارد أبرزهم روتلنجر وديكسون، أجريت دراسة في مصانع هوثورن ونشرت نتائجها في مؤلف بعنوان الإدارة والعامل ومن هنا نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية وأسهمت من خلال الدراسات الميدانية وأكدت على التنظيم غير الرسمي والروح

المعنوية والدافعية وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي وأثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتماماتها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني.

وخلال الفترة الممتدة بين سنة (1927-1932)، قاد التون مايو فريق من الباحثين لدراسة زيادة إنتاجية العمال في مصانع الهاوثورن بمؤسسة وسترن إلكتروك لصناعة الهواتف، وبعد سلسلة من التجارب وباستخدام متغيرات مختلفة والتي تدخل في إطار تحسين ظروف العمل، وتوطيد العلاقات الإنسانية وتنمية الروح المعنوية للعمال، فقد أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية في الفكر التنظيمي، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين من أجل النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهمها ما يلي:

- البحث عن السبل الفعالة في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- البحث في أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبيرة في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
- التعرف على أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.
- البحث أنماط السلطة التنظيمية العليا والدنيا وأشكال التفاعل القائم بينهما.
- ضرورة الاهتمام بالسلطة الجماعية أثناء الممارسة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل على بناء منهجية جديدة من الاتصالات بين الأفراد تتماشى مع الأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

وفيما يتعلق بموضوع السلطة داخل المؤسسة، فإن نظرية العلاقات الإنسانية ومن خلال مبادئها فإنها تؤكد على السلطة التشاركية من خلال حثها على الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي وإقامة علاقات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين مع تبني نظام رقابة مرنة يساهم في رفع معنويات العمال وبالتالي زيادة الإنتاجية. ورغم الإسهامات الجلية التي قدمتها نظرية العلاقات الإنسانية من خلال تناولها لجوانب التنظيم التي أهملتها نظرية الإدارة العلمية، حيث كشفت أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال الدور الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في التأثير على سلوك أعضاء المؤسسة وإنتاجيتهم، حيث تتحسن إنتاجية المؤسسة إذا تحسنت أساليب الإشراف وتدعمت العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وتم إشباع حاجات العمال وإشعارهم بالأمن والأهمية والانتماء (طلعت، 2007، ص 106).

وقد أكدت بأن أسلوب الإشراف والقيادة له تأثير أساسي في الروح المعنوية للعمال ورغبتهم في العمل وأن الاتصال بين العمال والإدارة وبين العمال فيما بينهم له أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك وتوفير المعلومات اللازمة لكل من الطرفين، لتكون أساسا للتعاون الفعال بينهم (كشك، 2003، ص 98)، وهكذا تزايد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين القيادة والإنتاجية والروح المعنوية قد تكون إيجابية أو سلبية إذا توافرت ظروف معينة، حيث أن أسلوب الإشراف يلعب دورا رئيسا في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم، فالقائد المتسامح الذي يهتم بمشكلات مرؤوسيه ومعرفة حاجاتهم، يخلق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل ويزيد رضا العمال ويحفزهم على الإنتاج، بينما القيادة التسلطية القائمة على الإشراف المحكم، تؤدي باستمرار إلى

نقص الكفاية الإنتاجية وضعف مستوى الروح المعنوية (محمد، 1975، ص180) ومن هنا فإن حركة العلاقات الإنسانية قد توصلت من خلال دراساتها إلى المسلمات التالية: (كشك، 2003، ص99)

- النظر إلى العاملين على أنهم مدفوعين إلى العمل بالعوامل الاجتماعية والنفسية أكثر من العوامل الاقتصادية، حيث يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية مثل: الاعتراف والتقدير، والقبول الاجتماعي من الغير... الخ.
- الإنتاجية الفردية تتحدد بشكل أساسي بالمعايير الجماعية .
- الأنماط القيادية والاتصالية تؤثر بشكل حاسم في سلوك العامل.
- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة، ولإسيما الصاعدة من المرؤوسين للرئيس، لإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة (حريم، 2006، ص62)
- التخصص الزائد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

ورغم الأهمية التي لا يمكن نكرانها لحركة العلاقات الإنسانية، إلا أن هذه الأخيرة واجهت عدة انتقادات والتي من أهمها :

- نظرت إلى التنظيم من الجانب الاجتماعي وأهملت الجانب العملي له.
- صورت التنظيم على أنه صراع دائم بين كل ما هو رسمي والجماعات غير الرسمية.
- نظرت إلى التنظيم على أنه نظام مغلق تتوقف إنتاجيته على ما يجري داخله دون النظر إلى العوامل البيئية الخارجية .

ومن ناحية أخرى فقد اتهمت نظرية العلاقات الإنسانية بالتحيز ضد الفردية والعقلانية، وأنها اختزلت الفرد في صورة تسيطر عليها الإحساسات والعواطف، كما أن هذه النظرية تنظر إلى جميع المشكلات على أنها مشكلات في الاتصال متجاهلة مشكلة القوة وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعي للتنظيم.

2. نظرية البعد الإنساني للمؤسسة:

يعتبر دوغلاس ماكر يغور (Douglas McGregor) أحد أساتذة علم النفس الصناعي بالولايات المتحدة الأمريكية، وعلى هذا الأساس فقد ذهب إلى أبعد حد من كيرت ليفين، وأسس نظرية حقيقية للإدارة، أي الطريقة التي يقاد بها الأفراد، حيث نشرت تفاصيل هذه النظرية في مؤلفه المرجعي سنة (1960): "البعد الإنساني للمؤسسة" حيث انطلق من ملاحظة أنه لا توجد نظرية كافية لوظيفة الإدارة، ولا أحد أخذ في الحسبان القوة الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية في المؤسسة. ومن خلال المقارنة التي أجراها حول برنامج التكوين للمديرين لأكبر المؤسسات الأمريكية توصل إلى أن نتائج التكوين لها تأثير على الجانب التطبيقي. وحسب دوغلاس ماكريغور، المديرون يغيرون عقلياتهم، سلوكياتهم ونمط الإدارة ليس فقط حسب محتوى التكوين، وإنما تصورهم كذلك حول دور المدير.

وهكذا تشكلت لديه الفكرة بأن المسيرين يضعون فرضيات غير واضحة حول الطبيعة الإنسانية في العمل والتي توجه تصورهم للإدارة.

وعلى هذا الأساس قابل **دوغلاس ماكريغور** تصورين للإنسان في العمل، وسماههما نظرية س(X) ، ونظرية ص (Y) .

- **أسس نظرية (X) :** ويمكن إيجاز الافتراضات التي تقوم عليها أسس نظرية (X) في النقاط التالية :
 - ❖ يحاول متوسط الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن وتقليص الطموحات الذاتية لذا فإنه لابد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.
 - ❖ إن الأفراد العاملين يكرهون في القدر المتوسط العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل طاقاتهم الحقيقية في الأداء.
 - ❖ نظرا لكراهية الأفراد العمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه، وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه بمعنى أن أصحاب هذا الاتجاه يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى ويرون أنه من الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية.

وبصفة عامة تنظر نظرية (س) (إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية.

ومن خلال الافتراضات التي تقوم عليها نظرية(س)، يمكن استنتاج بأن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بأساليب الرقابة والإشراف واستخدام السلطة، وهو ما يتوافق مع نمط السلطة التسلطية التي تنادي بها مدرسة الإدارة العلمية .

- **أسس نظرية (Y) :** جاءت هذه النظرية كبديل فكري ونظري لنظرية (X) القائمة على نظام مجموعة من الافتراضات يمكننا ذكرها فيما يلي:

1. أن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات ودرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير والإبداع، وعليه فالفشل في تحقيق أهداف المنظمة لا يعني قصورا في القدرة الذاتية للأفراد، بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار وبالشكل المطلوب.
2. متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها، ومن هنا يتضح أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية بل يبحثون عنها باستمرار.
3. لا تعد رقابة السلطة التنظيمية الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير على السلوك الفردي، بل أن الرقابة للفرد هي أكثر تأثيرا في هذا المجال.
4. متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، أما كراهية العمل فتنجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، لذا فإن لمستويات السلطة التنظيمية دور

أساسي في التعامل مع الأفراد في توجيههم للإبداع وحب الوظيفة (عقيلي، وعبد المؤمن، 1994، ص 70-71).

وفيما يتعلق بأهمية السلطة التنظيمية الممارسة من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها معا فقد حددها جريجور فيما يلي:

- تحضير وتحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق أهداف المنظمة العامة.
- الفصل بين الأهداف العامة والأهداف الفرعية للمنظمة وتحديد المدة الزمنية لتحقيقها.
- الإشراف على متابعة إنجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية والفنية تحقيقا للأهداف الفرعية في آجالها المحددة.
- تقييم النتائج المتوصل إليها ومعرفة الانحرافات عن السياسات التنظيمية المرسومة مسبقا وتشخيص أسبابها بموضوعية، ومحاولة إيجاد السبل الوقائية والتصحيحية. (عقيلي، وعبد المؤمن، 1994، ص 72)

وهكذا يبدو أنّ هذه النظرية تتبنى مبدأ التكامل، بمعنى تهيئة الظروف التنظيمية التي تعطي الفرصة لأعضاء المؤسسة لتحقيق أهدافهم الشخصية في ظروف ملائمة، ما يجعلهم يركزون جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فهي على العكس من نظرية (X) التي تقوم على الرقابة والإشراف الخارجي فإن نظرية (Y) تقوم على الرقابة الذاتية لكل عضو من أعضاء المؤسسة. وهذا ما يتوافق مع نمط السلطة الديمقراطية.

3. المدرسة السلوكية:

تقوم هذه المدرسة على دراسة شخصية للفرد ونشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر تكوينه، حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة، وتوجه اهتمامها إلى دراسة العوامل المؤثرة في التفاعل الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية، والعوامل البيئية المؤثرة فيه من ناحية أخرى وبذلك تساعد هذه المدرسة في التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية التي تسعى إليها، كما ركزت هذه المدرسة اهتمامها بدراسة سلوك ممارس السلطة من خلال دراسة كيفية تفويض السلطة وكيفية اتصال الرئيس مع الآخرين وكيفية ممارسة المهام المطلوبة منه بنجاح، وهذا النجاح يقوم على التوازن بين الأهداف الموضوعية من جهة وإشباع رغبات الجماعة من جهة أخرى (الغزو، 2010، ص 78).

إن اهتمام المدرسة التقليدية بالأجهزة والهياكل التنظيمية في المؤسسة دون إعطاء أهمية كافية للعنصر البشري الذي يعمل داخل هذه الأخيرة، وتوصل المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة التقليدية إلى أن تلك المبادئ والمفاهيم عاجزة عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل، من هذا المنطلق كان ظهور المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة التقليدية، حيث ركز الرواد الأوائل للمدرسة السلوكية اهتمامهم على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة باستخدام المنهج العلمي، فذهبوا إلى معالجة قضايا مثل: الآثار المترتبة عن التفاعل المتبادل بين الفرد والجماعة، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين،

والروح المعنوية وآثارها على الإنتاجية، وقد كانت أغلب دراسات وبحوث علماء النفس والاجتماع، والتي بدأت في الثلث الأول من القرن 20 ودارت حول المفاهيم والمناهج التي تستخدم في دراسة الإدارة والعوامل المؤثرة على سلوك المنظمات والعاملين فيها والمتغيرات التي تحكم ما يتخذ من قرارات والعلاقات الاجتماعية في العمل وردود فعل العاملين إزاء بعضهم البعض في مختلف المنظمات، وإزاء رؤسائهم وأنماط السلطة التي يستخدمها الرؤساء في التأثير على أداء العاملين، وقد استعانت هذه المدرسة بعلم النفس والبعد النفسي في دراسة الأنماط المناسبة في ممارسة السلطة مركزة في ذلك على العناصر الآتية (الغزو، 2010، ص80):

- للأفراد حاجاتهم الشخصية ودوافعهم التي تتخذ شكلا هرميا متدرجا يبدأ من الحاجات الفسيولوجية وحتى الحاجة إلى تحقيق الذات.
- تباشر هذه الحاجات والدوافع تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد.
- ظهور صراع سياسي بين حاجات الأفراد وأهداف التنظيم.
- يرى هذا المدخل أن أفضل شكل للتنظيم هو الذي يحاول تحقيق أقصى وجه من الإشباع لحاجات الفرد والتنظيم معا، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات العمل المستقرة، ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار والاتصالات الجيدة وحسن الإشراف.

4. دراسات دينامية الجماعة:

ولد كيرت لفين (Kurt Lewin) في ألمانيا سنة 1890 م، و هو دكتور في الفلسفة، و قام بعدة دراسات في علم النفس في جامعة برلين قبل أن يهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1930 م. ابن تابع جهوده هناك التي كرسها لدراسة الجماعات المحدودة (الصغيرة)، بالإضافة إلى دراسة مشاكل ممارسة السلطة (القيادة)، ويعتبر أول من استحدث مفهوم دينامية الجماعة في إحدى مقالاته سنة 1944 وبمساعدة لبيت ووايت (Lippitt et white)، قام كيرت لفين بتجربة على مجموعة من الأطفال في إحدى مراكز الترفيه من أجل المقارنة بين أنماط السلطة (القيادة)، حيث اجتمعت مجموعات الأطفال حول نشاط صناعة الأقنعة، ووضعت مجموعات الأطفال تحت وصاية ثلاثة أنماط من القيادة.

■ **السلطة التسلطية:** القائد يقف على مسافة من المجموعة ويعطي الأوامر لتوجيهها.

■ **السلطة الديمقراطية:** القائد يشارك مع الجماعة، ويقدم نصائح فنية دون أن يأمر ويتظاهر بتشجيعهم ويستمع إلى اقتراحاتهم.

■ **السلطة الفوضوية:** القائد لا يتدخل في حياة الجماعة ويشارك الجماعة في الحد الأدنى من

نشاطاتهم، حيث الأطفال لهم استقلالية مطلقة. (Landrieux, 2018, p62)

وقد سمحت التجربة لفريق البحث من تسجيل الملاحظات على مجموعات الأطفال من خلال الثلاثة أنماط لممارسة السلطة والتي أدت إلى الاستنتاجات التالية: (Plane, 2013, p34) داخل الجماعة المسيرة من طرف سلطة تسلطية، المردود كان مرتقعا عن المجموعات الأخرى، بقدر ما كان الضغط على المجموعة، مما

أدى إلى عدم وجود علاقات ثقة حقيقية، وترجم في بعض الأحيان بعمليات التغيب والهروب، كما أن بعض الأطفال في بعض الحالات يتبنون سلوك عنيف داخل الجماعة مما يؤدي إلى نتائج وخيمة على جو العمل والمناخ الاجتماعي. بالإضافة إلى أن الأطفال في غياب القائد لا يستطيعون العمل على عكس النمط الديمقراطي الذي توصل إلى المدى المتوسط إلى نفس مستوى الإنتاج للنمط التسلسلي، مع خلق علاقات جيدة داخل المجموعة سمحت بتطوير استقلالية الأطفال. كما أن الإنتاج المحقق تميز بالجودة مما أدى بالأطفال إلى اختيار هذا النمط من القيادة، بما أن المجموعة المسيرة من طرف قيادة فوضوية قد تحصلت على أسوأ النتائج.

5. نظرية أنماط السلطة الإدارية:

تعد هذه النظرية من بين إسهامات رنيسيس ليكرت (Rensis Likert) أحد أساتذة علم النفس الصناعي بجامعة متشغن بالولايات المتحدة الأمريكية، أين قام بأبحاث حول السلوك الإنساني في العمل داخل المؤسسات، حيث وضع كل إمكاناته في مجال علم النفس وخبرته في البحث في مجال العلوم الإنسانية في الدراسة التي قام بها، والتي انطلق من فرضية يبحث من خلالها عن التحقق من أن النتائج تتأثر بطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وكان ذلك بعد ما لاحظ بأن الأداء يختلف في العديد من شركات التأمين الأمريكية الكبرى. وقد ارتكزت نظريته على مجموعة من المفاهيم الأساسية لتنمية الفكر الإداري بالمنظمة ومن أهمها ما يلي:

- الدافعية: وفي هذا يشير ليكرت إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار، الدوافع الاقتصادية. وما على التنظيم سوى بناء نظام تحفيزي يشبع هذه الدوافع ويحقق الفعالية التنظيمية.
- الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: كتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي وتحديد نطاق الإشراف، والمراقبة، وتوفير شبكة الاتصالات (صقر، دس، ص 191).
- جماعة العمل التي لها تأثير كبير في السلوك داخل التنظيم، حيث يؤكد ليكرت أنه كلما كبر حجم جماعة العمل كلما انعكس سلبا على الفعالية التنظيمية.
- النسق الاجتماعي ودور ممارس السلطة في خلق جماعة عمل فعالة .
- ممارسة السلطة ومتطلبات الموقف .
- نسق المشاركة الكلية الذي يعتمد على خصائص يمكن من خلالها الأفراد وجماعات العمل اتباعها وهي :

- ✓ شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم وأهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن انعكاس لقيمه وأهدافه الشخصية
- ✓ توجد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة ومقاصد جماعة العمل التي ينتمي إليها.

✓ قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة (عشوي، 1992، ص103).

وأظهرت نتائج الدراسات الميدانية التي أجراها ليكرت بأن بعض رؤساء المؤسسات حققوا أداء جيد من خلال تبنيهم لسلوكيات مختلفة مع العمال: (أي تخليهم عن نمط الإدارة التaylorية) . حيث يعتقد هؤلاء الرؤساء بأنه من المهم فهم الحاجات والقيم الشخصية للعمال من أجل تحفيزهم وزيادة اهتمامهم بالعمل . ولإقامة ذلك النمط من الإدارة الذي يهدف أساسا إلى إقامة علاقة ثقة دائمة داخل والصعوبات التي تواجه كل فرد داخل المؤسسة. (Distance,2014,p36)

ويرى ليكرت أن هذا النمط الإداري القائم على مواجهة المشاكل وحلها بطريقة جماعية في إطار ما يسمى بفريق العمل، هو النمط الإداري الأكثر كفاءة لأنه يركز على مواقف تعاونية وعلاقات ثقة . وهذا هو النمط الإداري الذي يسميه ليكرت "نمط الإدارة بالمشاركة" . والذي يرى بأنه صعب التطبيق ميدانيا لأنه معقد ويتطلب معرفة العمال بقواعد العمل بدقة ومستوى متقارب كاف بين القيم الشخصية لأعضاء الجماعة.

(Plane,2015,p52)

واعتمادًا على دراساته وملاحظاته الميدانية استنتج ليكرت: أن إدارة المؤسسة المركزة على العامل بدلاً من المهمة تكون أكثر أداء وتحقق أحسن النتائج (Distance,2014,p36).

وبناء على هذا وضع ليكرت تصورًا معياريًا لأربعة أنماط من السلطة الإدارية (القيادة)، وكيف يكون النمط المثالي، نستعرضها بقليل من التفصيل فلما يلي:

أ. **السلطة التسلطية:** ويتميز هذا النمط من السلطة بوضع المدير القائد لحدود فاصلة في علاقاته مع مساعديه، كما أن نظام تحفيز الأفراد يكون قائمًا على الخوف، التهديد بالعقوبات وتوزيع المكافآت وتكون الإدارة مركزية إلى أبعد حد. (Plane,2015,p52)

وهذا يعني أن ردة الفعل الطبيعية للعمال تخلق نوع من الضغينة والعداوة التي تؤدي إلى صراعات دائمة شخصية أو مشتركة . ونتيجة لهذا يكون الأداء ضعيف، والرئيس يكون متسلط يستغل مساعديه باستعمال التهديد بالعقوبات والخوف لتوطيد مركزه واحترام توجيهاته. وهذا ما جعل هذا النمط من السلطة يشبه التaylorية في العديد من مظاهره.

ب. **السلطة الأبوية:** يختلف هذا النمط قليلا عن النمط التسلطي، حيث يظهر القائد نوع من الرقة والعطف عند فرض وجهة نظره، وأكثر من ذلك يتبنى موقف الأب مع العمال ويعتبرهم كأبنائه مع الحق المطلق في العقاب والمكافأة (Distance,2014,p38) . "حيث يحفز بالمكافأة ويجزي بالعقوبة، ولكن مع تبنيه سلوكا أكثر قربا من العمال، ولإظهار الصورة الأبوية، الرئيس في هذا النمط يقوم بتفويض بعض صلاحياته غير الاستراتيجية للعناصر التي يعتبرها ذات كفاءة ومطبعة . كما يقوم الرئيس في بعض الأحيان بطلب رأي مساعديه مع بقائه السيد في اتخاذ القرارات، مع احتمال عدم تقديمه كل العناصر التي تسمح

بالتقييم الأحسن للوضعية محل اتخاذ القرار .ومهما يكن يبقى هو الوحيد صاحب القرار ، مع اقتناعه بأنه هو وحده من يعرف ما هو أحسن وخير للمؤسسة ومساعدته.

ت. السلطة الاستشارية: في هذا النمط تكون استشارة العمال بطريقة منتظمة لبلورة القرار الحاسم الذي يبقى اتخاذه من مسؤولية الإدارة، مع العلم أن المعلومات التي تم جمعها من آراء العمال تخضع لتقديرات الرئيس الذي يتخذ القرار لوحده . وطبعاً يبقى العمال دائماً مهتمون بكل ما يهدف إلى تقوية تماسكهم بقيم وأهداف المؤسسة من أجل تحسين الأداء في إطار علاقات من التعاون التي تشجع العمال ضمن الفريق. (Landrieux,2018,p38)

السلطة التشاركية: ما يميز هذا النمط من السلطة هو أن الثقة هي أساس العلاقة بين المدير ومساعدته، الذين هم معنيون بصورة حقيقية في اتخاذ القرار، وليس عرضياً وإنما بطريقة منسقة. وهذا يعني أن اتخاذ القرار يكون داخل جماعات العمل أين تحدد الأهداف وتحل كل المشاكل المتعلقة بالصراع، كما أن الاتصال يكون متعدد الاتجاهات وهو ما يتوافق مع لا مركزية السلطة.

وقد لاحظ ليكرت أن هذا النمط من السلطة يحقق أداء أحسن مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تتبنى الأنماط الأخرى (التسلطية، الأبوية والاستشارية). كما أن الأداء يكون بوتيرة متزايدة كلما ابتعدنا عن السلطة التسلطية (Distance,2014,p39)

إلا أن ليكرت، يفترض بأن يكون مساعدي صاحب السلطة في هذا النمط، من ناحية مبدعين، وقادرين على اقتراح أحسن الحلول للمشاكل التي تتطلب الحل، ومن ناحية أخرى أن يتقبلوا تحمل المسؤوليات، وهذا ما لا يكون بالضرورة في كل المؤسسات، حيث يبدو هذا الأمر غير طبيعي للعمال الذين غالباً ما يكون قد تربوا على الاحترام المطلق للسلطة وغير متعودين على مناقشة أوامر الرؤساء.

ويتضح لنا من خلال هذا النمط الإداري الذي أوصى ليكرت بالعمل على تطبيقه، بأنه أقام علاقة بين "المشاركة" و"الأداء"، وهذا ما يؤدي بنا إلى التفكير في أحسن الطرق لإشراك الأفراد المعنيين بتسيير المؤسسات، في حين أن هذا لا ينفي صعوبة تطبيق هذه المقاربة.

6. نظرية سيكولوجية التنظيم:

لقد اهتم علماء النفس التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني واتجاهاته في المنظمات، لغرض علاج المشاكل النفسية والفنية التي تنشأ في العمل وذلك بخلق روح التماسك وتحسين الإنتاج، وفي هذا السياق أوضح ماسلو أن المشاكل السيكولوجية التنظيمية يمكن تحليلها من خلال التعرف إلى حقيقة الدافعية الإنسانية التي تقوم على عدة عناصر هي:

وجود عدة احتياجات هامة للفرد وهو يعمل على تحقيقها وإشباعها وهي احتياجات فيسيولوجية مثل الأمن، الحب، الكراهية، تحقيق الذات.

تتصل هذه الرغبات والأهداف عند إشباعها ببعضها البعض وإن كانت هناك أولويات للفرد عند تحقيقها.

إن عملية الانحراف أو البعد عن تحقيق هذه الأهداف أو الاحتياجات تعتب بمثابة تهديد سيكولوجي للفرد داخل التنظيم، وربما تؤثر على التنظيم (رشوان، 2004، ص 79).

وفيما يتعلق علاقة الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم، فقد اهتم **دوجلاس ماكريغور** بدراساتها، معتقدا أن هذه العلاقة تؤدي إلى إشباع الطرفين كثيرا من حاجاتهم، وقد أجرى محاولة نظرية تشير إلى طريقة في السلطة الإدارية تتيح الفرصة بظهور الدوافع تجاه تحقيق أهداف كل من الأفراد والتنظيم، واتخذ دوجلاس من موضوع الصراع بين نسق حاجات الأفراد وحاجات التنظيم، وما يترتب عليه من إحباط في إشباع حاجات الفرد والتقليل من قيمة العمل على أهداف التنظيم، محورا أساسيا في إسهاماته، ولفت دوجلاس الانتباه إلى ثلاث مجالات هي: دوافع الأفراد أو المشتركين في التنظيم، وتأثير الجماعة المرجعية والتنظيم على سلوكهم وشخصياتهم باعتبارها من أهم المجالات التي تحقيق ترتبط بسلوك الأفراد داخل التنظيمات (رشوان، 2004، ص 80).

ومع ذلك فقد تبين أن مبادئ علم النفس لا تكفي وحدها لتفسير حالة العمال حيث منذ تحليل الأعمال التي تتم في خط الإنتاج ظهرت حقيقة تكنولوجيا مؤداها أن وجود نمط معين من الآلات يفرض تنظيما للعمل، تقف خلفه حقيقة نفسية، تتمثل في الروح المعنوية للعمال، ويقف وراء هذه الحقيقة النفسية، حقيقة اجتماعية تتمثل في الجماعات التي ينتمي إليها العمال وتؤثر في سلوك العمال واتجاهاتهم نحو العمل، وأوضح شاين فيما يخص علاقة ممارسة السلطة التنظيمية بالمنظمات أنه ينبغي بدقة النظر جيدا في المشاكل السيكولوجية التنظيمية وحددها فيما يلي:

مشكلة التوافق بين احتياجات الفرد ومتطلبات التنظيم، وتأثيرها على السياسات التنظيمية الاجتماعية. مشكلة أعضاء التنظيم باعتبارهم جزء من التنظيم يضاف إلى ذلك أداء الأفراد وولائهم للتنظيمات وهو ما يطلق عليه التعاقد السيكولوجي.

مشكلة اندماج وتكيف جميع العناصر والبناءات التنظيمية الداخلة وذلك من أجل أن تعمل على زيادة وكفاءة تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

مشكلة زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية وعمليات إعداد الأفراد وجعلهم أكثر استقرارا وتكيفا ومساهمة في نمو التنظيم وتحقيق أهدافه (رشوان، 2004، ص ص 81-82).

الاتجاه الثالث: النظريات الحديثة

1. البنائية الوظيفية:

ينطلق هذا الاتجاه من مسلمة مؤداها تكامل أجزاء النسق في كل واحد والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع، ذلك أن النظم الاجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة كما أن بين أجزائها نمطا من الاتصال المتبادل، والمنظمات كأنساق تقوم على ثلاثة اقتراحات هي:

○ مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل.

○ حاجات النسق.

○ سلوك النسق.

وقد قدم رادكليف براون تعريفاً للتحليل الوظيفي يقول إن الوظيفة هي أي نشاط تكرر أو دور يلعبه الفرد في الحياة الاجتماعية كلها والمساهمة التي يعطيها لصيانة مسيرتها المنتظمة.

ويعتبر رائد البنائية الوظيفية "بارسونز" ودراساته التي أسهمت في نظرية التنظيم، من الرواد الأوائل لهذه النظرية، والذي من الصعب إدراك آراءه ووجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري حيث أسقط وطبق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على دراسته للتنظيم .

عموماً فالتنظيم بحسب "بارسونز" يقوم على عدة متغيرات وظيفية هامة تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم، وحتى يبلغ التنظيم أهدافه لابد من وضوح الأهداف ذاتها وتوفير الإجراءات، ويمنح التنظيم صورة تميزه عن المجتمع، كما يلح "بارسونز" على ضرورة تحديد وضع كل فرد داخل التنظيم، بحسب الدور والمكانة التي يشغلها في إطار ما يعرف بالأنساق والدور .

وآرا تالكوت بارسونز أن تواتر الفعل الاجتماعي يؤدي إلى ظهور النسق الاجتماعي الذي تجتمع عناصره بعد ذلك في عمليات التوافق الرمزي أو التوحد الثقافي، إذ يمثل النسق الاجتماعي هنا درجة عالية من التجريد للفعل الاجتماعي، وقد ميز تالكوت بارسونز بين أربع أنساق فرعية للمجتمع هي:

النسق الفرعي الثقافي: الذي تكونه النظم المسؤولة عن تدعيم النمط، أي أنساق تهدف إلى صيانة القيم الثقافية العامة للمجتمع وهي نظم دينية وأخلاقية في الأصل.

النسق الفرعي الاقتصادي: وظيفته التكيف مع البيئة المادية والمتمثلة في الإنتاج.

النسق الفرعي السياسي: ويهدف إلى تحقيق وظائف وأهداف جماعية تتخذ طابعاً قومياً كالمصلحة القومية.

النسق الفرعي الاجتماعي: وهذا النسق يهتم بالتنسيق والتكامل مع النظم المشكلة لها ويقوم بتدعيم المعايير المختلفة وتدخل في إطارها النظم القانونية الضبطية كجهاز العدالة والأمن (الحسيني، 1994، ص 83).

ويتحقق التكامل للأفراد والجماعات في التنظيم من خلال النسق السائد في المجتمع من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى، ذلك أنه بتحقيق التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح مناسبة وملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم، ويؤكد "بارسونز" بأن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين، هذا البناء بدوره يقوم على عدد من العناصر لها طابع وظيفي كل منها يكمل الآخر وهي :

- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية، والتي لها دور وظيفي هام يعمل على ديمومة واستقرار التنظيم.
- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي، نظراً للمشاركة في الوظائف.
- يعتمد التنظيم على قادة وأفراد لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم واتخاذ القرارات في خطوط

السلطة المحددة. (رشوان، 2003، ص 107)

من هنا نستخلص أن "بارسونز" توصل إلى نتيجتين هامتين من خلال اعتبار التنظيم كنسق اجتماعي بنائي، وهما أن نسق القيم هو عنصر أساسي للموافقة أو الرفض من طرف أعضاء التنظيم وجميع الأنساق المتصلة

به، كما أن قيمة النسق تبرز جليا على ملامح التنظيم، وهي المحددة لشرعيته ووجوده، لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية، وهذه القواعد هي التي تؤدي وظيفة التكامل من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم التنظيمية، ولهذا بالذات يعتمد التنظيم على قادة لهم مسؤوليتهم القيادية في رسم سياسة التنظيم واتخاذ القرارات .

وفيما يتعلق بتطبيق القرارات فقد تطرق بارسونز إلى السلطة الممارسة من خلال إيجاد آليات لممارسة هذه القرارات، حيث قسمها بارسونز إلى ثلاث أنواع هي:

قرارات متعلقة بسياسة النسق، وتحقيق الأهداف، وقرارات تتعلق بتوزيع الموارد المالية والمسؤوليات، والقرارات المتعلقة بتنسيق مختلف النشاطات الواقعة في إطار النسق والهيئات التنظيمية (مداس، 2002، ص 21) ويذهب "بارسونز" إلى تحديد أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتوجب على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الاستمرار وهي: مطلب الموائمة، ومطلب تحقيق الأهداف ويتصلان أساسا بعلاقة النسق بيئيا وهما ذا طبيعة آلية، ومطلب التكامل ومطلب الكمون ويعبران عن البيئة الداخلية للنسق. (مداس، 2002، ص 21)

■ مطلب الموائمة في التنظيم وتعبر عنه مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

■ مطلب تحقيق الأهداف يشير إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، وقد أدرج "بارسونز" عملية اتخاذ القرار وكل العمليات المختلفة لها.

■ مطلب التكامل ويشير إلى العلاقات بين الوحدات وبالأخص العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى قدر من التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.

■ الكمون ويرتبط أساسا بالتكامل الرأسي ويشير أيضا إلى مطلبين وظيفيين توأمين فالأول أطلق عليه "بارسونز" مطلب تدعيم النمط، ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين مختلف الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم، والأدوار التي يؤديها في الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلا، فهذا بدوره يتطلب وجود مكنيات تساعد على خلق الانسجام بين التوقعات التنظيمية والتوقعات خارج إطار التنظيم .

■ أما المطلب الثاني فيتمثل في احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها، وينشئ ويتحقق ذلك عن طريق ضمان وجود دافعية وحافز كافي لدى الفرد داخل التنظيم، حتى يستطيع أداء المطلوب منه في وظيفته على أحسن وجه .

بصفة موجزة ينظر "بارسونز" إلى التنظيم باعتباره نظاما فرعيا رأسيا، حيث المستوى العلوي في أي تنظيم يتكون من مديرين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التنظيم، أما المستوى الإداري المتوسط وظيفته تنسيق النشاطات الداخلية للتنظيم، في حين أن القاعدة الفنية وتمثل المرؤوسين فوظيفتها الانهماك في محاولة تحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة وهذه القاعدة الفنية تكون في عزلة عن البيئة، لهذا فحسب "بارسونز" أنه يتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحا على البيئة حتى يضمن النجاح، بل يرى أن القاعدة الفنية يجب حجبها عن البيئة وحمايتها منها، إذا كان الهدف هو الكفاءة والفاعلية.

كما وضع روبرت ميرتون أن البناء الاجتماعي الرسمي المنظم تنظيما رشيدا يتضمن أنماطا من الأنشطة محددة بوضوح، وهي تتكون من الناحية المثالية من سلسلة من الأفعال المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطا وظيفيا.

ونظر ميرتون إلى الوظيفة بأنها النتائج التي يمكن ملاحظتها والتي تعمل على تأقلم أو تعديل النظام، والضرر الوظيفي عنده هو النتائج الملاحظة التي تؤدي إلى تخفيض ذلك النظام الذي يكون فيه أحد الأنشطة إما نافعا أو ضارا لأن ما يكون نافعا لأحد الأنظمة قد لا يكون كذلك بالنسبة لنظام آخر.

ويتكون التنظيم عند ميرتون من الوظائف التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية، ولكل وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة، أي أن السلطة الممارسة مرتبطة بالوظيفة وغير مرتبطة بشخص محدد يؤدي دوره الرسمي.

ويحدث الفعل الرسمي داخل إطار من القواعد التنظيمية السابقة على الفاعل في الوجود، وترتبط الوظائف بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية إلى حد كبير، غير أن هناك مسافة اجتماعية محددة بوضوح تفصل بين الذين يشغلون تلك الوظائف.

وقد درس ميرتون تأثير الخلل الوظيفي أثناء ممارسة السلطة، ويقصد به أن أعضاء المنظمة يطبقون الاستجابة في أحد المواقف على حساب موقف آخر مماثل، الأمر الذي يسفر عنه نتائج لا تتوقعها المنظمة ولا تريدها.

القوى الكهربائية وتطوير الممارسة الزراعية عن طريق الإرشاد الزراعي. إلا أن النخبة المتعلمة من الفلاحين في تلك المناطق قد مارست مجموعة من الضغوط على سياسة التنظيم، مما أدى في نهاية الأمر إلى تعديل الأهداف الأساسية للمنظمة لكي تتوافق مع ظروف تلك المجتمعات، وهذا مؤشر إلى أن البنى الاجتماعية يمكن أن تمارس ضغوطا من شأنها أن تعدل من أهداف التنظيم، وقد استخدم سلزنيك مفهوم حاجات الإنسان وهي تتكون من الحاجة إلى استمرار السياسة العامة والسلطة التنظيمية، والحاجة إلى نظرة متجانسة كي تتم الموافقة المستمرة والمشاركة من جانب العمل، ولكي تشبع السلطة الممارسة في المنظمة حاجاتها، تواجه من قبل أجزائها المكونة لها ميلا لمقاومة الأفعال التي لا تخدم أغراضها. وقد أطلق سلزنيك على هذه المشكلة : مشكلة المقاومة والعناد، وقصور المقاومة من الأفراد، لأنهم يفعلون كأشخاص كاملين ولا يفعلون في ضوء أدوارهم التنظيمية، كما أن المؤسسات والمنظمات الأخرى القائمة في البيئة تتصف بالمقاومة أو العناد، وعلى السلطة التنظيمية في المنظمة أن تتعامل معها في ضوء قواعد عامة.

ويحاول القائمون على ممارسة السلطة التنظيمية في المنظمة في إطار التنظيم الرسمي تعبئة وتهيئة كل الموارد المكونة للتنظيم الإنسانية والفنية من أجل تحقيق أهدافه، في حين نجد الأفراد داخل هذا النسق يميلون إلى مقاومة كل معاملة لهم لاعتبارهم وسائل، فهم يتكثرون ويتفاعلون كجماعات، ويعملون على تحقيق أهدافهم وينخرط التنظيم في سياق تنظيمي أكبر، ومن ثم فهو يخضع لضغوط البيئة التي يجب أن يتكيف معها.

وفي ضوء هذا فالتنظيم عند سلزنيك بناء اجتماعي يواجه ما ينشأ من مشاكل بيئته التنظيمية بطريقة مستقلة عن أهدافه الخاصة التي وجد من أجلها (الجوهري، وأبو الغار، 1988، ص 128).

2. نظرية اتخاذ القرارات هيربرت سيمون:

يعتبر اتجاه اتخاذ القرار أحد مدارس التنظيمات وهي تعني الإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول إلى وضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية.

وأبرز المنظرين لهذه النظرية هيربرت سيمون، حيث أسهم في تدعيم علم المنظمات بمدخل نظري مهم يتمثل في صنع القرار داخل المنظمة. ويؤكد سيمون أن السلوك في التنظيمات الرسمية لا يمكن أن يكون خاليا من الهدف، أو ليست له دوافع مطلقا، بل أنه سلوك غرضي في المحل الأول، فالأفراد ينتظمون من أجل تحقيق هدف مشترك، فيمارسون أنشطتهم بطريقة واعية، ومن هنا فإن التنظيمات الرسمية تتميز بالغرضية والوعي، فيصبح مفهوم اتخاذ القرار مفهوما محوريا في أية نظرية إدارية، لأن الأشخاص يمارسون اتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل التنظيم، فيرى سيمون أن التنظيمات أبنية لاتخاذ القرارات، ومن ثمة فإن علينا عند صياغة النظرية الإدارية أن نجيب على عدد من الأسئلة الهامة من بينها : ما هو الوصف العلمي المناسب للتنظيم؟ ومن المؤكد أن مثل هذا الوصف يتعين أن يحدد لكل شخص ما هي القرارات التي يجب عليه اتخاذها؟ وما هي القيود التي يخضع لها حينما يتخذ هذه القرارات؟ (محمد، 2003، ص ص 177-178).

كما يرى سيمون أن عملية اتخاذ القرارات هو عمل المسيرين أو الممارسين للسلطة وذلك لتحقيق أهداف التنظيم، الذي يقوم على أسلوبين لتقسيم العمل والتخصص، خاصة التخصص الرأسي، حيث يقسم العمل على أساس القوة، على هذا نجد وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات، وكلما ارتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم، ازداد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات وقل إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم.

ومن خلال انتقاده لافتراضات المدرسة الكلاسيكية، يرى سيمون أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى للعقلانية في نمط اتخاذ القرارات ولكي تكون العقلانية في أعلى مستوياتها الكاملة لا بد أن تكون لها متطلبات التي تعتمد على إحاطة ممارس السلطة بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتخاذها، وكذا كافة البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكلة ليصل إلى القدرة على تحليل مزايا البدائل وصولا إلى اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا ويتجنب أغلب المحاذير، وفي نفس الوقت يوضح أن هذه الظروف لا تتيح لممارس السلطة لعدم توفر الوقت الكافي والمعلومات الكافية حول الموضوع، بحيث توجد درجة من المخاطرة وبالتالي دعا ممارس السلطة إلى التوقع في القدرة على اتخاذ القرار بدرجة مقبولة وعدم اتخاذ قرارا مثاليا (القريوتي، 2008، ص 88).

وهكذا حملت نظرية اتخاذ القرار على عاتقها فكرة القضاء على الفجوة التي ظهرت في الدراسات المعالجة للرشد، والمتمثلة في وجود اتجاهين متعارضين يدرك كل منهما التنظيم من وجهة نظر جانبية، أين يركز النموذج الاقتصادي على الاهتمام بالعوامل الفنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية، وفي المقابل هناك نموذج يركز على العمليات الاجتماعية والنفسية .

ويفترض النموذج الاقتصادي للرشد المطلق أن الشخص الذي يمارس اتخاذ القرارات لديه مسبقاً قائمة تفصيلية بالمقدمات الواقعية (المتعلقة بالوسائل) أي معرفة كامل البدائل وما يترتب عليها من نتائج، والمقدمات القيمة ذات الطابع الأخلاقي أساساً (والتي تنصب على الأهداف، لكن الواقع يخالف هذا التصور المثالي تماماً، فمن العسير أن يجد الفرد هذه المقدمات جاهزة ليبنى عليها قراراته الرشيدة في كل موقف يواجهه، ذلك أن الشخص الذي يتخذ القرارات لابد أن يجتهد في البحث عن هذه المقدمات وسوف يواجهه خلال عملية بحثه الكثير من الصعوبات ويصنف سيمون هذه الصعوبات إلى ثلاثة أنواع هي: (كشك، 2003، ص ص 182-183)

- المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية التي تحدد في صور أداء الفرد وما يسبقه من قرارات وتتبدى هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم.
- هناك مجموعة من الضغوط التي تفرض على الرشد، تنشأ عن الدوافع والقيم والولاء الشخصي ففي السياق التنظيمي مثلاً قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذات قيم متعارضة مع الأهداف العامة، من الحدود المفروضة على ممارسة الفرد للسلوك الرشيد، وهذه الصعوبات حضت باهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية.
- يتحدد السلوك الرشيد والقرارات العقلية بكمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة، ومبلغ قدرة العقل الإنساني على استيعابها وتطبيقها، ومدى توافر قنوات اتصال تيسر نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

ولقد كان أكثر ما عنيت به نظرية اتخاذ القرارات ما يلي :

- تقدير مدى تأثير البناء الرسمي في السلوك الفردي، وذلك يعد استجابة حقيقية للاتجاهات النفسية التي اعتبرت الخاصية الرئيسية للتنظيمات الرسمية من حيث أنها وحدات اجتماعية هادفة، لا تنطوي على قيمة كبيرة فيما يتعلق بتفسير السلوك.
 - البناء الرسمي لا يمثل ببساطة خريطة التنظيم، ولكنه نسق نظامي يجب أن يدرس ويحلل بعناية.
 - التأكيد على الدراسة الإمبريقية للسلوك التنظيمي.
 - محاولة تحقيق نوع من التكامل بين الاتجاهات المختلفة في دراسة التنظيمات وذلك بتقديم إطار عام يأخذ في عين الاعتبار كل من الجانب العقلي والجانب غير العقلي للسلوك.
- إن المعالجة العامة لعملية اتخاذ القرارات ليست كافية، لذلك فمن الضروري أن ندرس بالتفصيل سلوك القائم باتخاذ القرارات في سياق التنظيم، وأول شيء يهمنا في هذا الصدد كيف يصبح الفرد عضو في التنظيم؟ وما الأسباب التي تدفعه إلى المشاركة فيه؟

في هذا المجال يرى سيمون أنه لابد من تحقيق التوازن بين الحوافز أو البواعث، أي أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات أو الحوافز، مقابل ما يقدمه من مساهمات، ويتوقف

استمراره في المشاركة على مدى توازن هذه البواعث مع مبلغ الجهد الذي يبذله في المساهمات التي يقدمها (محمد، 1975، ص 191).

إن التحاق الفرد بتنظيم معين يعني بالنسبة له قبول بعض القيود على حريته الذاتية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، إذ أن هذا الأخير لا بد أن تمارس عليه درجة معينة من التأثير، والفرد يقبل السلطة حين يسمح لسلوكه أن يوجه وفقا لقرار اتخذه شخص آخر دون النظر إلى رأيه الخاص، كما أن اعتبار العمليات الإدارية في جوهرها عمليات متصلة باتخاذ القرارات، يتطلب تحديد إجراءات تنظيمية تتعلق بتوصيل القرارات الخاصة بها إلى الأفراد المعنيين، ومن هنا فإن التنظيم يستبدل سلطة الأفراد في اتخاذ القرارات بسلطة اتخاذ القرارات التنظيمية ويتخذ لتحقيق ذلك بعض الإجراءات من بينها:

- **تقسيم العمل**: تحديد طبيعة وواجبات الفرد.
- **إجراءات مقننة**: تحدد بالتفصيل كافة الخطوات التي يسير عليها للوصول إلى حل المشكلات بصورة ملائمة.
- **نطاق السلطة**: يعتبر نسق السلطة من العوامل الرئيسية لفهم القرارات التنظيمية، فالسياسة العامة لاتخاذ القرارات توضع في المستويات العليا لتسلسل الرئاسي، ثم تنتقل إلى المستويات الدنيا، وبذلك الإطار العام الذي يتحرك فيه أعضاء هذه المستويات في اتخاذ قرارات ذات طابع إجرائي أو عملي ويعتبر الاتصال من العوامل المؤثرة والهامة في هذا المجال، والذي يحقق عن طريق قنواته المتعددة الاتجاهات، نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المختلفة.
- **التدريب**: وهو أسلوب هام فيما يتعلق بإمكانيات الفرد في اتخاذ القرارات، وذلك أن التدريب هو الضمان الذي يجعل الفرد يتخذ قرارات متسقة مع الأهداف التنظيمية العامة.
- مما سبق يمكن القول إن نظرية اتخاذ القرارات قد ركزت في دراستها للتنظيم على عدة نقاط نذكر من أهمها :
 - ✓ توافر المعلومات الشاملة والدقيقة من حيث الأسلوب والتوقيت والموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على البيانات اللازمة.
 - ✓ المشاعر الشخصية والعوامل النفسية.
 - ✓ فعالية قنوات الاتصال بشكل يسمح بانسياب الحقائق من مصادرها إلى متخذي القرارات دون تشويه .
- بالتمعن الدقيق في عناصر هذه النظرية نخلص إلى أنها تحاول دراسة ما يحدث للفرد حينما يقرر المشاركة والعمل في التنظيم فتكشف عن القيود التنظيمية التي تسلط على الفرد حين يريد إصدار قراره، تلك القيود بحسب "سيمون" تفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات والنشاطات التي يؤديها الأفراد، كما أظهرت نظرية "سيمون" أن هذه القيود ما هي إلا مكانيات يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية، حتى يجعلها تصب في بحر السياسة العامة له، حيث هناك أربع عوامل تؤثر في صنع القرار وتحديد طبيعته هي : تقسيم العمل، السلطة، الاتصال والتدريب ، وهي لا تحرم الفرد من فرصة المبادأة ولكنها تحدد بشكل واضح المعطيات الواقعية بالطريقة التي تضمن اتساق قراراته مع قرارات الآخرين. (الحسيني، 1975، ص ص 154-155)

إن "هاربرت سيمون" يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيد وغير الرشيدة، أي أن المدير في التنظيم عندما يتخذ القرار لا بد عليه من اتخاذه على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وبما أن طاقته وإمكانياته محدودة فهو لا يستطيع معرفة كل شيء، ومن ثم قراراته تتصف بالرشد المحدود.

واستنادا لفهم "سيمون" لعملية اتخاذ القرارات فإن الإسهام والمكافأة وضرورة التوازن بينهما داخل التنظيم يعتمد على محك ذاتي، يستعين به الفرد في تقويم موقفه ووضعه، وبناءا على هذا يرى سيمون "بأن عدم إحساس الأفراد بالرضا والإشباع يفضي تدريجيا لتدني مستوى التنظيم، لذا فانتماء أعضاء التنظيم له وولائهم يبقى مرهونا بمدى المكافآت التي يحصلون عليها والتي يجب أن تعادل أو تكبر في قيمتها عن الإسهام الذي يقدمونه .

3. النظرية الظرفية (الموقفية):

تعتبر المدرسة الظرفية كامتداد للمدرسة السوسيوتقنية . وكان أساس تشكلها سنة 1958 م، أعمال كل من توماس بورنز (Thomas Burns) وجوان ورد ورد (Joan Woodward) حيث أهملت المقولة السائدة في ذلك الوقت وقبله (الطريقة الوحيدة المثلى)، وأن النموذج المثالي بحد ذاته الذي يوافق كل المؤسسات غير موجود، وهذا ما جعل النظرية الظرفية تؤكد على تكيف المؤسسة مع المعوقات البيئية وجعلها متناسقة مع المحددات والمتغيرات التنظيمية. (Roger,2018,p53) وأن أداء المؤسسات مرتبط بقدرتها على جعل التوافق بين مختلف هذه العناصر. (Roleau,2007,p46) بمعنى أن التلازم التنظيمي يكون ظرفي، وله عدة عوامل من بينها: البيئة، الأهداف، التكنولوجيا، الموظفين، السلطة، والمؤسسة الفعالة هي التي يكون فيها مختلف هذه المتغيرات منسجمة فيما بينها.

وقد تطورت النظرية خلال فترة تقارب الثلاثين سنة، وأخذت أشكالا مختلفة: الظرفية التكنولوجية سنوات (1950)، الظرفية البنائية سنوات (1960)، الظرفية الاستراتيجية سنوات (1970) وتقوم النظريات الظرفية على الأسس التالية:

- لا توجد بنية لمؤسسة ما أحسن من بني المؤسسات الأخرى.
- بنية المؤسسة تكون محددة من خلال العناصر الظرفية التي تميز بيئتها.
- على المؤسسات أن تتكيف مع بيئتها، البحث عن التوافق بين المؤسسة وبنيتها عامل أساسي.
- ليست كل البنى التنظيمية فعالة.
- البنية التنظيمية تكون نتاج للتأثير الدينامية الاختلاف والاندماج.
- البحث في المؤسسات يجب أن يكون متنوع (سببية تعدد العوامل البيئية)، ويستند على جمع المعلومات الموضوعية (البنى التنظيمية الرسمية). (Roleau,2007,p51)
- وفيما يتعلق بظاهرة السلطة، فإن النظريات الظرفية ترى بأنه يمكن إبرازها على مستوى الأفراد، بمعنى الخاصة الظرفية لسلطة الأفراد، حيث تعود عقلانية الفرد لماضيه وتاريخه الخاص ولتنشئته الاجتماعية، ثم للوضعية التي يكون فيها.

كما أن سلطة كل فرد مرتبط بأهمية المؤسسة، والمشاكل التي يواجهها، ونوعية الحلول المبحوث عنها (العقلانية المالية، التجارية، الهندسية).

ومن ناحية أخرى فإن الوضعيات والمشاكل تكون مختلفة حسب ظهورها من موقع لآخر، ومن وحدة لأخرى، بالإضافة لظرفية المعلومة تجاه الوضعيات والأفراد الذين يقومون بنشرها وتبادلها فيما بينهم.

(Jaceline,2007,p101)

وهذا ما يؤدي بنا إلى الاستنتاج بأنه حتى سلطة الأفراد في المؤسسة تكون ظرفية وتخضع لعدة عوامل تتأثر بها عند عملية اتخاذ القرار. ومن بين رواد المدرسة الظرفية الذين اهتموا بدراسة السلطة في المؤسسة هنري

منتزبرغ (Henry Mintzberg)

أستاذ الإدارة بجامعة ماك جيل (Mc Gill) ، بكندا، والذي يعتبر أحد أكبر المنظرين في إدارة المؤسسات حيث وجد النظرية الظرفية من خلال تجميع مختلف المقاربات ووضع تصنيف للمنظمة وفقا لأنواع مختلفة للأنماط الظرفية. " (Roger,2018,p97) ومثلما صنف هنري منتزبرغ، المؤسسات حسب بنيتها، فإنه حدد

أربعة عوامل ظرفية أساسية (Plane,2015,p126) :

- حجم المؤسسة وعمرها.
- النسق التقني.
- بيئة المؤسسة.
- السلطة.

كما حدد آخرون عوامل ظرفية أخرى تتمثل في :الاستراتيجية والبيئة الثقافية الوطنية.

وبالعودة للعوامل الظرفية الأربعة التي حددها هنري منتزبرغ، نجده يرى بأن حجم المؤسسة وعمرها عامل مؤثر، حيث أنه كلما كانت المؤسسة قديمة، كلما كان سلوكها التنظيمي مهيكلة ورسمي، والمؤسسة في مرحلة الشيخوخة تميل إلى تكرار سلوكياتها حتى تصبح قابلة للتنبؤ وسهلة التشكل (الهيكلية)

(Plane,2015,p126) ومن ناحية أخرى كلما كان حجم المؤسسة كبير، كلما كانت بنيتها مهياة وسلوكها مهيكلة، وهذا يعني أن المهمات والوظائف تصبح أكثر تخصصا ووحدات العمل تصبح متميزة ومختلفة عن بعضها البعض، مما يؤدي إلى تطور المكون الإداري. أما النسق التقني فيهتم بطرق التطوير على مستوى المركز العملياتي لإنتاج السلع والخدمات. وحسب القاعدة

كلما كانت الرقابة على العمل من طرف التقنيين مهمة كلما كان العمل الميداني مهيكلة وبيروقراطي، ومن ناحية أخرى النظام التقني المتطور يعني امتلاك وسيط لوجستي مهيكلة ومؤهلة. كما أن آلية المركز العملياتي تحول البنية الإدارية البيروقراطية إلى بنية عضوية (Mintzberg,1986,pp38-39).

أما بنية المنظمة فيقصد بها مميزات السياق الخارجي للمنظمة :الأسواق، الشروط الاقتصادية، المناخ السياسي...إلخ. وحسب هنري منتزبرغ:

✓ كلما كانت البيئة ديناميكية، كلما كانت البيئة عضوية.

✓ وكلما كانت البيئة معقدة، كلما كانت البنية لا مركزية.

وهذا ما يؤدي بنا إلى اكتشاف نوعين من البنى البيروقراطية وشكلين من البنى العضوية، وفي كل حالة توجد بنية مركزية إذا كانت البنية بسيطة .وبنية لا مركزية إذا كانت البيئة معقدة .

ويضيف **هنري منتزبرغ**: المعارضة المتطرفة للبيئة تؤدي بكل مؤسسة إلى مركزية بنيتها بطريقة مؤقتة.

أما السلطة فتمثل العامل الرابع ضمن العوامل الظرفية التي حددها **هنري منتزبرغ**، حيث يرى بأن هناك عدد لا بأس به من عوامل السلطة يتدخل في تصميم بنية المؤسسة وخصوصا ضغوط الرقابة الخارجية على المؤسسة بالإضافة للحاجات الشخصية لأعضائها ونمط الحياة اليومي الذي يعد جزء من الثقافة التي تنتمي إليها المؤسسة، بمعنى (سلطة القيم الاجتماعية). وفي هذا الشأن وضع **هنري منتزبرغ** ثلاثة فروض تصف نتائج البحوث التي أجريت حول عامل السلطة:

- كلما كانت الرقابة الخارجية الممارسة على المؤسسة قوية، كلما كانت بنية المؤسسة مركزية ومهيكلية.
- حاجة السلطة لأعضاء المؤسسة يؤدي بالمؤسسات لامتلاك بنى تنظيمية أكثر مركزية.
- يوجد في مجال البيئة (والثقافة) نمط يدفع بالمؤسسة إلى مسايرة (موضة العصر) الذوق اليومي، حتى أن لم يكن هذا من أولويات المؤسسة.

من خلال عرضنا للعوامل الظرفية التي تتحكم في أداء المؤسسة وفعاليتها، كما حددها **هنري منتزبرغ**، يمكن الاستنتاج بأن عامل السلطة عامل محدد لا يمكن تجاوزه، وأن ظاهرة السلطة في المؤسسة غير محددة مسبقا، وإنما تخضع للظروف والمواقف التي تكون فيها المؤسسة، وظروف تفاعلها مع البيئة الخارجية وثقافتها (القيم الاجتماعية السائدة).

4. نظرية التحليل الاستراتيجي:

عرفت سوسيولوجيا المنظمات انطلاقة متأخرة في فرنسا، وهي تدين **لميشال كروزي**، حيث يعود له الفضل في نقل الأعمال البحثية الأمريكية حول المنظمات .حيث تعتبر أفكاره كامتداد لهذه الأعمال، خاصة أعمال **مارش وسيمون. Simon et March** وقد ساهم **كروزي** في إثراء سوسيولوجيا المنظمات بمؤلفين في غاية الأهمية، حيث نشر سنة 1964 م كتاب "الظاهرة البيروقراطية، ونشر سنة 1977 م بمشاركة **فريندبرغ**، مؤلفه الشهير "الفاعل والنسق" **Acteur et le Système** حيث اقترح نمط جديد للتحليل السوسيولوجي " التحليل الاستراتيجي للأنظمة البشرية ". كما يعتبر التحليل الاستراتيجي إحدى نظريات المنظمة التي تستند على تعريف خاص للسلوك الإنساني ولظاهرة السلطة. وحسب هذه النظرية، فإن المنظمة لن يكون لها وجود إلا من خلال الفاعلين، والفاعلون لن يكون لهم وجود إلا داخل المنظمة. (Hogue,1989,p61)

والفاعل الذي يتحكم جيدا في كفاءاته وشبكة الاتصالات ومستوى خبرته، يمكنه إذن السيطرة على مناطق الشك وبالتالي يمتلك أكبر قدر من موارد السلطة . والتي حددها **كروزي** في أربعة موارد، وهي (Roger,2018,p73): سلطة المعرفة، وتتمثل في الكفاءة أو التخصص المهني الذي يصعب تعويضه، والتحكم في العلاقات مع البيئة لمن يستعمل هذه العلاقات داخل المؤسسة من أجل غايات استراتيجية، وكذلك

من يتحكم في شبكة الاتصالات، لأن كل فرد في حاجة إلى المعلومة لكي يتصرف وهو في حاجة لمن يمتلكها. لأن المعلومة قيمة استراتيجية، وفي الأخير التحكم فهم وتطبيق القواعد التنظيمية للمؤسسة والتي هي عديدة ومعقدة. وهذه الموارد الأربعة للسلطة تؤدي إلى التحكم في مناطق الشك، وهي شرط وجود السلطة.

فيما يخص موضوع علاقات السلطة والقوة يشير **كروزي** إلى تجنب نظرتين يؤدي كل منها إلى تجاهل مشاكل السلطة والقوة، الأولى تتماشى مع العقلانية الكلاسيكية التي يمثلها التنظيم العلمي للعمل، بحيث ترى أنه يمكن تنسيق النشاطات البشرية عقلياً، ويمكن التنبؤ بسلوك الأفراد داخل تنظيم معين والحصول على النتائج المطلوبة باستخدام المحفزات الاقتصادية النقدية متجاهلين العلاقات الإنسانية، وضمن هذا التوجه الفكري فإن التركيز على علاقات السلطة والقوة وعلى الصراعات الملازمة لها يكون غير ممكن.

أما النظرة الثانية تتماشى مع حركة العلاقات الإنسانية من خلال خلق تطابق بين متطلبات العمل والإشباع الفردي للعاملين عن طريق وجود قيادة متسامحة ومتعاونة، وخلق مناخ كامل من التوافق داخل المؤسسة من خلال إلغاء السيطرة والتحكم، ويتوقع من خلال هذا ظهور تنظيم لا صراعي من العلاقات الإنسانية، لكن الواقع العملي يكشف عن وجود تعارض بين مصالح الفئات العاملة يتخذ أشكالاً متعددة.

يرى **كرويه** أن هناك حسابات عقلية على كل المستويات، وهناك أيضاً ضغوط ذات طابع عاطفي في كل القرارات، حتى تلك القرارات الأكثر تقنية، ولن تكون هناك نظرة واقعية للمنظمة إلى بتجنب هاتين النظريتين المبسطتين المتعارضتين واللذان لا تعطيان إلا حالتين جزئيتين من العقلانية، فينبغي على الفرد أن يواجه في الوقت نفسه وعلى كل المستويات المتطلبات العقلانية النفعية (*rationalité utilitaire*) اللازمة لتحقيق الأهداف الجماعية، فالمؤسسة لا تخلو من نشاط السلطة والقوة، والصراع لأجلها. (علي، 2006، ص 68)

إن هذه النظرية تندرج ضمن التراث الليبرالي الواسع وقد باشر بها **Tocqueville** بالنسبة للتفكير المقارن حول المؤسسات، و **ماكس فيبر** فيما يتعلق بالبيروقراطية، لقد أشار **ميشال كروزيه** بعد توكليل إلى أهمية المواقف والأنساق الثقافية، وسجل **ماكس فيبر** اتساع البيروقراطيات وطابعها الوظيفي *caractère fonctionnel* وقبل هؤلاء مباشرة، تندرج هذه الأعمال حول الظواهر البيروقراطية حول الوظائف في التنظيمات وتعر هذه الوظائف، حول العلاقات بين أرباب العمل والنقابات، حول مواقف وسلوكيات مختلف الفئات، تندرج كلها في حقل الأبحاث الواسع حول التنظيمات كما عبرت عنها قبل 1940 أطروحات **Taylor** و **Fayol** و **مايو Mayo** وكما عبرت عنها بعد 1945 أعمال **Merton** و **غولدنر Gouldner**، **هومانس Homans**، **مارتش و سيمون March et Simon**، و **سلزنيك Selznick**. و يجدر بنا أن نذكر هنا أيضاً بالمساهمة الثانية التي لم يغب تأثيرها داخل علم الاجتماع الدينامي : النسقية *Systemimse*، فالطموح النسقي، طموح التفكير بالكل أكثر من الأجزاء، بالتفاعلات الدينامية أكثر من العلل، بالمعقد أكثر من البسيط، هذا الطموح سيستأنف كما سنرى ذلك لاحقاً، ليشمل التفكير كل النسق الاجتماعي، و هكذا نكون قد غُدنا إلى منهج في التفكير تمت صياغته في القرن التاسع

عشر (على أيدي بونالد Bounald، سان سيمون، ماركس) وتجددت بعد العام 1945 (على أيدي بيرتالانف Bertalanffy، باريل Barel، وادغار مورين Morin). (أنصار، 1992، ص 63-64)

تسمح لنا طروحات كروزي بالفهم العميق للآليات البيروقراطية، ومختلف مشاكل التغيير، وأزمة القطاع العمومي، والأنماط التسييرية، والسلطة، واتخاذ القرارات بالتنظيم البيروقراطي، والمشاكل والحالات الباطولوجية (الخلل الوظيفي في مفهوم ميرتون). حتى وإن لم يركز كروزي على دراسة الصراع، لكن جاءت تحليلاته فيه ضمن دراساته عن السلطة والبيروقراطية، ونحن إذ بدورنا نحاول عرض وقراءة أفكاره حول التنظيم البيروقراطي، السلطة، واستراتيجيات الفاعلين من خلال استعراض ما جاء في دراستين ميدانيتين قام بهما " كروزي " و زملائه إحداهما في وكالة للمحاسبة (agence de comptabilité)، وأخرى في مجمع صناعي (monopole industrielle) والتي سمحت له بتحليل الصراعات وعلاقات السلطة والقوة، والتي يمكن اعتبارها كنقطة البداية للتحليل الاستراتيجي، حيث رفض كروزي كل أشكال الحتمية المطلقة التي ميّزت الفكر التنظيمي، وقدم كروزي أفكاره في مؤلفاته الأساسية التالية: الظاهرة البيروقراطية 1963، عالم موظفي المكاتب 1965، والفاعل والنسق 1977

لقد حاولا كروزي وفريدبرغ من خلال نظرية التحليل الاستراتيجي تقديم تصور جديد لدراسة علاقات السلطة وعلاقتها بالصراع داخل النسق التنظيمي، والاستراتيجيات الممكنة لإدارة هذا الصراع من خلال:

- فهم التنظيم من خلال تحليل وظائفه الداخلية وأسباب تعثرها.
- فهم استراتيجيات الفاعلين ودراساتها، أو فهم كيف يتصرف الفاعلون تجاه التنظيم وتجاه بعضهم البعض، وذلك من خلال الاهتمام بدراسة العلاقات الداخلية ومواقف الفاعلين وعلاقات السلطة ومختلف العمليات الاجتماعية كالتعاون، المنافسة، التباغض، والصراع.
- تحليل الصراعات التي تحدث داخل المؤسسة، طبيعتها وأسبابها، والاستراتيجيات الممكنة لإدارتها.

ولقد أظهرت الأبحاث التي أجريت داخل تنظيمين من خلال سلسلة من المحاورات مع مختلف المستخدمين، أربع سمات أساسية:

- «انتشار قواعد سلوك عامة» هذه القواعد العامة تحدد مختلف الوظائف في أدق تفاصيلها وتخضع التصرفات إلى أكبر قدر ممكن من الاحتمالات.
- «مركزية القرارات» تميل سلطة القرار إلى التجمع وإلى وضع نفسها على مستوى حيث الأفضليات تعطى بشكل طبيعي إلى ما هو ثابت في النسق أكثر مما تعطى للأهداف الوظيفية للتنظيم.
- «عزل isolement كل فئة مرتبية وضغط الجماعة على الفرد»، كل فئة مرتبية ترى نفسها نتيجة انتشار القواعد السلوكية العامة ونتيجة عدم امتلاكها للقرارات، معزولة من الفئات الأخرى، أكانت هذه الفئات عليا أو مرؤوسه.

- « نمو علاقات نفوذ متوازية» بما أنه لا يمكن إلغاء مصادر الرتبة مهما كان امتداد القواعد العامة، فإن هذه القطاعات تستمر وتخلق علاقات نفوذ موازية حيث تتطور ظاهرات التبعية والصراعات. فالأفراد الذين يتبارون في خدمة التنظيم يشاركون بإسهاماتهم، ضمن ظروف توجهها الأصول التنظيمية، إنما من أجل ملاحقة مصالحهم وفق استراتيجيات تتلاءم مع تمثلهم لهذه المصالح. ضمن هذا المنظور الاستراتيجي ينبغي عدم النظر إلى السلطة في المؤسسة وكأنها ملكية *propriété*، خاصية *attribut* للفاعلين، بل يجب اعتبارها علاقة تضع الفاعلين في صراع من أجل الوصول إلى تحقيق هدف عام، والذي بدوره يتحكم بالأهداف الشخصية. فلا يمكن أن تمارس السلطة إلا من خلال علاقات التبادل والتكيف، وبالتالي علاقات التفاوض:

"...ترتبط السلطة ارتباطا وثيقا بالتفاوض: إنها علاقة تبادل، إذا علاقة تفاوض، يلتزم بها شخصان على الأقل" (Crozier, et Friedberg, 1977, pp56-57)

إن فحص جزء من دراسات كروزي وأهم إسهاماته وتحليل دراساته الميدانية التي يصف في جزء منها الصراع داخل تنظيم بيروقراطي، والمرتبطة أساسا بعلاقات السلطة والقوة، تسمح لنا باستنتاج أهم الاستراتيجيات التي يستخدمها الفاعلون داخل المؤسسة، والتي تسهم في إدارة هذا الصراع.

إن استعراض نظرية الصراع يسمح لنا بتوضيح وبدقة المقاربة الوظيفية والاستراتيجية التي صاغها ميشال كروزي ومعاونيه، بل وكيف أعادوا التفكير في كل من الوظيفية والنسقية.

فقد استطاع كروزي وضع وصياغة عدة توجيهات ممكنة، انطلاقا من هذا الإطار النظري، والمتعلق خاصة بمكانة التوترات والصراعات داخل المؤسسة، والتي حاولت الوظيفية التقليل إلى أقصى درجة من العواقب المحتملة للصراعات الاجتماعية، أو الاكتفاء بوصفها أو تفسيرها على أنها لا تعدو إلا أن تكون نتائج لتعثر الوظائف، وبنفس القدر فإن تطبيق أفكار النسقية على التنظيمات يؤدي حتما إلى تفسير الصراع الذي قد يصيب التنظيم بالأوهام المرتبطة بالعجز المؤقت في نظام الرقابة. (أنصار، 1992) إن الرد الصحيح والصياغة الدقيقة لما قدمته تحليلات الصراعات، حيث تم إدخالها هنا لتوضيح كيف استطاع كروزي ومعاونيه الدمج بين كل من الوظيفية، النسقية، والاستراتيجية، وإن تحليل الصراعات الذي اشتملته التفسيرات التي جاءت في دراسة المونوبول الصناعي أو وكالة المحاسبة شكلت نقطة انطلاق مهمة لفهم ما سبق، فقد نبّه كروزي إلى ضرورة استكشاف النتائج ومختلف أبعاد علاقات السلطة والقوة التي تشهدها المؤسسة، والتي تدعم آليات اتخاذ القرارات، هذا ويجب التمعن وتفحص أثر هذه العلاقات على أفراد المؤسسة، والذين هم أيضا يتمتعون بهامش من الحرية، حيث تكون درجة هذه الحرية محدودة طبعاً، ويمتلك من خلالها العمال "التنفيذيون" هامش مناورة ضئيل، مع ذلك فإنّ "تصرفهم حر وعقلاني، يتضمن التكيف والإبداع". هذا الهامش من الحرية يمكن التحقق منه عند كلا الطرفين، عمال التنفيذ من جهة، والمسيرين الإداريين من جهة أخرى.

ففي مؤلفهما "الفاعل والنسق" حاولا كروزي وفيدريك تعميم الاستنتاجات السابقة على التنظيمات وعلاقات السلطة التي تبقى تلازمها باستمرار. (أنصار، 1992)، حيث عملا على تحجيم تصورات الاتجاهات العلمية

والأوتوقراطية والتي نزعت إلى حجب علاقات السلطة، فقد أكدا على وجود دائم ومستمر لهذه العلاقات وتنوع أشكالها، حيث تبقى المسألة المطروحة هنا وفي كل المؤسسات الجماعية، هي متعلقة بتكامل سلوكيات الفاعلين والذين يسعون في الواقع إلى تحقيق أهداف متباعدة.

إن تكامل السلوكيات في هذه "البناءات الاجتماعية" أي التنظيمات، لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال وجود علاقات سلطة، هذه العلاقات هي علاقات ترابط وهي في حد ذاتها تشكل "بناء" غير قابل للإنجاز، فهو في توتر دائم، وبهذا المعنى فإن الخصومات والإكراهات، ومثلها مثل الصراعات، فهي موجودة وجوهرية داخل المؤسسة. إن اهتمام كروزي وفريد برك بتوضيح الكيفية التي تعمل بها المؤسسات ذات النسق البيروقراطي بشكل عام ركزت بشكل أساسي على استراتيجيات الفاعلين داخل علاقات السلطة، مما مكنهما من وضع الأسس لنظرية "الفعل الجماعي المنظم"، حيث بحثا في "الشروط وثمر الإكراهات الذي يدفع ليصبح الفعل المنظم ممكناً". ، وأكدوا أن ذلك يحدث بشكل غير تلقائي داخل "البناءات الاجتماعية"، بمعنى أن التحليل الاستراتيجي يرفض أي فكرة حتمية بنوية أو اجتماعية، أي لا وجود لأنساق اجتماعية مضبوطة ومراقبة تماماً، فالفعل المنظم يقوم على قواعد احتمالية معدة مسبقاً، ووحدها علاقات السلطة، وعلاقات التفاوض والمساومة تكون مرتبطة بمراقبة مناطق الارتياح والشك لكل حالة أو لكل موقف، والتي تجبر الفاعلين على التعاون. وقد شكلت مفاهيم "الفعل" أو "الفاعل"، "السلطة"، و"قواعد اللعب" مفاهيم أساسية في تفسير هذه النظرية، إضافة إلى بعض المفاهيم الثانوية.

داخل هذه "البناءات الاجتماعية للفعل الجماعي" أي المؤسسة، يلجأ المشاركون إلى استراتيجيات مختلفة للدفاع عن مصالحهم وأهدافهم وتعظيم امتيازاتهم، فهم يلجئون تارة إلى استراتيجية هجومية إن كان ذلك ممكناً، وأحياناً أخرى إلى استراتيجية دفاعية، يستخدم الفاعل استراتيجية هجومية من خلال تقوية الإكراهات تجاه الأعضاء الآخرين وهذا لتحقيق متطلباته الخاصة، ويستخدم استراتيجية دفاعية من خلال جهوده المستمرة للتهرب من الإكراهات، والإفلات من الضغوط وذلك بالاعتماد على حريته النسبية التي يحميها النسق، وهامش المناورة. (Crozier, et Friedberg, 1977, p79)

ومن ثمّ فلا يمكن أن نختصر علاقات السلطة على أنّها علاقات واحدة أو في اتجاه واحد، أي علاقات سيطرة وهيمنة، بل هي علاقات على أعلى درجة من العلائقية، والتي تتشكل وتبنى من خلال مختلف التوترات الهجومية والدفاعية التي تحدث داخل المؤسسة وبين الفاعلين. ولتوضيح استراتيجيات الفاعل، لابد من الإشارة إلى بُعدين مكملين:

- هذه الاستراتيجيات ليست تعسفية ولا هي دون قواعد، إذ أنّ هذه البناءات للفعل الجماعي تقوم على قواعد، وهي شبه رسمية وواعية، وتُشير إلى مجموعة الاستراتيجيات الممكنة، بهذا المعنى يُشكل التنظيم بقواعده ومعاييرهِ الفرص الممكنة.

- تُحافظ هذه الاستراتيجيات على هامش من الحرية، ويتصرف الأفراد وفق هامش الحرية هذا ويختارون من خلاله سلوكهم، فالقواعد لا تحد نهائياً من اختياراتهم، فهي تبقى على قدر من الاختيارات الممكنة بشكل أو بآخر.

ثالثاً - مصادر وموارد السلطة داخل المؤسسة:

إن القائد أو المدير الذي يدرك تماماً معنى العمل الذي يقوم به فإن ذلك سيحقق له الرضا والتميز والاحترام والمكانة ، فهو يعتمد على القوى الخارجية في توجيه سلوكه إضافة إلى شعوره بالسيادة على مصادره الداخلية أفعاله ، اتجاهاته ، وأفكاره ، مع إدراكه الشديد للقوى الداخلية التي تحرك مرؤوسيه. (العميرة، 1999) ومن الدراسات التي فسرت القواعد التي يستمد منها الأفراد سلطاتهم وقوتهم الاجتماعية ، دراسات فرنشي وريغن والمشار إليهما في (الباكر ، 2003) التي قاما من خلالها بتحليل مصادر القوة التي يستمد منها القائد قدرته على القيادة ، وهذه المصادر هي:

1. سلطة الخبرة :عندما يدرك الأفراد بأن رئيسهم لديه مفاتيح معرفية في عمله أو خبرات متنوعة ومهارات مختلفة تمكنه من مساعدتهم ومن تحقيق الأهداف المرجوة، فهذا بالطبع سيمنحه القوة في السيطرة على زمام الأمور .

2. سلطة المكافأة :وهي تتمثل في قدرة فرد على مكافأة فرد آخر بحيث أن هذه القوة معروفة من قبل الطرفين ويكون هناك عدم توازن في القوة .على سبيل المثال المعلم في الفصل عنده القدرة على مكافأة الطلاب والطلاب على علم بهذه القدرة، فهو أي المعلم يستطيع إعطاء بعض الصلاحيات لطالب معين أو أن يقدره بمكافأة معينة. (الحري، 2008، ص21)

3. السلطة القهرية / القسرية :عندما يكون شخص وليكن (أ) لديه القدرة على إنزال العقوبات على شخص وليكن (ب) بإعطائه مهمات قد لا يرغب (ب) (في القيام بها أو قد يحرمه من المشاركة في نشاط معين يود أن يشترك فيه. (حريم، 2006، ص153)

4. السلطة التشريعية :هي المدى الذي يشعر به شخص وليكن (ب) (بأنه من المناسب والصواب أن يقوم بعمل ما أو أن يطلب طلب ما من (أ) (وبذلك يكون (أ) (لديه سلطة على (ب) (فالمعلم في الفصل لديه سلطة تشريعية وقوة يصدر بها قوانين على الطالب الالتزام بها، ولا بد أن يشعر الطالب بأن أي طلب يقوم بطلبه من المعلم لابد أن يتناسب مع مبادئ المعلم وشخصيته وميوله حتى ينال استحسانه ورضاه.

5. السلطة المرجعية :هي المدى الذي يعي فيه الأفراد في المؤسسة أن شخص معين لديه ميزة معينة، على سبيل المثال أسلوب قيادة معين، طريقة لبس معينة، أو أسلوب معين في التعامل مع المواقف الصعبة، لذا فالكل يريد أن يقتدي به أو أن يتشبه به نظراً لشيء يجذبهم إليه في شخصيته .

6. سلطة المعلومات :هي عندما يكون فرد لديه القدرة على المرور إلى معلومات وبيانات في المؤسسة لا يستطيع غيره الوصول إليها بسبب حيازته على شفرات معينة تؤهله للدخول إلى هذه المعلومات.

ويعرض (القاضي، 2006) مصادر القوة والسلطة والنفوذ التي يستمدّها القائد ليتفاعل مع مرؤوسيه من التالي:

- سلطة الوظيفة: ويقصد بها التأثير الشخصي المستمد من تملك مركز السلطة الرسمي.
- سلطة الإثابة: وهذه النقطة مماثلة لما ذكر آنفا في عنصر (المكافأة)، أي القوة الشخصية المستمدة من قدرة القائد على التحكم في توزيع المكافآت لقاء الأعمال المرغوب فيها، كالحوافز المادية والمعنوية.
- سلطة الحسم: ويقصد بها قدرة القائد على التحكم في التوزيعات غير المرغوب فيها لنتائج الأعمال، أي الحوافز السلبية.
- سلطة الجاذبية الشخصية: وهذه تتعلق بما يمتلكه القائد من خصائص جذابة تشد الأفراد للعمل معه، كالعلاقات الطيبة، والاتصال الفعال، واهتمامه بالعلاقات الإنسانية.
- قوة الخبرة: تتمثل هذه في ممارسة القائد لقدراته وخبراته ومهاراته الكثيرة لتحقيق الأهداف المنشودة مما يجعل الآخرين يفضلون العمل تحت قيادته.

❖ مصادر السلطة في المؤسسات التعليمية:

نظرا لخصوصية المؤسسة التعليمية من حيث بنيتها التنظيمية، ومكوناتها الداخلية وطبيعة الأعمال والعلاقات التي تتم بين مختلف الفاعلين فإن هناك مصادر متعددة تتبع منها السلطة، وهذه المصادر هي (الحري، 2008، ص 75):

- سلطة القانون: تتميز القوانين والتشريعات بالسلطة التي تعتمد على القسر والإكراه والقوانين وسيلة للضبط الاجتماعي وتنظيم أمور الجماعة بما يتفق مع المصلحة العامة، فالأنظمة التربوية والتعليمية الرسمية بكل جوانبها تعتمد على سلطة القانون.
- سلطة العلم والمعرفة: هناك أمور تعتمد على الحقائق والعلوم والمعارف التي لا يمكن أن نخالفها لأنها سلطة قائمة بحد ذاتها، ولهذا النوع من السلطة أهمية عظيمة في ميدان التربية والتعليم، لأنه يتعلق بإعداد الكوادر التدريسية ووضع المناهج والبرامج التعليمية وغيرها، فالعملية التربوية التعليمية تحتاج قبل كل شيء إلى الأشخاص الذين لهم معرفة علمية وتخصصات مهنية للعمل في هذا الميدان الذي يقوم بالدرجة الأولى على المعارف والعلوم، وتعد سلطة المعرفة هي الأكثر فاعلية لدفع الآخرين إلى الأداء وفق ما هو مطلوب، فبعد الكفاية لدى الشخص يشكل عامل اقتناع لدى الآخرين.
- سلطة العرف والتقاليد: وهي القوة القهرية للقيم الاجتماعية السائدة في مجتمع ما وما يسيطر عليه من عادات وتقاليد وقيم وأعراف لا يمكن الإخلال بها أو مقاومتها، فهي سلطة لها كيانه المستقل.
- سلطة الميول والنزعات الشخصية: ويقصد بذلك ما يحمله الفرد من صفات الحب والكره والمحابة والتعصب والرغبات وما إلى ذلك، فهذه الأمور تلعب دور كبيرا في اتخاذ القرار الذي يصدره الفرد، والسلوك الإداري يتأثر عادة بهذه الميول والنزعات الفردية التي يجب التصدي لها من قبل الفرد ذاته،

حيث أن العمل بها أو الانصياع لها يؤثر على سلوك القائمين على إدارة المؤسسة المدرسية، وقد تتسبب في انحرافهم عن مسار العدالة والموضوعية.

- **سلطة التسلط والإكراه:** تكمن هذه السلطة فيما يمتلكه المدير من صلاحيات يمنحه إياها التنظيم الرسمي، فالمدير هنا يمارس سلطة النفوذ ويمارس من خلالها الإكراه والإجبار والتعسف وهذا قد يدفع العاملين إلى هجر العمل أو طلب النقل إلى مكان آخر، على اعتبار أن استخدام سلطة القهر والإكراه تنعكس سلباً على فاعلية ورضا جماعة العمل.
- **سلطة الشرعية:** تستمد هذه السلطة من الصلاحيات الرسمية التي يمتلكها المدير والتي يتمكن من خلالها على التأثير وان على المرؤوسين قبول ذلك التأثير، حيث لا يحق لهم من الناحية الشرعية أن يرفضوا أوامر المدير، وسلطة الشرعية قريبة جداً من سلطة القانون، فالمدير يمتلك حق إصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيه وفقاً للقانون ومن واجب المرؤوسين تنفيذ تلك الأوامر والتعليمات.
- **سلطة البعد الشخصي:** يتأثر المرؤوسين عادة بالمدير الذي يمتلك بعض الصفات الشخصية المميزة، مما يدفعهم إلى تقليده والسير على نهجه باعتباره الشخصية القدوة.
- **سلطة المكافأة:** يميل بعض المديرين إلى تقديم المكافآت المادية والمعنوية لمرؤوسيه والتي تتعلق بتموحياتهم المستقبلية الوظيفية، وهذا يدفع المرؤوسين إلى الامتثال لأوامر المدير وتنفيذ رغباته، رغبة منهم في الحصول على فوائد شخصية، فهم ينظرون إلى المدير على أنه يمتلك قدرة جذبهم والتأثير عليهم.

رابعاً: أنواع السلطة داخل المؤسسة:

يمكن تصنيف السلطة طبقاً لاعتبارات مختلفة؛ منها:

1. **حسب طبيعة عمل المسؤول:** إن طبيعة عمل الشخص تحدد نوع السلطة الممنوحة له، وبناء على ذلك يمكن التمييز بين الأنواع التالية (حريم، 2006، ص 170):

1.1. **السلطة التنفيذية:** وتعرف أيضاً بالسلطة الرئاسية أو الإدارية، ويحصل عليها كل قائد إداري بموجب المنصب الرسمي الذي يشغله، فهي تستند إلى العلاقة الرئيس - المرؤوس، وتعنى الحق في التصرف وإصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، فهي السلطة الرئيسية في المؤسسة كونها السلطة النهائية لاتخاذ القرارات.

2.1. **السلطة الاستشارية:** وتمثل السلطة الخبرة والاختصاص التي تعطى الحق للخبراء في إصدار تعليمات وتوجيهات على سبيل النصيحة والمشورة، وتكون غير ملزمة بالتنفيذ للآخرين، وترتبط كلمة استشاري ببعض المديرين أو الوحدات (علاقات عامة، أبحاث، الخدمات، المستشار القانوني وغيرها) التي يتمثل دورها في المؤسسة في النقاط التالية (ماهر، 2004، ص 93):

• تقديم النصيحة للتنفيذ؛

• تقديم المعلومات وتحليلها؛

• اقتراح الحلول.

ومزاولة هذا النوع من السلطة باعتبارها حق لكل فرد في المؤسسة تواجهه مجموعة عقبات؛ أهمها:

- أن يكون للفرد الرغبة والاستعداد لإسداء المشورة والنصح والاقتراح؛
- درجة تشجيع المؤسسة لمزاولة هذا النوع من السلطات؛
- مدى توفر الظروف الملائمة للقيام بممارسة هذا النوع من السلطة.
- ورغم أن الوظائف الاستشارية هي مساعدة للوظائف التنفيذية، ووجودها مستمد من وجود هذه الأخيرة إلا أنه يوجد صراع دائم بين التنفيذيين والاستشاريين؛ يعود أسبابه إلى:
- شعور المسؤول التنفيذي بخطر انخفاض سلطته من جراء تدخل الاستشاري؛
- المغالاة في طلب الاستشارة هو ما قد يرفضه هذا الأخير؛
- تجاوز الاستشاري لحدود سلطته إلى درجة اتخاذ القرار وهذا ما يرفضه صاحب السلطة التنفيذية؛
- اعتبار صاحب السلطة التنفيذية أهم مكانة من صاحب السلطة الاستشارية باعتبار أن الإنجازات ترجع إليه، بينما يعتبر الاستشاري رجل الظل، وهذا ما يؤدي إلى تأجيل ما يعرف بالصراعات التنظيمية؛
- مكانة أصحاب السلطة الاستشارية في التنظيم أقرب إلى المراكز القيادية عن أصحاب السلطة التنفيذية وهذا ما يسهل عملية الاتصال والتموضع التنظيمي.

3.1. السلطة الوظيفية:

هي السلطة المستمدة من الوظيفة نفسها إذ تكسب بحكم شغل الرئيس الإداري لوظيفة تخصصية معينة يتميز بها عن غيره من الرؤساء الإداريين، لذا يسميها البعض بالسلطة التخصصية، بموجبها يحق لصاحبها إصدار أوامر للآخرين داخل المؤسسة تكون ملزمة بالتنفيذ لهم لكن ضمن نطاق تخصصه وإن كانوا يعملون تحت رئاسة غير رئاسته، وهذا النوع من السلطة أصبح غير مرغوب في استخدامه داخل المؤسسة إلا عندما تقتضي الضرورة ذلك، وذلك لأنها تحدث ازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر التي من المحتمل أن تكون متضاربة فيما بينها نتيجة صدورها من رئاستين، لذلك أصبح يفضل أن تمر التعليمات الفنية من خلال المدير التنفيذي ومن ثم إلى مرؤوسين (القيوتي، 2008، ص 258). كما أنه كلما توسعنا في منح المزيد من السلطة الوظيفية كلما تقلصت السلطة التنفيذية للمديرين والرؤساء مما يعيق عملهم، لذا ينبغي توزيع السلطات بشكل متوازن وبمبتهى الوضوح والدقة بما يساعد على إيجاد نظام مترابط ومتماسك من العلاقات بين مختلف المسؤولين وباقي الفاعلين في المؤسسة.

2. حسب علاقاتها بالهيكل التنظيمي: تبعا لطبيعة التنظيم والعلاقات التنظيمية التي تميز كل مؤسسة، يمكن تمييز نوعين من السلطة (ماهر، 2004، ص ص 418-421):

1.2. السلطة الرسمية :

هي السلطة التي تتبع من مصدر رسمي ويستمددها صاحبها من خلال الوظيفة أو المنصب التي عين فيه تبعا للأنظمة والقوانين التنظيمية. وهي تخول لصاحبها سلطة تحفيز المرؤوسين سواء كان ذلك بالحوافز المادية أو المعنوية وسلطة العقاب وسلطة المعلومات باعتباره مصدرا لها. وبهذا فإن السلطة الرسمية لا تنتشر السيطرة القاسية بل تعتمد على الإقناع أولا حتى تكون أداة تنظيمية ينظم بموجبها علاقات الإدارات والعاملين فيها، فهي تمنح حق إصدار الأوامر وفرض الطاعة تبعا للأنظمة والقوانين التنظيمية.

2.2. السلطة غير الرسمية:

وهي السلطة النابعة من مصدر غير رسمي، فهي ناتجة عن العلاقات الودية والاحتكاكات الفردية والجماعية بين أعضاء التنظيم و ليس لها طابع محدد أو صيغة معينة فقد تجد شخصا عديم المنصب أو ذا منصب بسيط، وتشعر أنك أمام شخص ذي مهابة وسلطة ونفوذ، لقدرته الشخصية على الإقناع أو لما يتمتع به من مهارة و خبرة فنية أو لكونه محط إعجاب لما يتمتع به من صفات أو تصرفات كالشكل والشياكة، المرح والانطلاق، الكرم والشهامة، الثقافة...ولما يملكه من رؤية مستقبلية واضحة وحماس زائد وطموح كبير تجعله مصدر إلهام، ولإتقانه فن التعامل مع الآخرين واكتساب محبتهم الأمر الذي يكسبه قوة التأثير في سلوكهم، فيحصل منهم على الطاعة والامتثال عن رغبة وقناعة وهذا ما أسماه شيلستر برنارد " Chester " Barnard بنظرية قبول السلطة.

3. حسب أصولها أو منبعها : وحسب هذا المؤشر نجد نوعان من السلطة :

1.3. السلطة الأصلية:

وهي السلطة التي يكتسبها المسؤول عن طريق القانون والإجراءات التشريعية ويكون مسؤول عما ينجم عن مزاولتها، فالقانون والتشريع هو مصدر سلطته وسيطرته على الآخرين.

2.3. السلطة الثانوية أو المفوضة:

وهي السلطة التي تكسب جراء تنازل الرئيس عن جزء من السلطة الأصلية إلى مساعديه ليمارسها نيابة عنه وذلك لكثرة أعماله ولحاجته إلى المساعدة أو لينوبوا عنه أثناء غيابه أو لأسباب أخرى تضطره إلى تفويض السلطة.

خامسا: خصائص علاقات السلطة وأصحاب التأثير داخل المؤسسة:

1. تطور علاقات السلطة:

تتحدد آليات تطور علاقات السلطة، في إطار مختلف العلاقات التنظيمية المحددة لصنع واتخاذ القرارات التنظيمية، في وضع يحدد استبدادية الفئات الإدارية في صنع وتنفيذ هذه القرارات، أو تحديد وفتح مجال للمساهمة أو المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات .

حيث يرى العالمان "ميللر" (D. C. Miller) و"فورم" (W.H. Form) أنَّ علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية (طلعت، 2007، ص ص 80-82):

1) مرحلة العلاقات الاستبدادية:

تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام .وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العمل. أما الرؤوسون فلا يشاركون في اتخاذ القرارات، ويقومون بتنفيذها فقط، وليس لهم حق المناقشة أو المعارضة أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة .إذ إن الحق في القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبط بالحق في الملكية، وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة.

وقد ترتب على ذلك أن أصبح الرؤوسون لا يرتبطون بالمشروع إلا بعقد عمل يحدد واجباتهم وحقوقهم، فهم يقدمون عملهم للمشروع نظير الأجر أو الراتب كما يبيع اتخاذ الموردون للمشروع المواد الأولية.

2) مرحلة العلاقات القانونية:

في هذه المرحلة يقوم الرؤوسون بالتقدم بالشكاوى و الالتماسات التي تقبلها الإدارة، وتعمل على حل مشكلات الرؤوسين وفقا لنظام مقرر، وقد يتدرج الموقف بين الإدارة والعاملين، بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر، وقدة تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع الرؤوسين أو مع ممثلين لهم.

ومن العلماء من يفضل تسمية هذه المرحلة، حلة المساومة الجمعية . بل إنَّ هناك من ينظر إلى المساومة الجمعية بين طرفي الإنتاج :الإدارة والعمال، على اعتبار أنها أفضل الوسائل لحماية المصالح والحقوق، وعلى أنها أولى متطلبات الديمقراطية في أي نظام .ونجد أن هناك بعض القادة النقابيين في كثير من النقابات الذين يرون أن الديمقراطية لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق المساومة الجمعية بين طرفي الإنتاج.

3) مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:

في هذه المرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات، نجد أن الإدارة تطلب المعلومات بانتظام من العاملين، الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها .ويتدرج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة الرأي باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه .وتساعد هذه المعلومات أو الآراء الإدارة على التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشئون العاملين وحياتهم المهنية.

4) مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات:

تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشئون العمل، وتتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة (مثل تحسين ظروف العمل)، إلى التشاور بينهما في المسائل الهامة (مثل الأجور وساعات العمل والتغييرات الفنية). وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل التنظيمات، نظرا لأن الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين من شأنها أن تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين، وتتيح الفرصة أمام العاملين لإبداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية. وفي هذا الصدد، يذهب «روس» (N. Ross) إلى أن: كلا من الديمقراطية والكفاءة الإنتاجية تقتضي ألا يمارس المديرون سلطاتهم إلا بعد استشارة تامة مع من يعينهم الأمر.

5) مرحلة الإدارة المشتركة:

تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام، وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما أنها تعرض على العاملين تمثيلهم في الإدارة، بالإضافة إلى أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته. ويهدف نظام اشتراك العمال في الإدارة إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية باستمرار، نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم، كما تؤدي الإدارة المشتركة إلى التخفيف من حدة الصراعات ومشكلات العمل المختلفة. بالإضافة إلى أن هذه المشاركة تؤدي إلى اتخاذ أفضل القرارات في مجال العمل، والانتفاع من قدرات الخلق والابتكار عند جميع العاملين داخل التنظيم، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية، وارتفاع روحهم المعنوية، وتشجيعهم على تقبل التغييرات التي تحدث في مجال العمل، وارتفاع المكانة الاجتماعية للعاملين نتيجة شعورهم بأنهم يشتركون في تحديد الأجور وساعات العمل عن طريق حصولهم على عضوية مجلس الإدارة. كما يرى العالمان «ميلر وفورم» أن كل مرحلة من هذه المراحل الخمس السالفة الذكر تتطلب مزيدا من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية عند كل من الإدارة والعاملين.

2. خصائص علاقات السلطة داخل المؤسسة:

يعتبر السعي إلى السلطة والنفوذ أهم نقطة لظهور الصراع بين مختلف أعضاء المؤسسة، فكل طرف له أساليبه سواء مرتبطة بوظيفته أو يطورها مع زملائه حتى يمكن أن يكون له تأثير داخل المؤسسة وخاصة على القرار المتخذ. وسنتعرض إلى السلطة داخل المؤسسة في نقطتين:

1.2. أصحاب التأثير على المؤسسة:

1) الفاعلون وألعاب السلطة: نظرا للغوص في سؤال السلطة باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد، وهي أبعاد داخلية أحيانا وخارجية أحيانا أخرى، فقد اقترح مينتزبرغ Mintzberg في مؤلفه "السلطة داخل التنظيم"

نموذج يعتبر من خلال التنظيم على أنه مجموعة من التحالفات، أين يصبح مختلف الفاعلين داخل التنظيم - حائزون على التأثير - وهم يبحثون على مراقبة القرارات والأفعال التي تحدث داخل التنظيم، ومن ثم فإنه يمكن الحديث عن نوعين من الحائزين على التأثير: فمن جهة يمكن التمييز بين فئة تنتمي إلى التحالف الداخلي وتسمى الحائزون أو أصحاب التأثير الداخلي، ومن جهة أخرى فئة أصحاب التأثير الخارجي:

(2) المسيرون: المسير باعتباره عضو في مجلس الإدارة، فسلطته هي أولاً شرعية حيث أن سلطاته الرسمية هي واسعة على نشاطات المنظمة، فله القدرة على توظيف العمال ومجازاتهم وله القدرة أيضاً على وضع القرارات أو رفض بعض الاقتراحات كما أن سلطته الرسمية تسمح له بالتدخل في المكافآت وتحديدها أو إلغائها (في حالة ما إذا كان وضع النقابة ضعيف). يستعمل المسير ثلاثة أشكال من السلطة حسب تصنيف فرانك ورافان (French & Raven) سلطة شرعية، سلطة تعتمد على المكافأة وإلى حد ما سلطة الإكراه. (Mintzberg ;2003 ;p185) بالإضافة إلى ذلك فإنه يستعمل نوعين من المراقبة للتأثير: المراقبة الشخصية والمراقبة البيروقراطية، لا يستعمل المدير هذه الأنواع فقط من التأثير بل أحياناً يضطر إلى الاستعانة بسلطة غير رسمية حتى يجد قبول لقراراته، وهو يسعى من أجل الحصول على الدعم من قبل المرؤوسين وذلك عن طريق مشاركتهم في قيمهم و مبادئهم.

إن المديرين أو المسيرين لا يُختارون في أغلب الأحيان بطريقة عشوائية بل لصفات شخصية تميزهم، أو من جماعات العمل التي تنظر إليه على أنه شخصية ملهمة، وبالتالي في هذه الحالة تكون له سلطة مرجعية فمن خلال فهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصيتهم، ووجهة نظرهم يمكن أن يتخذها مرجعاً للتأثير فيهم. كما قد نجد حالات يلجأ فيها المسير أو المدير لأساليب سياسية للتأثير من خلال المفاوضة والاقتراع ويلجأ إلى هذا النوع في حالة فشل الأساليب الأخرى.

(3) القائمين بالعمل غير المؤهلين:

ويقصد بهم أولئك الذين يقومون بأعمال بسيطة ومكررة، يمكن لأي شخص القيام بها كعمال التنظيف أو البوابين والذين يمكن مراقبة نتائجهم بسهولة، هؤلاء العمال ينفذون قرارات معينة، عملهم لا يحتاج إلى معرفة أو معرفة فنية لكن لديهم حاجاتهم التي يسعون إلى تحقيقها داخل المؤسسة. هذا ما يدفع إلى طرح السؤال التالي: كيف لهؤلاء المنفذين في أسفل التدرج الهراريكي للسلطة الرسمية، والذين ليس لديهم أية كفاءة أو معرفة أن يكون لديهم سلطة داخل المؤسسة؟ الأعمال التي يقوم بها هؤلاء الأفراد يمكن لأي شخص آخر أن يقوم بها كما أنهم ليس لديهم امتيازات تعطيهم السلطة والقوة. في هذا الإطار يرى كارتوازية Cartwright، أن الأشخاص الذين بدون سلطة يميلون إلى خلق أفواج تحكمها معايير خاصة، ولهم قائد ولديهم قيم تختلف عن تلك السائدة في المنظمة. (Mintzberg ;2003 ; p186). بمعنى آخر فإن نظام التأثير الوحيد الذي يبقى أمام هؤلاء القائمين بالعمل غير المؤهلين وهو النظام السياسي، فانضمامهم في مجموعة يعطيهم الكثير من القوة.

حيث لا يجب الاستهانة بهذا الصنف من المنفذين، فحتى وإن كان عملهم بسيط ومكرر فإن وجودهم ضروري في المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن عملهم هو سبب وجودهم وبالتالي فإن أية محاولة للمساس به سيؤدي إلى انضمامهم مع بعضهم والوقوف ضد مصلحة المؤسسة، وبما أنهم يشكلون الأكتية في المؤسسة فيمكن أن يكون لهم تأثير قوي. فالقائمين بالعمل غير المؤهلين لا يسعون إلى تحقيق الكثير من الإشاعات لحاجاتهم لأن أعمالهم البسيطة والمكررة مراقبة بشدة من قبل الإداريين هؤلاء الأفراد لا يسعون إلى إشباع تلك الحاجات التي سماها ماسلو "Maslov" الحاجات العليا المتعلقة بالهوية والشخصية الاجتماعية وغيرها.... فكل ما يسعون إليه يتعلق بتحسين محيط العمل، الوضع الصحي، الأمن، الأجور والعلاوات، وبعض الحاجات الاجتماعية، فيما يخص هذه الأخيرة فإن واحدة من أهم الحاجات الاجتماعية هي المحافظة على العلاقات الاجتماعية التي تم إنشاؤها أي حماية الهيكل الاجتماعي للفوج الذي أنشئوه وذلك من خلال منع أي تحويل تقوم به الإدارة، فعندما يصبح فوج العمل مهددا فإنه إما يتصرف بطريقة غير رسمية من خلال عدم تنفيذ الأوامر وإعاقتها، أو بطريقة رسمية من خلال النقابة وذلك باللجوء إلى الإضراب، الفوج يمكن له أيضا أن يستعمل قوته لفرض قواعد وإجراءات على هيكل الإدارة بهدف تخفيض الحراسة المشددة التي يعاني منها كل فرد، إن هؤلاء الأفراد عندما يعملون جماعة فهم قادرين على استعمال أنظمة المراقبة البيروقراطية في صالحهم للانقلاب ضد الإداريين، من بين الأساليب التي يستعملوها قيامهم بما يسمى بـ "grève de zèle" "كأن يقوم بإضرابات بحيث يطبقون المعايير بشدة إلى الحد الذي لا تستطيع فيه المؤسسة أن تعمل، ما يمكن ملاحظة هنا الاستعمال السياسي لنسق السلطة والتي هي غير شرعية.

في أوروبا هؤلاء المنفذين غير المؤهلين أحيانا يتحدون السلطة الرسمية مباشرة من خلال تعيين ممثل لهم يحضر في مجلس الإدارة ويتفاوض مع الإطارات حول شروط العمل وحول القرارات. (علي، 2006، ص83)

4) القائمين بالعمل المتخصصين:

من أهم مصادر القوة إن تمتع الفرد داخل المؤسسة بمعلومات ومعارف مرتبطة بالوظيفة التي يؤديها، تجعله يحوز على أهم مصادر السلطة، وتزداد أهمية الخبير كلما ازدادت تعقيد الآلات وتشغيلها وكان هو الوحيد القادر على ذلك.

إن الخبير أو المتخصص هو شخص حصل على تكوين طويل مكنه من أن يكون قادرا على إنجاز عمل معقد وخاص، وهذا التكوين الطويل الذي يستغرق سنوات طويلة وشاقة لا يمكن للمؤسسة أن توفره؛ بل يكون على يد معاهد تكوين وهيئات متخصصة غالبا الجامعات تتحمل مسؤولية تكوين هؤلاء الأشخاص، والخبير أو المتخصص هو الذي يستطيع تقديم الحلول إذا ما ظهر مشكل معقد في المؤسسة وبناءً على قدرته هذه يكتسب سلطة أولا مبنية على الثقة، ويكسب القوة عندما تظهر المشاكل في المؤسسة، خاصة إذا كان من المستحيل تعويضه.

تعتبر الكاتبة فوللي **Follet** من أبرز من أعطوا أهمية لسلطة الخبرة والتخصص، إذ ترى أن السلطة يجب أن تعطي للجهة الأكثر معرفة ودراية بمتطلبات الموقف أو الظرف، والأقدر على تصريف الأمور، وسلطة الأمر ليست بالضرورة صاحبة السلطة الرئيسية، وبالتالي فإن الموقف وليست السلطة التنظيمية هو الذي يحدد لمن تكون السلطة وبذلك تركز على ربط السلطة بالمختصين. (داداي عدون، 1998، ص 238)

العمال الذين يملكون المعرفة والخبرة اللازمة يتمتعون بقوة على من يحتاجون إلى تلك المعرفة، هؤلاء المختصين يمكن أن يكون لهم تأثير داخل المؤسسة بتجمعهم في أفواج لممارسة سلطتهم، كما يمكن أن يكون لهم تأثير من خارج المؤسسة من خلال منظماتهم المهنية.

في الدراسة التي أجراها **كروزي** في المجمع الصناعي بين الأهمية التي يكتسبها عمال الصيانة، إذ يعتبر توقف الآلات هو الحدث الوحيد غير المتوقع والمهم، هذه التوقعات يستعملها عمال الصيانة لتعزيز قوتهم والضغط على الأطراف الأخرى داخل المؤسسة، فرؤساء المشاغل الذين يقومون بالمراقبة لا يستطيعون فعل شيء أمام موقف عمال الصيانة الذين يمكن اعتبارهم في هذه الحالة (أي التوقف) رؤساء المشاغل الفعليين ذلك لأن لهم الكفاءة والمعرفة لحل هذا المشكل.

إن هؤلاء الأفراد المختصين لديهم أهدافهم، من بينها الحفاظ على الفوج الاجتماعي الذي كونه، لكن اهتمامهم لا ينصب فقط على العلاقات الاجتماعية بل يمتد ليشمل علاقات العمل، هدف الفوج هو محاولة رفع هيئته، وزيادة قوته من خلال زيادة عدد التابعين له؛ كما أنهم يحاولون الضغط على المؤسسة لزيادة أهميتهم وتحسين أوضاعهم، فمثلا في المستشفيات الجراحين يقومون بضغوطات بهدف زيادة عدد قاعات الجراحة؛ أما المسؤولين على الأشعة يحاولون الحصول على المعدات بنوعية جيدة...

هناك أهداف أخرى لكن ذات طبيعة فردية، من بينها إتقان العمل الذي يقومون به، فالمختصون يسعون إلى الانخراط في عملهم أكثر؛ فغالبا ما يسعون إلى إتقان عملهم لزيادة مهاراتهم الخاصة؛ واكتساب ثقة من يتعاملون معهم.

بصفة عامة الأهداف التي يسعى إليها القائمين بالعمل المختصين، داخل المؤسسة أولا لحماية واستقلالية فوجهم، وثانيا تنمية هيئتهم والحصول على الوسائل التي تساعد في إتقان عملهم.

(5) **نقابة العمال**: تحدثنا سابقا على النقابة كقوة على المؤسسة ورأينا أنها تضم النقابات المهنية التي يكون لها تنظيم على المستوى الوطني والتي تمثل كافة أصحاب ذلك التخصص، فعندما نتحدث عن نقابة المحامين فهي تمس كل المحامين على المستوى الوطني، النقابة لها قوة داخل المؤسسة بإمكانها التعاون مع الإدارة بمساهمتها في دفع معنوية الأفراد وإنتاجهم، كما تكون قوة معاكسة للإدارة تعمل على عرقلة تحقيق الأهداف. تشمل النقابة ثلاثة استراتيجيات للوصول إلى أهدافها المعارضة، التفاوض، والمراقبة.

- **المعارضة**: وتتمثل في تحريك عدم رضا الأفراد من خلال تنظيم الصراع، وهذا بهدف تغيير النظام الموجود داخل المؤسسة، الوسائل التي تستعمله: الصراع، المعارضة ...

- **المفاوضة:** وتتمثل في دخول النقابة في حوار ونقاش مع الإدارة العليا للمؤسسة بهدف الوصول إلى حل مناسب يرضي الطرفين. لكن عادة ما تأخذ إدارة المؤسسة القرار.

- **المراقبة:** وتتمثل في أن يكون للعمال نائب يمثلهم في الإدارة ويشارك في عملية اتخاذ القرار، وذلك بهدف إحكام الرقابة على العمل» وذلك لمحاولة إعاقة أي محاولة لاستغلال العامل والمطالبة بتحسين وضعيته الاجتماعية ونمط حياتهم.

استراتيجية المراقبة لها خصائص مزدوجة فقد تكون أحيانا معارضة وقد تكون مفاوضة. إذن في مقابل قوة المؤسسة هناك قوة النقابة، هذه الأخيرة تتبع استراتيجية سياسية واجتماعية والتي لا تكون بالضرورة مطابقة لاستراتيجية للمؤسسة، تشكل النقابة قوة على المؤسسة من خلال:

- استراتيجية المعارضة.
- اللجوء إلى الإضراب في حالة فشل المفاوضات والذي يعتبر طريقة شرعية وحق قانوني تلجأ إليه النقابة» لكن في نفس الوقت يؤدي إلى شل حركة المؤسسة
- وتعطيل نشاطها، وقد يؤدي إلى تكديس إنتاجها إذا أخذ الإضراب شكل مضاعفة الإنتاج وهي إحدى الطرق التي تستعمل في اليابان.

6) الاستشاريين: هؤلاء الأفراد يشغلون مناصب بدون سلطة إلى جانب الإطارات والمدراء التنفيذيين دورهم هو النصيح والإرشاد وليس لديهم أية سلطة لاتخاذ القرارات ولكن رغم ذلك فهم أيضا لديهم رغباتهم وطلباتهم الخاصة وحاجاتهم إلى السلطة والنفوذ والحاجة إلى الاستقلال، هؤلاء الأفراد يشعرون بنقص في إشباع حاجاتهم ونقص في أهميتهم لأن كل وسائل التأثير الرسمية تخدم المدراء خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرار فهم يرون أن من حقهم أن تكون لديهم السلطة.

✓ لأنهم خبراء ومتخصصين أي أن تعيينهم في المؤسسة كان لإنجاز مهام معقدة وبما أن أحد مصادر القوة هو التخصص فمن حقهم أن تكون لديهم سلطة.

✓ أن القوانين والمعايير البيروقراطية التي تساعد المدراء في إنجاز أعمالهم وإحكام الرقابة على العمال تكون عادة من تصميم هؤلاء الاستشاريين وبالتالي من حقهم أن تكون لهم سلطة على من يستعمل هذه القوانين وعلى من تطبق عليهم.

2.2. وسائل التأثير وسلوك ممارس السلطة التنظيمية:

إن التشخيص السابق لخصائص علاقات السلطة والتحالفات الداخلية والخارجية والتي تميز التنظيم، تؤكد بأن الفاعل الداخلي أو الخارجي استراتيجي، يملك هامش من الفعل والتصرف، وأن سلوكه عقلاني ولكن هذه العقلانية هي نسبية، فالسلطة إذن هي علاقة تبادل وهي علاقة تفاوض، فالتفاعل بين الفاعلين يفرض إلى تكوين علاقات السلطة، وبهذا فإن السلطة هنا لا تعرف على أنها فقط القدرة على الفعل، فهي تدخل في بناء العلاقات داخل التنظيم ومعه، فهي خاصة تخلف القواعد.

فالفعل الجماعي، الذي يعتبر هدف أساسي للتنظيم، يخضع لجملة من الشكوك والارتياحات واللايقين، ومن ثم فإن القرارات التي تتخذ هي التي تشكل درجة التعاون والصراعات.

وفي التحليل الاستراتيجي فإن منطقة الشك في كل المواقف والوضعيات التنظيمية هي محددة بالدعم الذي يحصل عليه الفاعل في اللعبة، أي درجة الاستقلالية أو إمكانية الفاعل في الاختيار بين البدائل المتاحة. ولا تتحقق هذه الاستقلالية بامتلاك سلطة، إذا لم تكن استعمال هذه الاستقلالية تتميز باللاتوقع، فمنطقة الشك توجد حتما في الجانب اللامتوقع للسلوك، فكل واحد يريد أن يحصل على سلطة فهو يسعى إلى خلق منطقة شك، ومن وجهة أخرى فإن الفاعلين غير مرتبطين بالروتين وهم مستعدين للتغيير بسرعة حسب المواقف التنظيمية والبيئة التي يعيشونها.

ومن هذا المنظور فإن منتزبرغ (2003) ميّز بين سلوكيات الحائزين على السلطة بناء على وسائل التأثير التي يمتلكونها حسب نوعين:

أ. وسائل التأثير الخارجية:

ب. وهي وسائل حقيقه تستعمل من طرف أطراف التحالف الخارجي من أجل تغيير سلوك التنظيم والتأثير فيه وهي حسب أربعة:

(1) **المعايير الاجتماعية:** وهي وسيلة التأثير الخارجية التي يشترك فيها الكثير، فهي القيم المفروضة مثل أنماط السلوك، نسق القيم بشكله الواسع، والقيم الروحية، فهي لا تحمل صفة الرسمية، ولكنها موجودة بشكل دمي في بعض المواقف الاجتماعية وهي تدخل فيما يسمى بالقوانين الاجتماعية. القيم الاجتماعية تلقن عن طريق الأسرة المدرسة إلى آخر، وحسب منتزبرغ فإن التغيرات التي تحدث في المعايير يمكن أن تؤدي إلى تغيرات وتحولات معتبرة في التنظيم.

(2) **إكراهات الرسمية:** قد تصبح المعايير الاجتماعية معايير رسمية، وهي مختلفة عن المعايير الاجتماعية في كونها توضع وتفرد من طرف أصحاب التأثير الخارجي، وهي معرفه بوضوح وجلاء، كونها مرتبطة بالقواعد والقوانين الرسمية، فهي تعيق وتعرق العمل أكثر مما تحفزه، وهي تطبق على تنظيم بعينه أو عديد التنظيمات من نفس النوع، وقد نراها أيضا في كل المؤسسات والتنظيمات لمجتمع محدد، فالإكراهات الرسمية لا تستهدف قرارا محددا بل كل القرارات والتصرفات بطريقة لا شخصية.

(3) **حملات جماعات الضغط:** وهي أفعال يتم أعدادها بالاشتراك بين مجموعة من الأفراد أو مجموعات مختلفة تستهدف إعاقة أو عرقلة فعل موجود أو إثارة أو أحداث تصرف ما، وهذا بغرض التأثير مباشرة في التنظيم، أو في مسألة ما داخل التنظيم بالتحديد.

حملة الرأي هي واحدة من الوسائل التي تمتلكها هذه الجماعات لممارسة الضغط على التنظيم وعلى سلوكه أيضا.

(4) **الرقابة المباشرة:** هناك وسيلتين لدى الحائزين على التأثير من أجل التمتع بمباشرة في عملية صنع واتخاذ القرارات في التنظيم.

أ- **المدخل المباشر:** إن الحائزين على التأثير الخارجي ليسوا طرفا ضمنيا في سير عمل التنظيم، لكنهم في اتصال دائما معه، وهو منفذ مباشر للتواصل مع أصحاب التأثير الداخلي مما يمكنهم من الاتصال بأصحاب القرار ومعالجة الأمور والأعمال التي تخصهم.

ب- **مجلس الإدارة:** وهو المكان الوحيد الذي يمكن مختلف أطراف التأثير الخارجي من التفاوض والتعاون بانتظام، ويلتقون أيضا بالمدرء ويتكلمون ويراقبون القرارات التي تتخذ داخل التنظيم. فهو وسيلة التأثير الأكثر رسمية، فمجلس الإدارة لا يتدخل إلا في حالة ظهور شيء ما يعيق السير الحسن للتنظيم مثل ظهور أزمة مالية أو فقدان مسير معين.

إضافة إلى إن مجلس الإدارة يمكن أن يلعب أدوارا أخرى كإقامة اتصالات وعلاقات توفير الموارد والأموال العمل على تطوير سمعة التنظيم من خلال تحركات وعلاقات أعضائه، أما الرئيس المدير العام فهو يمثل التنظيم في الاختصاصات التي لا يتقنها المجلس وذلك بواسطة خبرته وكفاءته.

وفي المحصلة فإن منتزيرغ وضع ثلاث سلوكيات من التحالفات الخارجية حسب طبيعة السلطة:

- **التحالف الخارجي المسيطر أو المهيمن:** أي عندما يكون شخص ما أو مع جماعة من الحائزين على التأثير الخارجي يعملون باتفاق وانسجام ويحوز على أكبر قدر من السلطة المتوزعة أو الموجودة على أطراف التنظيم وحوله.
- **التحالف الخارجي المقسم:** أي عندما يكون التحالف الخارجي مقسم بين حائزين للتأثير مستقلين، حينها يدفع التنظيم لإصدار تعليمات مختلفة لكي يستجيب لمتطلبات متناقضة.
- **التحالف الخارجي السلبي:** في هذه الحالة يكون عدد الذين يحوزون على التأثير في تصاعد مستمر، حيث سلطة كل واحد منهم منتشرة وممكنة، هنا تبدأ سلبية التحالف الخارجي في التعاضد، ومن ثم تنتقل السلطة للتحالف الداخلي بشكل أكبر.

ب. وسائل التأثير الداخلية:

وهي تعبر عن التوجيهات التي تحدد طبيعة علاقات السلطة بين الرئيس المدير العام أو مدير المؤسسة وباقي أفراد المؤسسة، كما تشمل الروابط التي تجمع الأفراد بالبيئة الداخلية للتنظيم بغض النظر عن مراكزهم.

- **نسق السلطة الرسمية:** تتطابق السلطة الرسمية بالسلطة المرتبطة بالمنصب الهيراركي أو الوظيفي ويطلق عليها أيضا بالسلطة القانونية وهي تكون شكل من السلطة الشرعية، حيث يمكن لمالك السلطة الرسمية أن يفوض جزء من سلطته لشخص آخر ويمكن أن يكون للسلطة الرسمية موقع في التحالف الخارجي، أين نجد أصحاب التأثير يملكون سلطة شرعية، كملاك التنظيم، وفي هذه الحالة نجد أن المؤسسة التعليمية هي ملك الدولة، فإن جزء كبير من هذه السلطة قد تم تفويضها لمدير المؤسسة، حيث يمكنه ذلك من اتخاذ القرارات وتنفيذها. ويمكن إن نميز نوعين من الرقابة في نسق السلطة الرسمية:

الرقابة الذاتية: وهي رقابة مباشرة يقوم بها المديرين على المؤسسة وهذا بواسطة وضع جملة من القرارات وفحص ومتابعة تنفيذها وإصدار وتحويل الأوامر مباشرة وتخصيص الموارد المالية تبعاً للمشاريع المقترحة.

الرقابة البيروقراطية: حيث يتم وضع أو تحديد أهداف، ونموذج لسلوك الأفراد بصفة عامة مع فرض معايير تتعلق بمعرفة ما يقوم به العامل في عمله، ومعايير الكفاءة وتحقيق النتائج، وكذا المعايير المعرفية والفنية والتخصصية للأفراد في العمل.

○ **النسق الإيديولوجي:** وهو يعتبر موجه جمع وحشد داخل التحالف الداخلي، فهو ينفخ الحياة داخل التنظيم، فالإيديولوجيا التنظيمية هي مجموع المعتقدات والقيم الخالصة للتنظيم، والتي تجعل من جميع أعضائه ملتحمين، فالنسق الإيديولوجي يجب إن يشجع على النزاهة والاستقامة وينبذ كل مشاريع التنفير والهدر.

فالرئيس المدير العام ومدير المؤسسة في هذه الحالة هو الذي يجسد الإيديولوجيا. فكلما كان النسق الإيديولوجي قوي، كلما تماهى الأفراد مع تنظيمهم وأهدافه الإيديولوجية.

○ **نسق الكفاءات المتخصصة:** أين ترتبط السلطة بالكفاءة المتخصصة حيث يكون للخبراء حرية نسبية لإبداء قدراتهم المعرفية في مقابل السلطة الرسمية حيث تعود السلطة في التنظيم للخبراء والذين يجدون أنفسهم في وظيفة ذات طابع نقدي حيث تسمح لهم وحدهم الوصول إلى الموارد النادرة في التنظيم. فالسلطة في التنظيم تعود إلى الخبراء الذين يمارسون كفاءات متخصصة والتي يمكن إعادة إنتاجها أيضاً.

○ **نسق السياسات:** يظهر النسق السياسي عندما تعجز باقي انساق التأثير، أو بهدف خلق مقاومة ضد هذه الأنساق، فالنسق السياسي هو كفاح من أجل السلطة، أين يبحث كل واحد في الاستحواذ على تأثير أكبر على سلوك التنظيم، وهذا من أجل توجيهه لصالح تحقيق مصالحه الذاتية، حيث توجد الكثير من الألعاب السياسية لدى التحالف الداخلي والتي تستخدم بطرق مختلفة، فهناك ألعاب لمعارضة السلطة كالإضراب، وألعاب لمقاومة معارضة السلطة كالتنافس بين العمال، وألعاب لإقامة تعاون سلطوي كتشكيل تحالفات، وهناك ألعاب للتغلب على القيود المفروضة كالمعركة التي تنشأ بين المديرين في نفس المستوى في السلم الإداري.

أيضاً فهي تمثل عمال المؤسسة، والتي يكون لها تأثير عليهم، فالنقابة إذا كانت قوية يكون لها تأثير كبير على سلوك الأفراد، فقد تدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إذا أقنعتهم أن الأجور التي يتقاضونها ضئيلة. وأن الإدارة لا تهتم بهم، كما قد تدفعهم لرفع إنتاجهم من خلال مدحها للإدارة العليا مثلاً يمكن للنقابة أيضاً أن تعترض على إجراء أي تغييرات كتلك الخاصة بتحديد المسؤوليات والواجبات الوظيفية واختيار.

وتقييم الأفراد وتدريبهم، كما يمكن أن تساهم من جهة أخرى في تسهيل التغييرات. وقد يمتد تأثير النقابة حتى إلى الرؤساء في الإدارة، فقد تجبرهم على الاستقالة وقد تجبر الإدارة على الاستغناء عنهم. إذن فالنقابة

سادسا - أنظمة التأثير داخل المؤسسة:

1. السلطة والهيكل التنظيمي:

كما أن للإنسان باعتباره كيان بشري، هيكلا تنظيميا يحدد ويربط بين تمثل الإطار الذي تعمل الإدارة داخله، والذي من دونه تبقى الإدارات والأقسام مجرد وحدات منعزلة لا تشكل بنينا واحدا.

تعريف الهيكل التنظيمي:

أشارت الأدبيات التنظيمية والإدارية على عدم وجود اتفاق عام على تعريف واحد وشامل للهيكل التنظيمي، حيث تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي تم تقديمها من حيث الشمولية والعمق.

عرف دافت (Daft) الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد التقسيمات الرسمية والمتضمنة عدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف للمدربين والمشرفين، وكذلك تقسيم الأفراد وتوزيعهم على الأقسام المختلفة، إضافة إلى تصميم أنظمة للتأكد من وجود اتصال وتنسيق وتكامل فعال للجهد بين الأقسام.

أما هنري مينزبرغ (Henry Mintzberg) فيرى بأن الهيكل التنظيمي هو مجموعة الوسائل الموظفة لتقسيم العمل إلى مهام مميزة، ولضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام.

وأشار الخشروم ومرسي إلى أن الهيكل التنظيمي يشكل الإطار الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

وعرفه قاموس أكسفورد بأنه " نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المؤسسة ببعضها البعض

وكذلك بين جيبسون (Gibson) أن الهيكل التنظيمي هو نظام الوظائف ومجموعات العمل في المنظمة والذي يؤثر على سلوك الفرد أو الجماعة.

أما الشماع، فيرى أن الهيكل التنظيمي هو " مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهام متميزة، ثم التنسيق بينها، وفيما يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد وتحديد العلاقات الرسمية وتعيين عدد المستويات الهرمية وتجميع الأفراد في تقسيمات رسمية.

من خلال هذه التعاريف نلاحظ بأن هناك وجهات نظر مختلفة بشأن الهيكل التنظيمي، فالتقليديون ينظرون إليه على أنه تصميم جامد، يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال، والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام، أما السلوكيين فقد انتقدوا هذا المفهوم واعتبروه بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيمي غير رسمي، ثم طور مفهومه وفق نظرية النظم فأعتبر نظام يتكون من أنظمة فرعية متكاملة، تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها الخارجية، وبناء يتصف بالحركة وعدم الاستقرار والنمو المستمر الذي يتطلب إعادة النظر فيه.

من خلال تعاريف الوظيفة التنظيمية يتبين لنا أن الهيكل التنظيمي ليس هدفا في حد ذاته بل أداة ووسيلة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها، وكلما كانت هذه الأداة أو الوسيلة

جيدة، كلما كانت أداة فعالة تساعد المؤسسة على النجاح وتحقيق أهدافها. هو الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الإشراف عليها.

وعلى العموم يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه "الإطار الذي يحدد عدد المستويات الإدارية ومقدار ما يمتلكه من مستويات السلطة لاتخاذ القرارات وتوجيه سلوكيات مرؤوسيه، إضافة إلى توزيع المهام والأدوار على الموظفين بناء على تخصصاتهم وخبراتهم العلمية، وتوضيح العلاقات بين مختلف الأفراد والإدارات، ونوع هذه العلاقات بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية الهيكل التنظيمي:

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأدهان الكثير عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المهام الرئيسية والتي يعمل التنظيم على تحقيقه، ومع أن الكتاب لا يتفقون على ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وأبعاده، إلا أنهم جميعا يعتبرون أن الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويذكر المغربي (2016) أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يحقق عدة فوائد منها:

- يسهم الهيكل التنظيمي في عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم.
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات بمستوى الجودة المناسب.
- يؤدي الهيكل التنظيمي إلى تحديد خطوط الاتصال الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يساعد على خلق روح التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف المرجوة..

مبادئ وأهداف الهيكل التنظيمي:

هناك مبادئ تؤخذ بعين الاعتبار في مؤسسة عند تصميمها للهيكل التنظيمي من أجل الوصول إلى الغايات المنشورة وتحقيق النجاح والفعالية في ظل الظروف المتغيرة، وأهم هذه المبادئ هي: (حريم. 2003. ص 285)

- 1- مبدئ الكفاية والفعالية: الهيكل التنظيمي غايته تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأكثر النتائج الإيجابية.
- 2- مبدأ نطاق الإشراف: وجود الإدارة العليا في المنظمة كالمدير أو الرئيس يحقق فعالية في نطاق إشرافهم على رؤوسهم وفقا للأنظمة المعمولة
- 3- مبدأ تدرج السلطة: مما يزيد من فعالية صنع واتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي هو وضوح خطوط السلطة من أعلى السلطة إلى كل مرؤوس بالتنظيم.

4- مبدأ المسؤولية المطلقة: يعني تحمل المرؤوس كامل المسؤولية عن أداء الأعمال المخولة إليه أمام رئيسه.

5- مبدأ وحدة الأمر/القيادة: يعني كلما كان على رأس الهرم مسؤولا واحدا، كلما قلت احتمالات حدوث النزاعات والثنائيات.

6- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: كلما كان تصميم الأدوار والوظائف حسب كفاءة الأفراد متوازنا كلما زاد في تحقيق نتائج أفضل.

7- مبدأ الفصل بين التنفيذ والمراقبة: يعني كلما كان المدير المنفذ للوظائف منعزلا عن المراقب أو المدقق كلما كان هناك روح في العمل والمبادرة إلى تحقيق الهدف.

8- مبدأ المرونة: كلما كان الهيكل التنظيمي مرنا كلما كان أكثر فاعلية ومواكب للتطور.

9- تسهيل عملية القيادة: إذا توفر المناخ الملائم للمدير لتنفيذ كامل اختصاصاته يكون الهيكل التنظيمي أكثر فاعلية.

وبالتالي نجد أن المؤسسات مهما كانت، فإن تنظيمها الهيكلي موضح في مستويات إدارية متفاوتة السلطة، لكن هذه المميزات أو الأهداف تؤخذ عليها بعض الجوانب السلبية ومن خلال ما سبق يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة عناصر رئيسية هي:

1- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

2- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.

3- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

4- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي:

قام داركر (Drukler) بتحديد المبادئ التنظيمية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم الهياكل التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وهذه المبادئ هي: (Druk, 1999, p123)

1- الشفافية: على العاملين أن يعلموا كل شيء عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي يعملون بها، وذلك عن طريق توفير المعلومات لجميع المستويات الإدارية، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الشفافية.

2- وجود سلطة عليا في أعلى الهيكل التنظيمي تتولى اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو الأساسية في المؤسسة، وهذا يحتاج إلى توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية العليا عن طريق الاتصالات العمودية والأفقية في المؤسسة.

3- تناسب السلطة مع المسؤولية: وهذا يتطلب توفر معلومات كافية لجميع المستويات الإدارية بما يتناسب مع مسؤولياتهم.

4- تسطيح المنظمة: أي جعل المؤسسة منبسطة (Flat organisation) وليست طويلة (Tall organisation) ما أمكن من أجل الإسراع في عمليات صنع واتخاذ القرارات.

محددات الهيكل التنظيمي:

باعتبار الهيكل التنظيمي جزءا من أجزاء التنظيم الإداري الذي يعتبر أداة تستخدم كإطار لتنفيذ الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ولما كان لكل مؤسسة أهدافها وظروفها التي تختلف عن غيرها، كان من الطبيعي أن تختلف التنظيمات والهيكل التنظيمية المستخدمة. وقد بينت العديد من الدراسات والتجارب بأن هنالك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب؛ ومن أهم هذه العوامل (المغربي، 2016)، (الجوسي، وجاد الله، 2008)، و(القريوتي، 2006):

1. الاستراتيجية:

تؤثر طبيعة الاستراتيجية وأهداف المؤسسة بشكل ملحوظ على تصميمها الهيكلي باعتبار أن الاستراتيجية المرشد والموجه العام للمؤسسة، ومن كون الهيكل التنظيمي كما يراه Peter Drucker وسيلة لتحقيق أهدافها. فليس للاستراتيجية معنى إن لم تكن مبنية على أولويات وتحتوي في نفس الوقت على توجهات دفاعية وهجومية والتي تجعل من الهيكلة أول جدار دفاعي أو هجومي في عمل المؤسسة في بيئة تتميز بعدم الاستقرار.

ويعد العالم Alfred Chandle أول من حاول ترسيم العلاقات بين الاستراتيجية والهيكل، وقد استخلص أن "الهيكل يتبع الاستراتيجية" بمعنى أن الهيكل التنظيمي يتشكل وفقا للاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة كونه هو الذي يضع الاستراتيجية موضع التنفيذ وأن أي تغيير في المؤسسة يجب أن يصاحبه تغيير في الهيكل التنظيمي.

فالمؤسسات في بدايتها تعتمد على هيكل مركزي بوجود خط إنتاجي واحد لكن بالتطور وزيادة خطوط الإنتاج ورغبة الإدارة في تبني استراتيجيات نمو وتنوع يستوجب تطوير الهيكل التنظيمية لاستيعاب هذه التحولات فتتحول الهيكل من هيكل بسيطة (درجة مركزية عالية ورسمية منخفضة) إلى هيكل معقدة (درجة اللامركزية عالية ورسمية عالية) يمكن أن تحقق الأهداف بأكثر فعالية، كما تتطلب في نفس الوقت وسائل تنسيق أكثر تعقيد (التوجه إلى شكل تنظيمي يقوم على وجود أقسام متخصصة تتمتع بالاستقلالية).

2. حجم المؤسسة:

لقد اختلف العلماء حول درجة الارتباط وتأثير حجم المؤسسة على هيكلها التنظيمي، إلا أن هناك اتفاقا عاما على أن للحجم الذي يقاس عادة بعدد العمال تأثير على هيكل المؤسسة باعتبار أن الهيكل ترتبط بتفاعلات الأفراد أثناء أداء مهامهم ونشاطاتهم، ويعد ماكس فيبر (Max weber) من أوائل الدارسين الذين تناولوا هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، فقد أكد في دراسته لعناصر النظرية البيروقراطية أن النظام البيروقراطي سمة من سمات المؤسسات كبيرة الحجم، كما أكد بيتر بلاو (Peter Blau) على علاقة الحجم بالتنظيم وتأثيره على درجة التخصص و التعقيد التنظيمي. وقد أشارت جل الدراسات إلى أن المؤسسات ذات الحجم الكبير تميل

إلى استخدام هيكل تنظيمي ميكانيكي أو بيروقراطي بينما المؤسسات الصغيرة الحجم تميل إلى استخدام هيكل عضوية. ويظهر تأثير الحجم على تصميم الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة:

(1) **درجة الرسمية:** توجد علاقة طردية بين الحجم ودرجة الرسمية، فغالبا ما تلجأ المؤسسة الكبيرة إلى الاعتماد بشكل أكبر على اللوائح والقواعد والإجراءات لمحاولة ضبط سلوكيات العاملين والرقابة عليهم، نفس الشيء ينطبق على ترميم العمليات. أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فالسيطرة والإشراف على العمال يتم عن طريق العلاقات المباشرة.

(2) **درجة المركزية:** توجد علاقة عكسية بين المركزية والحجم، فكلما زاد حجم المؤسسة قلت درجة المركزية، بحيث تلجأ إلى اعتماد التفويض حتى تتمكن المستويات السفلى من المشاركة في صنع القرارات مع احتفاظها بسلطة اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي.

(3) **درجة التعقيد:** تعتبر العلاقة طردية وقوية بين درجة التعقيد (التمايز الأفقي والعمودي والجغرافي) والحجم، فالحجم الكبير يتطلب عدد وحدات تنظيمية وعدد مستويات إدارية أكثر، وهذا لحاجة المؤسسات الكبيرة لدرجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، أي أن المؤسسات كبيرة الحجم أكثر تعقيدا. ويمكن أن يكون التأثير في هذه العلاقة متبادلا وليس في اتجاه واحد فقد يكون للحجم تأثير كبير على التمايز العمودي ومنه على التمايز الأفقي والجغرافي.

ويلخص Mintzberg تأثير الحجم في ثلاث فرضيات:

- كلما كان حجم المؤسسة كبير، كلما كان تصميم الهيكل التنظيمي قائم على مهام متخصصة ووحدات متميزة وتشكيلية إدارية متطورة؛
 - كلما كانت المؤسسة كبيرة، كلما كان الحجم المتوسط للوحدات التنظيمية كبير؛
 - كلما كانت المؤسسة كبيرة كلما كانت درجة الرسمية عالية.
- ومما تقدم نستطيع أن نقول إن الحجم لا يحدد جميع جوانب الهيكل التنظيمي وإنما يفيد كثيرا في التنبؤ ببعض أبعاده، الأمر الذي يطرح أهمية تحديد الحجم الأمثل للمؤسسة.
- أما فيما يخص درجة تأثير الحجم على الهيكل التنظيمي، فهناك من يري بأنه توجد درجة يفقد فيها الحجم أهميته كعامل مؤثر لشكل الهيكل التنظيمي، وبأن أي زيادة في عدد العمال عن 2000 شخص لن يكون لها تأثير حاسم على طبيعة الهيكل التنظيمي، وبأن التأثير يكون أكبر في مؤسسات صغيرة الحجم. ويبدو هذا منطقيا فبعد مستوى معين تتكامل هيكله المؤسسة، ويصبح زيادة لعمال غير مؤثر على شكل التنظيمي.

3. التكنولوجيا:

تحدد التكنولوجيا طبيعة العمل ونوعية الوظائف ومهام ومتطلبات العمل من إجراءات وآلات وأفراد وعلاقات العمل، لذلك يمكن القول بوجود علاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي وطبيعة الأسلوب التكنولوجي السائد وهذا يؤثر بالتالي على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

وينظر إلى التكنولوجيا في التحليل التنظيمي بمفهومها الواسع ذو البعد مادي ومعنوي، فهي لا تقتصر على الأجهزة والمعدات والأدوات بل وتشمل أيضا كل أنواع المعرفة المستخدمة في عملية التحويل، بما في ذلك من أساليب وسياسات وإجراءات واستراتيجيات، ونماذج الإحصاء والبرمجيات وغيرها، الضرورية واللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوب فيها من قبل الجمهور المستهلك.

4. البيئة:

لقد اختلف المهتمون بدراسة البيئة في تحديد مفهومها باعتبارها من المتغيرات المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي وعامل محدد للفاعلية والكفاءة التنظيمية، فالبعض ينظر إليها من خلال المكونات بحيث تشمل البيئة علي زبائن، موردين، منافسون، بنوك، نقابات ...، والبعض الآخر ينظر إليها من زاوية التأثير والذي يكون في شكل تأثير اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي أو ثقافي أو طبيعي أو ديمغرافي ...، والبعض الآخر يأخذها من زاوية تحليلية بالتركيز على خصائصها من استقرار، تعقيد، تضاد وتقلبات، إلا أنه ومهما كانت زاوية المعالجة فإن السياق البيئي يلعب دورا مهما في تحديد نمط التنظيم وبالتالي الهيكل التنظيمية وعليه يجب اختيار الهيكل الذي يستجيب لتغيرات وضغوطات البيئة الخارجية .

ويعرف الدكتور طارق طه البيئة على أنها "كافة الكيانات والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة التي لا تخضع نسبيا إلى سيطرتها، ويحتمل أن تؤثر على أدائها بصورة مباشرة " .

إذن فالبيئة بالمفهوم العام هي " كل ما هو خارج إطار التنظيم بما في ذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والطبيعية والنفسية، المحلية والدولية التي تعمل فيها . "

وتختلف البيئة باختلاف مجال العمل ونوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وحتى داخل المؤسسة الواحدة يختلف إدراك البيئة من عامل لآخر حسب طبيعة الأوضاع السائدة في التنظيم، مستوياتهم الإدارية، خلفياتهم الثقافية، البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشون فيها، ولا شك أن ما يؤثر على التنظيم وسماته الأساسية هو البيئة المدركة كما يتصورها المسؤولون والمتعاملون مع التنظيم.

5. الثقافة:

لقي البعد الثقافي اهتمام بالغ من علماء الاجتماع وعلماء الأنثروبولوجيا وعلماء النفس، إلا أنه ظل مغيبا كعامل مؤثر في عالم الأعمال وفي تشكيل السلوك الاقتصادي والإداري في المؤسسات حتى السبعينات. ومنذ ذلك الحين أصبح للثقافة دور مهم في نجاح أو فشل المؤسسة، وفي الآونة الأخيرة بدأ الاهتمام بهذا العنصر لما له من أهمية بالغة في الجانب التنظيمي، حيث يعتبر وسيلة فعالة في فهم وتحليل مختلف التقنيات والطرق المستعملة من طرف المؤسسة.

والثقافة التنظيمية كما يراها **Davis** هي: " مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة".

أما **Thévenet** فقد عرفها على أنها: " ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل. وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل".

6. نظم المعلومات:

يرى العديد من الباحثين أن تأثير نظم المعلومات على التصميمات التنظيمية يتمثل في إسهامها الملحوظ في إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، من هيكل تنظيمي الطويل يتسم بضيق نطاق الإشراف وتعدد المستويات الإدارية إلى الهيكل التنظيمي مسطح يتصف باتساع نطاق الإشراف وقلة عدد المستويات الإدارية، وذلك لأن نظم المعلومات توفر لمديري المؤسسات تيار متنوع ومتدفق من المعلومات مما يمكنهم من الإشراف على أكبر عدد ممكن من المرؤوسين، أي تطبيق نطاق إشراف متسع، ويسبب هذا الأخير بالتبعية تخفيض عدد المستويات الإدارية للتنظيم، مما يؤدي إلى تحويل الهيكل التنظيمي .

وتتأثر التصميمات البيروقراطية الآلية بصفة أكبر بنظم المعلومات كونها تتصف أكثر من غيرها بضيق نطاق الإشراف وارتفاع عدد المستويات الإدارية وهو ما يتسبب في استطالة الهيكل التنظيمي . في حين يكون تأثيره بنسبة أقل في التصميمات الحيوية التي تتصف أصلاً باتساع نطاق الإشراف وقلة عدد المستويات الإدارية والتدفق الحر للمعلومات بين أفراد التنظيم، وارتفاع درجة مشاركتهم المعلوماتية.

2. تفويض السلطة:

1.2. الأسس التي يقوم عليها التفويض:

تفويض السلطة هو الإجراء الذي يتم بوساطته تعيين السلطة الرسمية والمسؤولية للمرؤوسين لإنجاز أعمال محددة، وبنفس القول ينظر **dessler** للتفويض على أنه تمرير السلطة للأسفل من الرئيس للمرؤوسين. إن عملية تفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا للمستويات الإدارية الأدنى في المنظمة أمر لا مفر منه، ففي أي منظمة لا يستطيع رئيسها أو أعلى سلطة فيها القيام بجميع أعمالها وأنشطتها بمفرده، لذا يقوم بتفويض العمل لمرؤوسيه الذين يلونه مباشرة في السلطة وهؤلاء بدورهم يفوضون جزءاً من أعمالهم للمستوى الإداري الأدنى ... وهكذا حتى نصل للمرؤوسين الذين ينفذون العمل ولا يمارسون وظائف إشرافية في قاعدة السلم الهرمي في المؤسسة.

لقد كان مبدأ ومفهوم تفويض السلطة من المواضيع والقضايا التي حظيت باهتمام متزايد من قبل كثير من المفكرين والباحثين في الإدارة والتنظيم.

تتكون أية وظيفة من ثلاثة عناصر رئيسية: الواجبات أو الاختصاصات التي أنشأت الوظيفة من أجلها المسؤولية التي تتمثل في التزام صاحب الوظيفة بإنجاز مهام معينة؛ وأخيراً السلطة المفوضة لصاحب الوظيفة لإنجاز واجباته. إن عملية التفويض تتمحور حول هذه العناصر الثلاثة؛ فالتفويض يعهد الرئيس أو

المدير إلى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، ويقتضي هذا تفويض جزء من السلطة التي يتمتع بها الرئيس لمرؤوسيه بالقدر الذي يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات، كما أن الشخص المفوض إليه يجب أن يكون مسئولا أمام رئيسه عن إنجاز مهامه في حدود السلطة المفوضة اليه وذلك تطبيقا للقاعدة المعروفة في الإدارة " على قدر السلطة تكون المسؤولية ». إذا كان الرئيس يستطيع أن يفوض بعض اختصاصاته وسلطاته إلى مرؤوسيه فإنه لا يستطيع أن يفوضهم المسؤولية، فهذا الرئيس يبقى دائما مسئولا أمام رؤسائه عن النتائج فعلية أن يتأكد أن من فوضت لهم السلطة يستخدمونها الاستخدام الصحيح الذي يحقق الغرض من التفويض.

2.2. أهمية التفويض:

تقوم المستويات العليا في المنظمة بتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا وذلك للمزايا التي يمكن أن تحقق من هذه العملية، والتي تكمن أهميتها فيما يلي:

- 1- يواجه المدير ضغوطا عديدة نتيجة لاتساع حجم الأعمال المفروضة إليه لذلك فإنه من خلال التفويض يمكن له القيام بالواجبات الأكثر أهمية، ترك الباقي إلى المرؤوسين.
- 2- التفويض يحقق للأفراد الذين تفوض لهم السلطة الفرصة الثمينة للتدريب والتطوير. والاستفادة من عملية اكتساب المعارف والمهارات من خلال ممارستهم مهام جديدة لهذا فإن الرئيس عندما يفوض سلطته للمرؤوسين فهو يقوم بعملية تدريبهم كقادة للمستقبل.
- 3- توفر عملية التفويض العمق في عملية التنظيم؛ حيث تهيأ للمنظمة الظروف الملائمة لمواجهة المواقف الصعبة والطارئة التي يمكن أن تواجهها مستقبلا ففي حالة خلو أحد المناصب من شاغله؛ بسبب الإجازة أو المرض أو النقل أو الترقية أو الإصابة أو التقاعد أو الوفاة، فإن المؤسسة تحتاج إلى أن تشغل هذا المنصب من قبل آخرين لضمان استمرار العمل بنفس مستوى الأداء، وأحسن من يشغل هذا المنصب هو من كانت له سلطة مفوضة ومشاركة في اتخاذ القرار.

3.2. المبادئ الكلاسيكية في التفويض:

من المبادئ والاعتبارات الإرشادية التي ركزت عليها النظرية الكلاسيكية لتحقيق التفويض الفعال:

- ✓ تحديد مسار واضح للسلطة ينساب من أعلى مستوى حتى أدنى مستوى.
- ✓ تجنب الإرباك، أي أن يكون الشخص مسائلًا أمام رئيس واحد.
- ✓ تعيين المسألة عن أعمال محددة للمستويات الدنيا حيث تتوافر الخبرة والمعلومات الكافية لإنجازها بفاعلية.
- ✓ التأكد بأن المرؤوسين يدركون تماما بأنهم مسؤولون عن نتائج محددة، أي أنه على المديرين أن يبلغوا المرؤوسين عن الأعمال والأهداف الواجب إنجازها بشكل واضح، وأن يقوموا بتوجيههم وإرشادهم لتقبل السلطة والمسؤولية عن هذه الأعمال.

ومن الاعتبارات الإرشادية (المبادئ) التي أشار **koontz & O'donnel** إليها للمساعدة في ممارسة التفويض الفعال:

- تسلسل القيادة.
- مستوى السلطة.
- وحدة القيادة.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- المسؤولية ثابتة أو مطلقة. (حريم، 2006، ص168)

4.2. دور المدير أو الرئيس في التفويض:

أكد الكثير من الكتاب على أهمية دور المدير / الرئيس في عملية التفويض، وأن مواقفه واتجاهاته وقيمه تؤثر إيجاباً أو سلباً على عملية التفويض، ومن بين المواقف والاتجاهات التي تساعد المدير/الرئيس على التفويض الفعال ما يلي (حريم، 2006، ص169):

- الاستعادة لإعطاء الأفراد الفرصة لإظهار قدراتهم وآرائهم.
- الاستعداد لمنح الأفراد حرية التصرف واتخاذ القرارات.
- أن يعي بأن دوره كمدير يتمثل في إنجاز العمل بوساطة الآخرين وليس أداء العمل بنفسه.
- الاستعداد للسماح للمرؤوسين بارتكاب الأخطاء.
- الاستعداد لمنح ثقته للمرؤوسين.
- الاستعداد لوضع آلية / وسيلة للرقابة العامة وممارستها.
- الاتصال المفتوح بينه وبين المرؤوسين.

لماذا لا يفوض الرؤساء:

يتردد كثير من الرؤساء في تفويض السلطة لمرؤوسيهم لعدة أسباب منها:

1- يدعي الرؤساء بأن الوقت الذي يحتاجونه في التفويض (تصحيح الأخطاء والرقابة والمراجعة) أكثر بكثير مما لو قاموا أنفسهم بأداء العمل، وقد يكون ذلك صحيحاً على المدى القريب، ولكن ليس على المدى البعيد، فسرعان ما يجد المدير الذي يفوض أنه مثقل بالأعباء والمهام الروتينية التفصيلية وحيث أن لديه قدرات محدودة فسوف لا يعطي الاهتمام المناسب لكثير من الأمور الهامة ويبدأ الأفراد في نفس الوقت يفقدون حماسهم للعمل.

2- يتخوف المدير أن يؤدي التفويض إلى تطوير مرؤوسيه وتنمية قدراتهم وأن يقوم أحد هؤلاء المرؤوسين في النهاية بالجلوس مكانه وبالتالي يفقد وظيفته/ إن تطوير المديرين والتفويض عملاً يسيران جنباً إلى جنب، فإذا ما شعر المدير بالخوف على فقدان وظيفته فسيتردد في تطوير مرؤوسيه إلى حد سيصبح لديهم نفس ما لديه من المعارف والقدرات.

3- يدعي المدير أن الأخطاء مكلفة، وقد يترتب عنها أضرار كبيرة وخسارة جسيمة تلحق بالمنظمة، ولكن التفويض لا يعني انعدام الرقابة، فإذا ما تم التفويض وفق المراحل والقواعد التي ذكرناها سابقا فسيتم القضاء على مشكلة الأخطاء المكلفة والخطيرة (حريم، 2006، ص170).

5.2. شروط التفويض الفعال:

يساعد التفويض الفعال على إنجاز المهام المفوضة دون حدوث أية مشكلة أو عقبة تحد من إتمام المهام، ولذلك هناك شروط عديدة يجب توافرها لدعم عملية التفويض، وهذه الشروط (السلمي، 1999)، و(العمامرة، 1999)، و(الشرقاوي، 2006)، و(كنعان، وBarker 1997)

(1) تحديد المهام المراد تفويضها، ويتطلب هذا إجراء تحليل للوظائف في التنظيم على اختلاف مستوياته الإدارية لتوضيح العلاقة بين القيادات الإدارية في هذه المستويات والمرؤوسين فيها، وتحديد واضح لكل السلطات والمسؤوليات المناطة بكل موظف وكتابة التفويض وتحديد أبعاده على ضوء مناقشة مسبقة بين القائد والمرؤوسين الذين ستفوض إليهم السلطة.

(2) أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل.

(3) ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبراته.

(4) تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض الموظف لأدائها.

(5) تحديد مناشط ومسؤوليات العمل.

(6) فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، أي أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات.

(7) تذكير من فوضت إليه السلطة بأهمية حسن استخدامها بطريقة مشروعة ومرضية.

(8) يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة.

(9) يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي.

(10) ارتباط السلطة بالمسؤولية، أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله وان يتحمل المسؤولية كاملة تجاه هذا العمل.

(11) أن يكون التفويض قائما على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.

(12) استمرار مسؤولية القائد الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه، فهو المسؤول لأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أم فوضها للآخرين.

(13) الاختيار الدقيق للمرؤوس المفوض بحيث تتناسب المهمة المفوض لإنجازها مع تخصصه وخبراته في ذلك المجال.

(14) يجب تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له.

(15) إن يتقبل القائد أخطاء الموظف المفوض وان يبصره بالهفوات التي وقع بها وطريقة تلافيها.

وحيث أن التفويض مهارة مكتسبة، فهو يحتاج إلى نقل العمل إلى المرؤوسين بنجاح إلى الممارسة والرغبة في العمل مع الأشخاص الذين يواجهون مشكلة في أداء المهمة بالكامل في وقت واحد. ولكي يكتسب القائد مهارة التفويض بشكل فاعل، عليه أن يبحث عن الصفات التي يفتقر إليها في هذا المجال أو التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وذلك باستخدام استمارة خاصة بذلك الغرض. (الحري، 2008، ص ص 66-67)

6.2. معوقات التفويض:

تواجه عملية تفويض السلطة بعض المشاكل التي تؤثر على درجة كفاءة هذه العملية، وأبرز هذه المشاكل تتمثل فيما يلي:

1 - عدم رغبة بعض العاملين في تحمل المخاطر المصاحبة لتفويض السلطة، مما يدفعهم إلى التهرب منها خوفا من تحمل مسؤوليات جديدة، أو أن المهام المفوضة إليهم تتطلب بيانات ومعلومات يجب جمعها لأداء الواجبات والتي لا تكون متاحة بالقدر الذي يمكنهم من إنجاز المهام المفوضة إليهم. كما أن غياب نظام للحوافز المادية أو المعنوية يشجع المرؤوس على قبول أعباء جديدة يعتبر من أسباب رفض التفويض (العبيدي، 1997، ص 213).

2 - عدم رغبة بعض المدراء في تفويض السلطة، وذلك لاعتقادهم بأن التفويض يعني التنازل عن السلطة وفقدانها، كما أن بعض المدراء يتخوفون من التفويض لعدم ثقتهم في مرؤوسيه، أو عجزهم عن استخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهام المفوضة إلى مرؤوسيه. مما لا يتيح لهم الاطمئنان الكامل على حسن الأداء هذه المهام وإنجازها.

بعض كتاب الإدارة يرون أن عدم الرغبة في التفويض تعتبر من أبرز مظاهر تخلف الإدارة في الدول النامية وسبب هذه الظاهرة يرجع إلى الانقسامات الاجتماعية، السياسية والدينية. إن ظاهرة عدم الرغبة في تفويض السلطة تكون عادة مرتبطة بالمديرين ذوي الاتجاهات التسلطية الذين يركزون السلطة في أيديهم لكن هذه الظاهرة تقل لدى ذوي الاتجاهات الديمقراطية الذين يؤمنون بالتفويض.

3 - انعدام تحديد دقيق للمسؤولية وحدودها، وهذا ينعكس في مظاهر متعددة، حصول تضارب في الأوامر الصادرة، وجود حالات صراع بين الأفراد العاملين، ظهور التردد في الأداء.

4 - تدخل المدير في كل الأنشطة مما يؤدي إلى شل حركة المرؤوسين، وعدم قدرتهم على الاستفادة من السلطة المفوضة إليهم.

4 - ازدواجية الأوامر الصادرة إلى المرؤوس مما يؤدي إلى عدم تحديد الواجبات بشكل دقيق وتعطيل عملية التنفيذ.

7.2. فوائد ومزايا التفويض:

أكد كثير من الكتاب والمفكرين على أهمية تفويض السلطة، وعلى المزايا والفوائد العديدة التي تعود على الفرد والمنظمة والعمل، نتيجة عملية التفويض إذا ما تمت بفاعلية، ونذكر ما يلي (الحري، 2008، ص ص 68-69):

- (1) يوفر المزيد من الوقت للقائد للقيام بحل المشكلات الفريدة والمهام غير الروتينية.
 - (2) تنمية موظفين مهرة واثقين من أنفسهم.
 - (3) وضع سلطة اتخاذ القرار في أيدي الأشخاص الأكثر التصاقا بالمشكلات أو بالفرص محل النقاش.
 - (4) تحسين فرصة المدير في التقدم من خلال إعداد موظف واحد أو أكثر لتولي وظيفته عندما يحصل المدير على الترقية.
 - (5) إعطاء المرؤوسين فرصة التعلم بالممارسة ومنحهم فرصة للتأهيل والتدريب.
 - (6) إعطاء المرؤوسين الفرصة للتقدم في السلك الوظيفي.
 - (7) الاعتراف بقدرات المرؤوسين مما يولد لديهم الدافع للعمل.
 - (8) يتيح المجال للمرؤوسين للتجديد والإبداع.
 - (9) يوفر احتياطيا متمرسا على العمل للاستفادة منه في الحالات الطارئة التي يتغيب فيها المدير.
 - (10) يحل بعض الصعوبات المترتبة على البعد الجغرافي.
 - (11) يحقق المبدأ الذي يؤكد أن كل الوظائف العليا مفتوحة للعاملين.
 - (12) يرفع الروح المعنوية للعاملين ويولد الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.
 - (13) يتيح الفرصة لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد والتوجيه وتقديم
 - (14) خبراتها من خلال اشتراكها في عملية صنع القرار.
 - (15) تحقيق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمنظمة التي تتم فيها عملية التفويض حيث أن العمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وبأقل وقت.
 - (16) تنمية روح المبادرة لدى العاملين وتوليد أفكار جديدة.
 - (17) عملية التفويض تخلق جوا مناسبا للعمل داخل المنظمة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.
 - (18) إشباع الحاجات النفسية للعاملين، كالأمان والثقة والعدالة والأمل في نطاق العمل وتطوير قدراتهم الذهنية.
 - (19) يدرّب التفويض المفوض إليه على الاهتمام بالعمل مستقبلا، فهو يقدم له القدوة ويربي لديه تعود في أن يفوض السلطات لمعاونيه مستقبلا في حدود المعقول.
- أن مهارة تفويض السلطة في المؤسسة المدرسية تمكن القائد من تحقيق أهداف المدرسة، وتقديم الدعم والتدريب للعاملين جميعا، مما يجعلهم قادرين على أداء المهام بإتقان ونجاح، فالتفويض وسيلة هامة للتطوير الشخصي

والمهني وحافز كبير لتحمل المسؤولية وقبول التوجيه والإرشاد، كما انه يولد المنافسة الشريفة بين أعضاء أسرة المدرسة ويدفعهم لتطوير ذواتهم ويشجعهم على البحث والتجريب والمبادرة والإبداع. هذا بالإضافة إلى زرع الثقة في أنفسهم من ناحية، وفي قيادة المدرسة من ناحية أخرى، وكل ذلك سيكون مردوده بلا شك على التلاميذ، حيث أن المعلم الواثق من نفسه والذي يشعر بالمتعة في بيئة العمل وبالتعاون والمرونة ويتمتع بروح معنوية عالية جراء تفويض السلطة له من قبل القيادة الإدارية وإشراكه بالأعمال القيادية سيتمكن بلا شك من معاملة تلاميذه بالمثل ويتمكن من قيادة صفه بشكل ناجح ويلجأ إلى توزيع المهام والمسؤوليات على تلاميذه ويشركهم

في اتخاذ القرارات الخاصة بهم في حدود المعقول مع المتابعة والتقييم المستمرين، وهذا ما تهدف إليه العملية التربوية في أعداد جيل عملي قادر على التصرف السليم وتحمل المسؤولية.

3. السلطة واتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية:

ترتبط السلطة الرسمية ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرار، فإذا رجعنا إلى فكرة م5 عن السلطة والقرار، فإنه يعرف السلطة بأنها رسمية هيراريكية أي متدرجة من أعلى إلى الأسفل، وهي مرتبطة بالوضع الرسمي داخل المؤسسة، بحيث يرى أن هذه السلطة، تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات التي توجه نشاط الأفراد، وهي علاقة بين فردين الرئيس الذي يعد القرارات، والمرؤوس الذي ينفذ القرار،

إن الاهتمام بعملية صنع واتخاذ القرار ليس وليد الساعة بل تعود جذوره إلى البدايات الأولى للبشرية أين أبدى الإنسان اهتمامه بتنظيم حياته في شكل جماعات ، و من ثم ارتباطه بالنشاط الإداري كنشاط إنساني يهدف إلى التنظيم ، و مع التطور التدريجي لأشكال التنظيم و علم الإدارة أصبحت عملية صنع و اتخاذ القرار أهم نشاط يقوم به المدير و الوظيفة الأساسية التي تميز الأعمال الإدارية عن غيرها ، فارتبطت عملية صنع القرار بالعديد من الأوضاع و الظروف فهي مجال مفتوح لمعالجة المشكلات الروتينية و الفردية و التنظيمية ، المبرمجة و غير المبرمجة ، التكتيكية و الاستراتيجية، وقد زادت أهميتها و حيويتها الدائمة بالنسبة لإدارة الأعمال من توسيع ارتباطاتها لتمتد للاستفادة من ما أنتجته علوم كثيرة كعلم النفس ، علم الاجتماع ، علم الإدارة و علوم الرياضيات و الإحصاء ، كما امتدت للتكنولوجيا الحديثة فاستفادت من تطبيقاتها. ونظرا للارتباط بين السلطة الرسمية والقرار سنحاول التعرض إلى موضوع اتخاذ القرارات ولو بشكل مبسط.

1.3. تعريف عملية اتخاذ القرار:

تحفل المصادر والمراجع الإدارية بالعديد من التعريفات التي تناولت مفهوم القرار، حيث يقول هيربرت سايمون **Herbert Simon** أن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري.

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد بين بدلين أو أكثر لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة، هذا عن عملية اتخاذ

القرار، أما القرار في حد ذاته فهو الثبات على اختيار محدد، إن هذا الاختيار المحدد لا يعني أنه صائب ونتائجه ستكون إيجابية.

فاحتمال الخطأ وارد، بحيث أن درجة الخطأ والصواب تتوقف على وفرة المعلومات ووضوح الرؤيا المستقبلية وغيرها من العوامل.

وقد عرف **سايمون Simon** القرار بأنه: اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير. (الفضل وشعبان، 2000، ص 32)

ويرى ستون **Stoner** بأن القرار هو: عملية الاختيار بين البدائل. (الفضل وشعبان، 2000، ص 23)

2.3. أنواع القرارات:

تختلف نوعية القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير، والصلاحيات والسلطات التي تتوفر لديه، سنتعرض فيما يلي إلى بعض أنواع القرارات من زوايا مختلفة.

1.2.3. التصنيف القانوني للقرارات :

أ. **مدى القرار و عمومته:** و تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى قرارات ذات طابع تنظيمي فهي تتضمن قواعد عامة موضوعية ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، مثل إصدار اللوائح و تحديد السلطات و السياسات الواجب إتباعها، و قرارات التي تخاطب فردا أو مجموعة من الأفراد كالقرارات المتعلقة بالتعيين في الوظائف و والترقيات و الفصل.

تكوين القرار: هناك قرارات بسيطة كتعيين موظف واحد، أو توقيع عقوبة على فرد، وهناك قرارات مركبة والتي تدخل فيها نواحي قانونية متعددة وتتم على مراحل كإجراء مناقصة.

أثر القرار على الأفراد: هناك قرارات ملزمة وطاعتها واجبة، وهناك قرارات لا تحتل صفة الإلزام، مثل النشرات والتعليمات التي تبين للعمال كيفية تنفيذ اللوائح وإجراءات العمل وتعد بمثابة نصائح لا تلزم الأفراد بالتقيد بها **قابلية القرار للإلغاء أو التعويض:** هناك قرارات يمكن معارضتها، أو المطالبة بإلغائها أو التعويض عما تسببه من أثار كقرارات تعيين العمال أو فصلهم أو عقوبتهم، ومنها ما لا يخضع للمعارضة والإلغاء كالأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.

2.2.3. التصنيف الشكلي للقرارات:

أ. **القرارات الأساسية والروتينية:** الأولى هي تلك التي تتطلب القيام بعدة إجراءات ودراسات قبل اتخاذها بتصد معالجة المشاكل المعقدة، هذه القرارات أي قصور فيها يهدد المنظمة ويعرضها للخطر، من بينها دخول أسواق جديدة، هذه القرارات تتخذ على مستوى الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة. أما القرارات الروتينية: فهي قرارات تتكرر باستمرار وتظهر عادة في الأعمال التي لا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها.

ت. **القرارات التنظيمية والفردية:** تتعلق الأولى بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير، بحيث يكون مصدر قوة هذه القرارات السلطة الرسمية التي يتمتع بها المدير وليس صفته الشخصية.

1. أما القرارات الفردية فإنها تتخذ بصفة شخصية كأى مشكلة ينعكس أثارها على الفرد نفسه، قد ميز، برنارد: بين القرارات التنظيمية والقرارات الفردية، فأشار إلى أن الأولى تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية، أما الأخرى فهي التي تعبر عن المدير كفرد في المنظمة وليس كمسئول فيها، فهي لا يمكن أن تقوض.

ج. **القرارات المخططة وغير المخططة:** فالأولى تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة وذلك نتيجة للتجارب والخبرات التي اكتسبها متخذها أما القرارات غير المخططة، فهي تعالج حالات جديدة تظهر في المؤسسة.

2. 3.2.3. القرارات وفقا لبيئة القرار:

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

- **القرارات التي تتخذ تبعا لدرجة التأكد:** وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه وبالتالي فإن آثار القرار ونتائجه تكون معروفة مسبقا.

- **القرارات التي تتخذ تبعا لدرجة عدم التأكد:** وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياساته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقعة وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

- **القرارات التي تتخذ تبعا لدرجة المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في لمستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها. (الصيرفي، 2008، ص19)

3. 4.2.3. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

- **القرارات الاستراتيجية (الحيوية):** تعالج القرارات الاستراتيجية السياسات والاتجاهات التنظيمية على مدى فترة زمنية طويلة، تصل فترتها إلى خمس سنوات، وتحتاج إلى فكر أبداعي خلاق، تتخذها الإدارة العليا وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز بالثبات النسبي الطويل الأجل وبضخامة الاستثمارات، أو الاعتمادات المالية، اللازمة لتنفيذها.
- **القرار التكتيكية:** وهي التي يتخذها رؤساء الأقسام وغالبا ما تهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، وتصل فترتها إلى أسابيع أو شهور. وتتخذها الإدارة الوسطى، وتهدف إلى

تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، ترجمة الخطط، بناء الهيكل التنظيمي، تحديد مسار العلاقات بين العمال أو بيان حدود السلطة وتقسيم العمل وتفويض الصلاحيات.

- **القرارات التنفيذية:** وهي التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه.

5.2.3. تصنيف القرار وفقا للنمط القيادي لمتخذها:

يتميز البعض بين أنواع القرارات اعتمادا على المشاركين في صنعها، فيغرقون بذلك بين القرارات الفردية والقرارات التنظيمية فهناك قرارات ينفراد المدير باتخاذها دون إشراك الآخرين، حيث يستخدم متخذ القرار معارفه ومعلوماته المتاحة له، في حين القرارات الجماعية أو التنظيمية فتقوم على أساس مشاركة المرؤوسين، حيث تختلف درجة هذه المشاركة تبعا للنمط القيادي السائد في المنظمة، ويمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى:

- **قرارات أوتوقراطية (انفرادية):** وهي تلك القرارات التي تتخذ من قبل المدير دون مشاركة من أحد مرؤوسيه في أي مرحلة من مراحل عملية صنع واتخاذ القرار، وهذا الأسلوب يمكن أن يلاءم بعض الحالات:

- عندما تتطلب المشكلة حلا عاجلا ولا يوجد الوقت الكافي للمناقشة والحوار
- قلة خبرة المسؤولين
- وجود تعارض بين مصلحة لتنظيم وبين من سيشارك في اتخاذ القرار
- عندما يكون القرار روتينيا

- **قرارات ديمقراطية (قرارات بالمشاركة):** وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة ، من خلال إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم وكل من يعينهم أمر القرار ، حيث تتميز هذه القرارات بفعاليتها ورشدها وذلك لأنه مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها .

3.3. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :

لقد صنف كتاب علم الإدارة العوامل المؤثرة في القرارات إلى العديد من الاسباب والمؤثرات .من أهمها:

- **عوامل إنسانية:** ذكر الجبوسي (2008) إن شخصية المدير وعواطفه وقيمه ومستوى إدراكه، وأسلوب تفكير المستشارين وإبداعهم عامل مهم يؤثر في اتخاذ القرارات، وتعد الضغوط الخارجية من المجتمع أو السلطات العليا، والضغوط الداخلية التي تعبر عنها التنظيمات غير الرسمية، تعد من العوامل الإنسانية التي تؤثر في اتخاذ القرارات أيضا.
- **القوانين والأنظمة:** يعتبر القرار الإداري جزءاً من السياسة العامة للدولة، ويكون المدير مضطراً أن يأخذ في اعتباره عوامل معينة مثل الميزانية والقوانين.
- **التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية:** يوظف ذلك واضحاً في الدول الإسلامية.

- **التقدم التكنولوجي:** حيث تطبق الأساليب الرياضية الحديثة في اتخاذ القرارات.
- **التفويض:** وذلك لما يترتب على تفويض المدير بعض سلطاته إلى مرؤوسيه من مزايا إيجابية تنعكس على اتخاذ القرارات، فهو ينمي قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات خاصة للقيادات الوسطى.
- **وضوح الرؤية:** فيما يتعلق بالمستقبل؛ فكلما كانت هذه الرؤية واضحة مكنه ذلك من اتخاذ قرار بسهولة وبدقة، أما إذا كانت هذه الرؤية مشوشة ويكتنفها الغموض فإن ذلك سوف يصعب على متخذ القرار فعله.

4.3. مراحل اتخاذ القرار:

هناك اتجاهين في الفكر الإداري تتناول مراحل اتخاذ القرارات الإدارية، الاتجاه الأول هو الاتجاه التقليدي أو الاتجاه النظري وأحيانا يسمى اتجاه الرجل الاقتصادي، أما الاتجاه الثاني فهو اتجاه إدارة الأعمال أو اتجاه رجل إدارة الأعمال، ومن الرواد الأوائل للاتجاه الأخير **هربرت سيمون (Herbert Simon)** وبالرغم من عملية صنع القرار لا يمكن أن تختزل في معادلة إلا أنه لابد من مدخل يحدد أو يبسط الخطوات لتي تسبق الوصول إلى القرار ، و انه مما يساعد في هذا الصدد هو الإشارة إلى بعض المداخل في صنع القرارات كدليل مرشد لصانع القرار حتى تساعد في عمليته ، فضلا عن تقييم القرارات التي سبق واتخذت ، هذه المراحل التي نسوقها قد تقع على الترتيب الذي نوردتها به ، وقد يكون على غير هذه الصورة ، فليس هناك حتمية لهذا الترتيب في الممارسة العملية إلا انه ومراعاة للأسلوب العلمي و التسلسل المنطقي و المنهجي فان القرار يمر بالمراحل التالية :

1. التعرف على المشكلة وتحديدتها
2. تشخيص المشكلة
3. بحث البدائل المتاحة وتحديدتها
4. تحديد مزايا وعيوب كل بديل
5. تقييم البدائل والاختيار بينها
6. تنفيذ القرار وتقييمه.

6.3. العلاقة بين السلطة واتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات يتم في عدة مستويات ومن طرف أشخاص في مناصب عليا وفي مناصب متوسطة ومناصب في القاعدة، ومعنى هذا أن المدير الذي يتحمل المسؤولية يفوض السلطة إلى غيره لكي يتخذ القرار نيابة عنه مع احتفاظ صاحب السلطة بالمسؤولية.

يعتبر تفويض السلطة تفويض لاتخاذ القرار وهذا التفويض مرتبط بشخصية صاحب السلطة، فهناك من المدراء من يرفض عملية التفويض ويفضل القيام بكل شيء بنفسه وهذا ناتج عن عدم ثقته بمرؤوسيه، وهناك مدير يستطيع التفريق بين القرارات التي يتخذها وبين تلك التي يمكن تفويضها للمرؤوسين، بحيث يشرح

لهم حدود سلطة كل واحد ويوضح لهم نوعية المسائل التي يعرضوها عليه والمسائل التي بإمكانهم التصرف فيها بحرية.

إن مصير القرارات يتوقف على السلطات العليا والسلطات التنفيذية المساعدة فقبول القرار من قبل المنفذين وتنفيذه بشكل صحيح يتوقف على (بوحوش، 1984، ص 176):

- ✓ وضوح الأمر أو القرار المتخذ.
 - ✓ توافق القرار مع أهداف المؤسسة.
 - ✓ توافق القرار مع مصالح الشخص الذي يقوم بتنفيذه، لأن عدم اقتناع المرؤوس بجدوى القرار وفعاليته. خاصة إذا أحس أنه يمس سلطته يعني أنه لن يحرص على متابعة تنفيذه.
- فالمرؤوسين كما يقول سايمون، لا يمكن النظر إليهم كآلات، بل هم أيضا لديهم القدرة على المساهمة بآرائهم التي قد يجد فيها المدير بدائل مختلفة لمشكلة تواجهه أما (ماري فورت) فترى أن " دور الأتباع في عملية اتخاذ القرارات يبدو في غاية الأهمية، ذلك أن دورهم يبرز من خلال معاونتهم و تأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه" (كنعان، 2003، ص 262)، وتفسير ذلك بأن القرارات التي يتخذها المدير هي أصلا اقتراحات تتبع من أسفل و ذلك من خلال تعرفه على مشاكلهم و اطلاعه على الأساليب غير الفعالة، وبتلك التي تحقق إنجازات عالية فالمعلومة من أسفل إلى أعلى لها دورها الفعال في اتخاذ القرار المناسب.

أما دراكر (drucker) فيرى أن اختلاف القرار بين المرؤوسين إذا كان منظما فإنه سيوفر حلول وبدائل متعددة لمشكلة ما. إذن فالمرؤوسين لهم دور هام في تزويد المدير بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال تصوراتهم واتجاهاتهم حول المشكلة، كما لهم دور هام في مرحلة تنفيذ القرار إذ يكون لاقتناعهم وتعاونهم دور فعال في تنفيذ القرار لهذا نجد العديد من الكتاب السلوكيين على رأسهم " بارنارد" و "نيد" قد أكدوا على أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ قراراته هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة وأن القرار مهما كان منطقيا فإنه لا يكون فعال إذا لم يدعم بقبول المرؤوسين واقتناعهم به (كنعان، 2003، ص 283).

السلطة الرسمية هي قوة شرعية تستند على فكرة الحق والواجب، حق الرئيس في إصدار الأوامر، وواجب المرؤوسين في الطاعة، يرتبط هذان الطرفان أي الرئيس والمرؤوس من خلال تدرج هرمي يربط المستوى الأعلى بالأدنى من خلال خطوط السلطة والاتصالات الرسمية والمسؤولية، ومن الضروري أن تتناسب السلطة مع المسؤولية.

هذه السلطة يمكن تفويضها إلى المرؤوسين في حين أن المسؤولية لا تفوض فالرئيس يبقى مسئولا أمام رؤسائه على المهام التي ينجزها من يفوضهم السلطة، هذا التفويض يضيق ويتسع حسب طبيعة الهيكل التنظيمي، طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، أصناف المنتجات التي تنتجها المؤسسة، فروعها في المناطق الجغرافية المختلفة ... تمنح السلطة لتحقيق أهداف أو غايات وليست غاية في حد ذاتها فهي تسمح للمرؤوس بان يكون له الصلاحيات لتنفيذ مهامه وتحمل مسؤوليته.

4. القيادة وأنماط ممارسة السلطة في المؤسسة:

1.4. مفهوم القيادة

تعتبر القيادة من المواضيع الهامة التي شغلت الباحثين لعدة سنوات فهذه الظاهرة يمكن ملاحظتها في الحياة اليومية من خلال تفاعل فرد مع جماعة والتأثير على سلوكهم، فالقيادة ظاهرة اجتماعية لا تقتصر على التأثير الذي يمارسه الشخص على الآخرين من خلال مركزه الوظيفي الرسمي ولكن تمتد لتشمل أشخاصا ليس لديهم هذا المركز لكن قادرين على إحداث التغيير في الآخرين ، و كسب احترام الآخرين ، و التقدير من قبل أعضاء الجماعة التي هو عضو فيها قوة القائد في هذه الحالة نابغة من قلب الجماعة التي يرأسها له، أي أن سلطة هذا القائد تكون من الأسفل إلى الأعلى على عكس السلطة الرسمية التي تكون من الأعلى إلى الأسفل.

يعتبر التأثير الذي يمارسه الفرد على الآخرين تأثيرا قياديا. إذ كان يتمتع بقدر معقول من الاستمرارية. أي أن القائد تربطه بالتابعين علاقات تفاعل متكرر يمارس فيها تأثيرا مستمرا على مشاعر وسلوك هؤلاء التابعين.

أ - تعريف القيادة:

○ تلعب القيادة دورا أساسيا في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة. وتعرف القيادة على أنها " نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة".

○ ويعرف " أوردوي تيد O.Tead " القيادة على أنها " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".

○ ويشير (صلاح عبد الحميد، 1982) إلى مفهوم القيادة الإدارية على أنه نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي لب العملية الإدارية .

○ ويعرفها " باس Bernard Bass " بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوبة"

○ ويقتصر دور القيادة في تحفيز الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة مما يعني أن القيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة التي تشمل جميع العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة هي القدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها.

○ ويعرض (السلمي، 2002) رؤيته العصرية للقيادة فهو يرى أن القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية وهي توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص، كما أنها عملية مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة، ويرى أيضا أن القيادة ريادة وليست رئاسة. والقيادة هي صورة من صور السيطرة دون أن تصل إلى حد التسلط أو التحكم،

○ فهي وان تضمنت عنصر السلطة، إلا أنها لا تعني أبدا التسلط، فالقائد له سلطة إصدار الأوامر والقرارات الإدارية، وقبول هذه السلطة يعود بالدرجة الأولى إلى اقتناع من عليهم الخضوع لأوامرها بطاعتها عن رضا وتقبل حيث أن جوهر القيادة يتمثل في خلق الاستجابة لدى العاملين للقرارات والأوامر الإدارية، بالتأثير على العاملين لطاعتها واستخلاص أفضل ما لديهم من عطاء.

○ والقيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد ومروؤوسيه ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها . وأنه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع كما أن بروز القائد في الجماعة وبقاؤه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة نحو بلوغه، وهذا الهدف هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها .إذا القيادة تعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة (كنعان، 2002).

يستخلص مما ذكر أنفا بأن القيادة الإدارية هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم .وابداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على أقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح، والعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة وإشباع حاجاتهم الشخصية من جهة أخرى .وهي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على العمل الفريقي المنتج مع المتابعة المستمرة للتغييرات المتلاحقة للاستفادة منها في التطوير والبناء (الحري، 2008).

ب. **شروط تشكل القيادة:** كما أنه ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توفيرها لوجود القيادة وهي:

1) **وجود جماعة من الناس:**

تعرف الجماعة بأنها " تجمع لعدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة" (المغربي، 1993، ص119) ويعرفها Smith بأنها "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولهم قدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة اتجاه البيئة التي تجمعهم"

فبمجرد تجمع بعض الأفراد لا يعطيهم صفة جماعية، فإذا تجمع الأفراد لركوب حافلة أو مشاهدة تلفاز فلا تنطبق عليهم صفة الجماعة، لأنهم لا يعملون بصفة تفاعلية.

(2) التأثير:

التعاريف السابقة للقيادة تعرفها على أنها عملية تأثير إيجابي يقوم به شخص نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم في اتجاه معين، ولقد سبق أن تعرفنا على مفهوم التأثير، إلا أن وسائل التأثير القائمة على الإكراه والقهر والقوة فقد تم إخراجها من وسائل التأثير المقصورة في عملية القيادة، لأن هذه الوسيلة تخلق لدى الأفراد استجابات تختلف عن الاستجابات الناتجة على الثواب، وتولد لدى أفراد الجماعة ردود فعل سيئة وتثير لديهم الروح العدوانية ضد قائدهم، وتؤدي بالتالي إلى تمزق العلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة. من جهة أخرى هذا الأسلوب المبني على القوة والقهر لا يستعمله القائد ضمن الجماعة غير الرسمية لأن التقاف الأفراد حوله هو ناتج عن ثقتهم فيه واقتناعهم بقدراته.

تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير في الجماعة وتغيير سلوكها. فقد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة إحداث تغيير في سلوك أفرادها دون أن يتمكن القائد من الحصول على النتائج المرغوبة ويطلق على عملية التأثير هذه "محاولة القيادة"، وقد تؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك المجموعة في الاتجاه المرغوب فيه وتكون هنا "القيادة الناجحة" وأخيرا قد يتمكن القائد من تغيير سلوك الجماعة وتحقيق الأهداف، وأيضا إشباع حاجات الأفراد وبالتالي تكون وسيلة التأثير فعالة وتسمى القيادة "بالقيادة الفعالة" (علي، 2006، ص 153).

(3) تحقيق الأهداف المرغوبة:

تهدف عملية التأثير في الجماعة إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، ولكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقيادة، وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها فأى من هذه الأهداف يوجه القائد جهوده لتحقيقها؟ إذا كانت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف الأفراد واحدة فليس هناك مشكلة، إلا أن هذا نادر الوجود في الواقع العملي يرى أحد الباحثين على أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها وأهداف أفرادها واحدة هي حالات استثنائية وليست القاعدة. إن الصعوبة في تحقيق الأهداف تظهر عندما تكون أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف أفرادها مختلفة، تكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي بضمن إرضاء جميع الأطراف.

تقدم (ماري فوليت) من خلال ما أسمته مبدأ التعارض البناء ثلاثة طرق يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف الجماعة التي يقودها وهذه الطرق هي (كنعان، 2003، ص 94-95):

الأولى: أن تغطي أهداف جانب على جانب آخر وهذا لا تعتبره حلا للمشكلة لأن الجانب الضعيف يبقى غير راض.

الثانية: تقوم على استخدام القائد لأسلوب المساومة لتحقيق الأهداف.

الثالثة: تقوم على تحقيق القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه.

وتضيف Follet أن الطريقة الأخيرة تعتبر بناء أكثر من الطريقتين السابقتين، لأن كل طرف يحصل من خلالها على ما يرضيه، وبذلك تمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، وتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة.

إن تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجات أفرادها ثم أهداف الجماعة ككل، و من هنا وصفت القيادة بأنها وظيفة لإشباع الحاجات، فالقائد يكون فعالا في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم و الضابط لوسائلها الخاصة و نشاطاتها لتمكينها من إشباع حاجاتها وأن رغبة الجماعة و ميلها إلى الانقياد لهذا القائد يكون نابعا من قناعتها بأن القائد سيعمل على زيادة إشباع حاجاتها، أو يحول دون نقص هذا الإشباع ن فالقائد يبرز من بين أفراد الجماعة لتحقيق أهدافها وهو هنا يكون مقبولا تلقائيا من قبل أعضاء الجماعة لمهارته و علاقته الجيدة بأعضائها فتختاره الجماعة قائداً.

2.4. أهمية القيادة الإدارية:

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط (البكر، 2003)، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جوا إنسانيا في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وهذا يساعد القائد على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم، فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد والجماعات (حمزة و خليل، 1978).

وحيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع وتحمل المخاطر، وتقويض السلطات، فإن القادة بدورهم بحاجة إلى

مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط. وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وتقدم بين القائد ومرؤوسيه، والشكل التالي يوضح أهمية القيادة على اعتبارها ملتزمة بتطوير المنظمة وإرضاء العملاء وبتحقيق أعلى عائد ربحي للمساهمين مما ينعكس على أدوار القائد (الحري، 2008، ص17).

وقد ذكر (حسين وزميله، 2006) ، أربعة عوامل رئيسية كمبرر لوجود القيادة الإدارية في المؤسسة المدرسية وأهميتها وهي:

1. **عدم شمولية تصميم المؤسسة التربوية:** أن الواقع العملي بتعقيداته وتشعب مجالاته يحتاج إلى ممارسة قيادية لتطبيق السياسات والأنظمة ومراعاة الهيكل التنظيمي وفقا للتصميم النظري والشامل للمؤسسة التربوية.

2. **تغير بيئة المؤسسة:** بما أن العصر الحالي يتسم بالتغيير المستمر وتعاقب المستجدات التربوية، وإن البيئة المحيطة هي الأخرى تحدث فيها تغيرات متلاحقة، فإن هذا يستوجب إدخال بعض التغييرات في المؤسسة التربوية التي تعتبر نظاما اجتماعيا مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وهذا يستدعي وجود قيادة واعية تتمكن من أحداث ذلك التفاعل.

3. **دينامية المؤسسة:** قد تحتاج المؤسسة التربوية إلى إحداث تغيير أو تطوير بسبب عوامل داخلية، حيث أنها وحدة كاملة تحتوي على مكونات وعناصر متفاعلة ومتصارعة.

4. **طبيعة الأفراد في المؤسسات:** يمثل العنصر البشري في أية مؤسسة الدعامة الرئيسية لها، ولكن هناك فروقا فردية متباينة فالأفراد لا يتشابهون في الميول والاتجاهات والقدرات والمهارات والدوافع مما يتطلب وجود قيادة واعية لتوجيه هؤلاء الأفراد والاستفادة من قدراتهم ومواهبهم وخبراتهم.

بالإضافة إلى ما ذكر، فإن التطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة والسريعة وتطور شكل وبناء التنظيم الداخلي للمؤسسات الحديثة وحاجتها إلى وظائف جديدة نابعة من احتياجات العمل وتطور حجم المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية لتصبح ضخمة الحجم قياسا إلى حجمها في الماضي، وتعتقد وتشابك الوظائف والأدوار كلها تجعل الحاجة إلى قيادة رشيدة أمر في غاية الأهمية.

ولعل أهمية القيادة تكمن في أنها تجمع بين علم الإدارة من ناحية وبين مجموعة من العلوم الأخرى كعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الاتصال، وغيرها، وتوظفها في التعامل مع الآخرين، والإلمام بصفات وقدرات وسلوكيات واتجاهات كل منهم ومن ثم توجيههم الوجهة السليمة التي تكفل رضاهم وتوفر لهم الراحة النفسية وتخلق لديهم الدافعية للعمل وتقديم أفضل ما يمكن تقديمه.

3.4. نظريات القيادة:

يمكن القول بأن هناك ثلاث نظريات أساسية للقيادة هي: نظرية السمات، والنظرية الموقفية، ونظرية التفاعل. حيث نجد أن نظرية السمات ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل الذكاء، والثقة بالنفس، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية . وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستمرة لسببين هما :

- أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة
- وأنه لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة.

أما النظرية الموقفية، فترجع القيادة إلى الموقف الاجتماعي، فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه. أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة. أي أن القيادة موقفية وتتغير من موقف إلى آخر. وهذه النظرية أكثر انتشاراً من نظرية السمات،

ويعتبرها البعض المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة، وخاصة في الجماعات الصغيرة. وتظهر الصعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظراً لتعدد المواقف والتشابه بينها في بعض الأحيان، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدة.

وأخيراً نجد أن هناك نظرية التفاعل، التي تنظر إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي. فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة، مع أعضائها ويعمل على تعاونهم، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء أنه أصلح شخص للقيادة بمطالب هذا الدور الاجتماعي. أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية، والموقف الاجتماعي، والتفاعل بينهما. ونلاحظ أن هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية وأكثر انتشاراً منهما. ومن زاوية أخرى، نجد أن هناك من يصنف نظريات القيادة إلى نظريتين فقط هما: نظرية القيادة الموروثة، ونظرية القيادة المكتسبة.

وتذهب نظرية القيادة الموروثة إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعات من السمات أو الخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الطموح، والابتكار، والعدالة، والأمانة، أي أن هناك أشخاصاً يولدون لكي يصبحوا قادة.

أما نظرية القيادة المكتسبة، فتذهب إلى أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها.

ويمكن القول بأن القائد الناجح هو الذي يجمع بين الصفات الموروثة وبين المهارات المكتسبة في شؤون القيادة (طلعت، 2007، ص ص 76-77).

4.4. القيادة ونظريات السلطة بالمؤسسة التعليمية:

لقد ظهر في الفكر الإداري نظريتان لتفسير مصادر السلطة في القيادة الإدارية، وهاتان النظريتان هما (الحري، 2008، ص ص 71-72):

أ- السلطة الرسمية: (Formal Authority)

تعد الوظيفة مصدر السلطة الرسمية، حيث أن مدير المدرسة يتمتع بسلطات متعددة يتمكن من خلالها إدارة دفة العمل، وهذه السلطات مستمدة عادة من تعيينه بوظيفة مدير للمدرسة (عبود وآخرون، 1994).

ويرى أنصار السلطة الرسمية أن سلطة القائد مستمدة من المركز الوظيفي في التنظيم الذي يديره، وإن هذه السلطة تتدرج تنازلياً من أعلى إلى أسفل وفق تفويض يقرره المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وإن القادة

الرسميين يتمتعون بالسلطة التي تخول لهم حق التصرف لإجبار المسؤولين على إطاعة أوامره وتنفيذ تعليماتهم سواء كان ذلك بالضغط والإكراه أم بالإقناع. ذلك لأن أنصار هذه النظرية يرون أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد ومسئولية تنفيذها من قبل المسؤولين يساعد على توجيه جهودهم ويحقق الانضباط في العمل، كما أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد أمر يرتبط بإقرار مركزه الرسمي.

ولقد واجهت هذه النظرية نقدا من قبل بعض السلوكيين باعتبارها ركزت على سلطة القائد الرسمي من جانب واحد هو الجانب الرسمي كما أنها ركزت على تحقيق أهداف المنظمة دونما أي اعتبار للمسؤولين، إضافة إلى أنها خلطت بين السلطة الرسمية للقائد والناطقة من مركزه الوظيفي وبين القدرات الشخصية والمهارات لشاغل هذا المركز (كنعان، 2002).

وحيث أننا ذكرنا آنفا بأن القيادة والسلطة تعني أن سلطة القائد الرسمية الممنوحة له من قبل الإدارة العليا، تستوجب سمات قيادية موجودة لدى القائد كالإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية وتشجيع ودعم المبادرات واحترام وجهات نظر المسؤولين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة المدرسية، والرفع من معنوياتهم وزرع الثقة في أنفسهم وتكوين علاقات بينهم وبين القائد قائمة على الاحترام والثقة وقدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، لذا فإن هذه النظرية تضعف من إمكانية تكافؤ السلطة مع القيادة، كما أنها تنافي مفهوم القيادة، ذلك أنها تتادي بإكراه وإجبار المسؤولين على الانصياع لأوامر القائد، بينما تشير السمات القيادية إلى إتباع أسلوب الترغيب والتحييب والتحفيز واحترام إنسانية المرؤوس وتقدير الفروق الفردية بين العاملين.

ب- السلطة العملية (غير الرسمية): (Practical Authority)

ويطلق عليها أيضا تسمية) السلطة الإيجابية(، فهي السلطة التي لا يتمتع بها سوى المدير الناجح كقائد إداري ويستمدّها عادة من قبول مرؤوسيه لقيادته مختارين والالتزام بكل تعليماته طائعين. أي انه يأخذ بعين الاعتبار مسألة الموازنة بين رضا العاملين وأهداف المؤسسة ليحقق النجاح في ممارسة السلطة العملية أو الإيجابية. (الشرقاوي، 2006).

ويرى أصحاب نظرية السلطة العملية أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الرسمي هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة التي يطلق عليها أيضا السلطة المقبولة (The Acceptance Authority)، فالمرؤوسين هنا لا يعيرون أهمية إلى من يصدر الأوامر، بل على من تصدر إليهم الأوامر أي المرؤوسين أنفسهم، وإن طاعتهم ل أوامر قائدهم أو رفضها يتم من خلال وزنهم للأمور، وما يتضح لهم من خلال الموازنة بين المكاسب التي يجنونها (ماديا ونفسيا واجتماعيا) عند قبولهم لهذه الأوامر والإضرار التي يمكن أن تلحق بهم في حالة رفضهم لها، ويتفق أنصار نظرية السلطة العملية على أن سلطة القائد تقوم أساسا على قبول المرؤوسين لهذه السلطة دون أن يعطوا أهمية لسلطة القائد الرسمية النابعة من مركزه الرسمي، وهذا ما عرض هذه النظرية لبعض الانتقادات باعتبارها تقلل من أهمية السلطة الرسمية للقائد، إضافة إلى المبالغة في التركيز على أهمية قبول المرؤوسين لسلطة القائد (كنعان، 2002).

ولكي يتمكن القائد من الجمع بين السلطتين الرسمية وغير الرسمية بنجاح عليه أن يلجأ إلى الإقناع وذلك عن طريق الشرح والتوضيح للأوامر التي يصدرها وأن يوفق بين أهداف المرؤوسين وحاجاتهم وأهداف المؤسسة المدرسية، كما عليه أن يقدر ظروف وقدرات ومهارات وخبرات كل مرؤوس على حدة مما يمكنه في اختيار الأشخاص المناسبين لكل مهمة يكلفون بها، وأن يشجع العمل الفريقي التعاوني القائم على الاحترام والثقة المتبادلين، وهذا يعني أن مدير المدرسة يتمكن من الجمع بين السلطتين الرسمية وغير الرسمية عندما يتبع سلوكيات القائد في المؤسسة المدرسية، حيث أن القيادة هي نشاط إنساني يتمثل في توزيع الأعمال على الآخرين كل حسب اختصاصه وتولي الإشراف على التنفيذ وتقديم المساعدات اللازمة بالتوجيه والإرشاد والمتابعة والتقييم. ذلك أن القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين بأسلوب قائم على العلاقات الإنسانية مما يتيح لكل مرؤوس يتمتع بالكفاءة والقدرة على الإبداع في تسلم زمام القيادة في المجال الذي يتمكن من الإبداع فيه، ولتوضيح العلاقة بين مدير المدرسة كمدير ومدير المدرسة كقائد فإن الجدول التالي يوضح الفرق بين كل من الإدارة التربوية والقيادة التربوية.

6.4. نماذج لأنماط القيادة:

❖ **نموذج كارت لوين (Kurt Lewin):** حسب هذه النظرية فإن فعالية القائد في تحقيق أهداف المنظمة

وبرضا المرؤوسين تتوقف على النمط القيادي الذي يتبعه والسلوك الذي يمارسه في علاقته بمرؤوسيه، ويعتبر أول من استحدث مفهوم دينامية الجماعة في إحدى مقالاته سنة 1944 وبمساعدة لبييت و وايت (Lippitt et white)، قام كيرت لفين بتجربة على مجموعة من الأطفال في إحدى مراكز الترفيه من أجل المقارنة بين أنماط السلطة (القيادة)، حيث اجتمعت مجموعات الأطفال حول نشاط صناعة الأقنعة، ووضعت مجموعات الأطفال تحت وصاية ثلاثة أنماط من القيادة.

- **السلطة التسلطية:** القائد يقف على مسافة من المجموعة ويعطي الأوامر لتوجيهها.
- **السلطة الديمقراطية:** القائد يشارك مع الجماعة، ويقدم نصائح فنية دون أن يأمر ويتظاهر بتشجيعهم ويستمع إلى اقتراحاتهم.

- **السلطة الفوضوية:** القائد لا يتدخل في حياة الجماعة ويشارك الجماعة في الحد الأدنى من نشاطاتهم، حيث الأطفال لهم استقلالية مطلقة، (Landrieux, 2016, p62)

وقد سمحت التجربة لفريق البحث من تسجيل الملاحظات على مجموعات الأطفال من خلال الثلاثة أنماط لممارسة السلطة والتي أدت إلى الاستنتاجات التالية: (Plane, 2013, p34)

داخل الجماعة المسيرة من طرف سلطة تسلطية، المردود كان مرتفعاً عن المجموعات الأخرى، بقدر ما كان الضغط على المجموعة، مما أدى إلى عدم وجود علاقات ثقة حقيقية، وترجم في بعض الأحيان بعمليات التغيب والهروب، كما أن بعض الأطفال في بعض الحالات يتبنون سلوك عنيف داخل الجماعة مما يؤدي إلى نتائج وخيمة على جو العمل والمناخ الاجتماعي. بالإضافة إلى أن الأطفال في غياب القائد لا يستطيعون

العمل على عكس النمط الديمقراطي الذي توصل على المدى المتوسط إلى نفس مستوى الإنتاج للنمط التسلسلي، مع خلق علاقات جيدة داخل المجموعة سمحت بتطوير استقلالية الأطفال. كما أن الإنتاج المحقق تميز بالجودة مما أدى بالأطفال إلى اختيار هذا النمط من القيادة، بما أن المجموعة المسيرة من طرف قيادة فوضوية قد تحصلت على أسوأ النتائج.

رغم الانتقادات الموجهة لدراسة "لويين" إلا أن هذه النتائج شجعت عددا من الباحثين على إجراء دراسات للتعرف على دور سلوك القائد في القيادة.

الكثير من الباحثين توصلوا إلى أن القيادة الديمقراطية هي الأفضل لكن قد توجد حالات تكون فيها القيادة الأوتوقراطية أو الحرة مناسبة في حين تغفل فيها القيادة الديمقراطية. يرى بعض علماء النفس أن الأسلوب القيادي الذي يتبعه الرئيس أو القائد يجب أن يتوقف على شخصية المرؤوس. لكن ليس كل القادة علماء نفس حتى يتمكنوا من الحكم على شخصية المرؤوس، هناك بعض النقاط يوصي بها علماء النفس يمكن أن تساعد المدير أو القائد في التعامل مع مرؤوسيه انطلاقا من ملاحظة السلوك.

هناك باحثين آخرون يرون أنه يمكن للقائد الواحد استعمال أساليب القيادة الثلاثة، فقد يوجه الرئيس الأمر إلى السكرتيرة لعمل تقرير ما بدون أن تناقشه ويكون أوتوقراطيا في حين يتشاور ويتحاور مع رؤساء الإدارة في موضوع ما، وبذلك يكون ديمقراطيا، وقد يترك لمساعديه أو مرؤوسيه حرية التصرف في بعض الأعمال ويتبع بذلك أسلوب الحرية في العمل.

مهما تكن أساليب القيادة التي توصل إليها الباحثون أوتوقراطية أو ديمقراطية أو غيرها، فإن هذه الطرق ليست بالتي تستبعد إحداها الأخرى المهم معرفة متى وأي الطرق تستعمل في المواقف التي تواجه المدير أو رئيس العمال أو المشرف.

❖ **نموذج فيدلر للقيادة الموقفية:** حاول أصحاب هذا النموذج صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على قدرة القائد على التكيف مع الظروف المختلفة، فالقيادة لا ترتبط بسمات وخصائص شخصية فقط بل ترتبط أيضا بمواقف معينة، فمتطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، التنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، المستويات الإدارية...

فاختلاف التنظيمات مثلا يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية، فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن تلك اللازمة في القيادة العسكرية، والأمثلة التي يستشهد بها الكتاب على ذلك أن الرئيس الأمريكي "نهار" حقق نجاحا كبيرا في القيادة العسكرية ولم يوفق في تحقيق النجاح في القيادة لإدارية.

فالقيادة حسب نموذج الموقف لا يمكن عزلها في عوامل ثلاثة: القائد، الجماعة، وطبيعة الموقف.

لقد ظهرت عدة بحوث في إطار هذه النظرية والتي تشترك في أن نجاح القيادة يرتبط بملائمة

الأسلوب الذي يتبعه القائد مع الموقف الذي يواجهه، من بين هذه الدراسات نذكر ما يلي (المغربي، 2007):

حسب Fiedler فإن القيادة لا تكون في فراغ، فالقائد يجب أن يكون له مرؤوسين حتى يؤثر في سلوكهم تحت ظروف معينة، ونظرا لأن هذه الظروف تختلف فإنه لا يمكن استخدام أسلوب قيادي واحد في جميع المواقف.

تفترض النظرية أن فعالية القائد في قيادة المجموعات المختلفة تستند على عاملين أساسيين هما:

✓ شخصية القائد وصفاته

✓ الصفات المميزة للظروف المحيطة أو الموقف.

فبالنسبة للصفات الشخصية للقائد فقد اختار Fiedler التقييم الذي يعطيه القائد لزميل له في العمل. بحيث يكون هذا الأخير ممن لا يفضل القائد أن يعمل معهم أو من أصعب الأشخاص الذين يعمل معهم وأشار إليه Fiedler بـ LPC وهو اختصار للجملة الإنجليزية Least Preferred-Worker. فإذا كان هذا التقييم لصفات هذا الفرد حسنا أو عاليا أي LPC مرتفعة فإن هذا معناه وفق تفسير Fiedler أن القائد يميل إلى التركيز على توثيق علاقات حسنة مع الزملاء أو المرؤوسين.

أما عن متغيرات الموقف بالنسبة لـ Fiedler فهي ثلاثة:

- العلاقة بين القائد والمرؤوسين: مدى الثقة بينهم والصدقة...
 - هيكل العمل: مدى وضوح برنامج العمل والأهداف والوظائف.
 - قوة المركز: القوة التي يمنحها موقع الفرد في السلم التدريجي، أي السلطة الرسمية التي تعطيها الحق في توقيع الثواب والعقاب، التعيين والفصل ...
- يرى Fiedler أن فعالية القيادة ترتبط بهذه العوامل الثلاثة، فالقائد عليه أن يكيف نفسه حسب الظروف التي تطرأ على هذه المتغيرات الثلاثة.

بالنسبة لمجموعة العمل يمكن أن تعرف زيادة أو فصل أحد أعضائها وهذا قد يكون له تأثير على التقاليد المتعارف عليها داخل المجموعة ... أما التغيرات التي قد تمس العمل يمكن أن تشمل على تغيير في عدد الوظائف، أما عن المركز الرسمي فقد يتغير بتوسيع أو تضيق الصلاحيات المخولة للقائد ... وبهذا فإن المواقف التي يواجهها القائد تتغير وعليه أن يهيئ نفسه حسب المواقف.

بجمع العناصر السابقة مع درجة LPC يفترض Fiedler الآتي:

القائد المهتم بمهام العمل (LPC منخفضة) يكون أكثر فعالية في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف أي السهلة جدا أو الصعبة جدا.

أما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية (LPC مرتفعة) يكون فعالا في المواقف التي يكون فيها الموقف متوسط.

ورغم الانتقادات تبقى هذه النظرية إحدى الخطوط البارزة في الاهتمام بمتغيرات الموقف وإمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة.

❖ **نموذج المسار والهدف لهاوس:** يفترض هاوس (House) في هذه النظرية أن حماس المرؤوس للقائد يعتمد على مدى اقتناعه بمساعدة القائد له للوصول إلى الأهداف، كما تدل عليه تسمية النظرية، فإنها تدرس الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوس المتعلقة بأهدافه في العمل وأهدافه الشخصية وأيضاً المسار الذي يوصل لتحقيق هذه الأهداف.

يرى هاوس أن تحقيق الرضا عن العمل، والتحفيز وتحسين الأداء، يتوقف على قيام القائد بالشرح والتفصيل عن كيفية الوصول للأهداف الموجودة، ومساعدة المرؤوس للوصول إلى ذلك، ومن جهة أخرى أن يخلق لدى المرؤوس اقتناع بأن العمل الجاد هو الذي يوصل إلى الأهداف، وهذا بدوره يؤدي إلى المكافأة والتقدير. وتستعمل النظرية في محاولة تفسير أثر السلوك القيادي على أداء المرؤوس ورضاه، واتجاهاته النفسية: أربعة أنماط من السلوك القيادي يمكن أن يسلكها القائد:

- ✓ مساعد وموجه: يوجه المرؤوس ويضع قواعد للعمل.
- ✓ مؤيد: يوثق علاقاته بمرؤوسيه ويساعدهم على تلبية احتياجاتهم (تحسين العلاقات الإنسانية)
- ✓ مشارك: يشرك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.

✓ يهتم بالإنجازات: يضع القائد أهداف عالية ويسعى إلى تحسين الأداء.

حسب هذه النظرية فإن المهام الأساسية للقائد هي:

1. التعرف على حاجات المرؤوسين وكذلك إثارة تلك الحاجات التي يكون

لرئيس بعض السيطرة على وسائل إشباعها.

2. توضيح للمرؤوس المهام التي يجب عليه إنجازها والسبيل إلى ذلك.

3. إزالة العوائق التي تعترض تحقيق الهدف. وتحبط مشاعر المرؤوسين.

4. زيادة فرص الإشباع والرضى الشخصي للمرؤوسين.

حتى يتمكن القائد من إنجاز هذه المهام عليه أن يستعمل الأسلوب القيادي المناسب لصفات مرؤوسيه من ناحية والظروف البيئية المحيطة بالعمل من ناحية أخرى. ولقد كان هناك بعض البحوث في إطار هذه النظرية اصفرت عن:

- في حالة ما إذا كان العمل يتصف بدرجة عالية من الغموض والصعوبة فإن السلوك الموجه للقائد يتناسب طرداً مع الرضا لدى المرؤوسين ذلك أن التوجيه يوضح هذا الغموض وييسر الطريق للمرؤوسين للقيام بالعمل.
- لكن إذا كان العمل بسيط وواضح فإن سلوك التوجيه يرتبط ارتباطاً عكسياً برضا المرؤوسين الذين يعتبرون هذا التوجيه تدخل لا ضرورة منه.
- يرتبط السلوك المؤيد للقائد طرداً مع رضا المرؤوسين في حالة ما إذا كان العمل صعب يثير التوتر والإحباط. فهذا السلوك يعمل على تعويض النقص الذي يشعر به العامل في أداء العمل.

إن فعالية السلوك القيادي لا تعتمد فقط على رغبة القائد في مساعدة مرؤوسيه بل على حاجه هؤلاء المرؤوسين للحصول على تلك المساعدة.

❖ نموذج الخط المستمر للسلوك القيادي: لقد حدد تأنيبهم وشميدث (Tannenbaum and Schmidt)

في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما بين نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي وهناك سبعة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة.

- وتشير هذه النظرية إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرؤوسين والموقف، وقد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناءً على كيفية اتخاذ القرار، كما يلي:

- 1) يتخذ المدير القرار ويعلنه للمرؤوسين.
- 2) يتخذ المدير القرار ويقنع به المرؤوسين.
- 3) يعرض المدير أفكاره ويشجع المرؤوسين على الأسئلة.
- 4) يشخص المدير المشكلة ويعرض قراراً مبدئياً خاضعاً للتعديل.
- 5) يقدم المدير المشكلة ويطلب حلولاً واقتراحات ويتخذ هو القرار.
- 6) يحدد المدير أبعاد المشكلة موضوع القرار ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار.
- 7) يسمح المدير للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم وعلى الرغم من صعوبة تحديد سلوك قيادي ناجح في كل الأوقات، إلا أنه يمكن القول أنه كلما اتجه سلوك القائد نحو المرؤوسين بالاستفادة من مقترحاتهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات كلما كانت القيادة فاعلة في إحداث التغيير وإدارته بنجاح، وفي هذه الحالة يحصل المرؤوسون على حرية التصرف بدرجة كبيرة، والتي تحدث لدى العاملين في وحدات العمل مثلاً، حيث يقوم المرؤوسون بالتعرف على المشكلة ووضع المبادئ اللازمة لحلها واتخاذ القرار.

❖ نموذج أنماط السلطة الإدارية: يعد هذا النموذج من بين إسهامات رنيسيس ليكرت (Rensis

Likert) أحد أساتذة علم النفس الصناعي بجامعة متشغن بالولايات المتحدة الأمريكية، أين قام بأبحاث حول السلوك الإنساني في العمل داخل المؤسسات، حيث وضع كل إمكاناته في مجال علم النفس وخبرته في البحث في مجال العلوم الإنسانية في الدراسة التي قام بها، والتي انطلق من فرضية يبحث من خلالها عن التحقق من أن النتائج تتأثر بطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وكان ذلك بعد ما لاحظ بأن الأداء يختلف في العديد من شركات التأمين الأمريكية الكبرى. وأظهرت نتائج الدراسات الميدانية التي أجراها ليكرت بأن بعض رؤساء المؤسسات حققوا أداء جيد من خلال تبنيهم لسلوكيات مختلفة مع العمال: (أي تخليهم عن نمط الإدارة التaylorية). حيث يعتقد هؤلاء

الرؤساء بأنه من المهم فهم الحاجات والقيم الشخصية للعمال من أجل تحفيزهم وزيادة اهتمامهم بالعمل . ولإقامة ذلك النمط من الإدارة الذي يهدف أساسا إلى إقامة علاقة ثقة دائمة داخل والصعوبات التي تواجه كل فرد داخل المؤسسة. (Delstanchs,2014,p36)، ويرى ليكرت أن هذا النمط الإداري القائم على مواجهة المشاكل وحلها بطريقة جماعية في إطار ما يسمى بفريق العمل، هو النمط الإداري الأكثر كفاءة لأنه يركز على مواقف تعاونية وعلاقات ثقة . وهذا هو النمط الإداري الذي يسميه ليكرت "نمط الإدارة بالمشاركة". والذي يرى بأنه صعب التطبيق ميدانيا لأنه معقد ويتطلب معرفة العمال بقواعد العمل بدقة ومستوى متقارب كاف بين القيم الشخصية لأعضاء الجماعة (Plaine,2015,p51)

واعتمادًا على دراساته وملاحظاته الميدانية استنتج ليكرت: أن إدارة المؤسسة المركزة على العامل بدلاً من المهمة تكون أكثر أداء وتحقق أحسن النتائج (Delstanchs,2014,p37) وبناء على هذا وضع ليكرت تصورًا معياريًا لأربعة أنماط من السلطة الإدارية (القيادة)، وكيف يكون النمط المثالي، نستعرضها بقليل من التفصيل فلما يلي:

ث. **السلطة التسلطية:** ويتميز هذا النمط من السلطة بوضع المدير القائد لحدود فاصلة في علاقاته مع مساعديه، كما أن نظام تحفيز الأفراد يكون قائمًا على الخوف، التهديد بالعقوبات وتوزيع المكافآت . وتكون الإدارة مركزية إلى أبعد حد. (Plaine,2015,p52) وهذا يعني أن ردة الفعل الطبيعية للعمال تخلق نوع من الضغينة والعداوة التي تؤدي إلى صراعات دائمة شخصية أو مشتركة . ونتيجة لهذا يكون الأداء ضعيف، والرئيس يكون متسلط يستغل مساعديه باستعمال التهديد بالعقوبات والخوف لتوطيد مركزه واحترام توجيهاته.

ج. **السلطة الأبوية:** يختلف هذا النمط قليلا عن النمط التسلطية، حيث يظهر القائد نوع من الرقة والعطف عند فرض وجهة نظره، وأكثر من ذلك يتبنى موقف الأب مع العمال ويعتبرهم كأبنائه مع الحق المطلق في العقاب والمكافأة . (Delstanchs,2014,p38) حيث يحفز بالمكافأة ويجزي بالعقوبة، ولكن مع تبنيه سلوكا أكثر قربا من العمال، ولإظهار الصورة الأبوية، الرئيس في هذا النمط يقوم بتفويض بعض صلاحياته غير الاستراتيجية للعناصر التي يعتبرها ذات كفاءة ومطبعة . كما يقوم الرئيس في بعض الأحيان بطلب رأي مساعديه مع بقاءه السيد في اتخاذ القرارات، مع احتمال عدم تقديمه كل العناصر التي تسمح بالتقييم الأحسن للوضعية محل اتخاذ القرار . ومهما يكن يبقى هو الوحيد صاحب القرار، مع اقتناعه بأنه هو وحده من يعرف ما هو أحسن وخير للمؤسسة ومساعديه.

ح. **السلطة الاستشارية:** في هذا النمط تكون استشارة العمال بطريقة منتظمة لبلورة القرار الحاسم الذي يبقى اتخاذه من مسؤولية الإدارة، مع العلم أن المعلومات التي تم جمعها من آراء العمال تخضع لتقديرات الرئيس الذي يتخذ القرار لوحده . وطبعًا يبقى العمال دائمًا مهتمون بكل ما يهدف إلى تقوية تماسكهم بقيم وأهداف المؤسسة من أجل تحسين الأداء في إطار علاقات من التعاون التي تشجع العمال ضمن الفريق.

خ. **السلطة التشاركية:** ما يميّز هذا النمط من السلطة هو أن الثقة هي أساس العلاقة بين المدير ومساعديه، الذين هم معنيون بصورة حقيقية في اتخاذ القرار، وليس عرضياً وإنما بطريقة منسقة. وهذا يعني أن اتخاذ القرار يكون داخل جماعات العمل أين تحدد الأهداف و تحل كل المشاكل المتعلقة بالصراع، كما أنّ الاتصال يكون متعدد الاتجاهات و هو ما يتوافق مع لا مركزية السلطة. وقد لاحظ ليكرت أن هذا النمط من السلطة يحقق أداء أحسن مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تتبنى الأنماط الأخرى (التسلطية، الأبوية والاستشارية). كما أنّ الأداء يكون بوتيرة متزايدة كلما ابتعدنا عن السلطة التسلطية (Delstanchs, 2014, p38).

إلا أن ليكرت، يفترض بأن يكون مساعدي صاحب السلطة في هذا النمط، من ناحية مبدعين، وقادرين على اقتراح أحسن الحلول للمشاكل التي تتطلب الحل، ومن ناحية أخرى أن يتقبلوا تحمل المسؤوليات، وهذا ما لا يكون بالضرورة في كل المؤسسات، حيث يبدو هذا الأمر غير طبيعي للعمال الذين غالبا ما يكون قد تربوا على الاحترام المطلق للسلطة وغير متعودين على مناقشة أوامر الرؤساء. ويتضح لنا من خلال هذا النمط الإداري الذي أوصى ليكرت بالعمل على تطبيقه، بأنه أقام علاقة بين "المشاركة" و "الأداء"، وهذا ما يؤدي بنا إلى التفكير في أحسن الطرق لإشراك الأفراد المعنيين بتسيير المؤسسات، في حين أن هذا لا ينفي صعوبة تطبيق هذه المقاربة.

فالقيادة ظاهرة اجتماعية تقوم على علاقة متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له بغية الوصول إل هدف، هذا ما جعل القيادة تتكون من العناصر التالية (قائد، جماعة، أهداف، تأثير)

تلك السلطة التي تمنح للمشرفين أو أي رئيس في المؤسسة مستمدة من التعاقد القانوني، لذلك نجد المشرف أو المدير الناجح يحاول دائما توسيع نطاق السلطة الرسمية المحدودة بالقواعد الرسمية للعمل من خلال ممارسة أشكال من التأثير الشخصي في العمال وهي إحدى الطرق الفعالة التي تساهم في تحقيق الأهداف.

تعرض موضوع القيادة إلى كثير من الدراسات التي صيغت في نظريات مختلفة حاولنا التعرض ولو إلى جزء بسيط منها خلال هذا العنصر، من خلال هذه النظريات نفرق بين نوعين من القيادة، أولا القيادة باعتبارها سمة شخصية والتي تشير إلى مجموعة من الخصائص والسمات التي نجدها عند بعض الأفراد، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال نظرية السمات، ثانيا القيادة كوظيفة تنظيمية والتي تتضمن توزيع السلطة واتخاذ القرارات وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال باقي النظريات.

ادن فعندما يتعلق الأمر بمجموعة من الناس يختارون شخص من بينهم كرئيس لهم دون أن يكون له مركز وظيفي يعطيه الحق في ذلك، وإنما يكتسب هذه المكانة لمميزات شخصية يتمتع بها، فهنا يتعلق الأمر بالقيادة كظاهرة اجتماعية، أما إذا جمع المدير أو الرئيس أو المشرف بين السلطة المرتبطة بالمركز الوظيفي بالإضافة إلى سمات شخصية تمكنه من التأثير في مرؤوسيه فهنا يتعلق الأمر بالقيادة كظاهرة تنظيمية.

6.4. القيادة وأنماط ممارسة السلطة داخل المؤسسة:

ركزت الدراسات على تحليل الأنماط الإدارية، وتتبع السلوك الإداري في ممارسة السلطة، وزاد زخمها مع رواج أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة. فالأسلوب القيادي يتدرج من مركزية السلطة إلى الأسلوب الفوضوي (التسيبي) مروراً بالأسلوب الديمقراطي، وصولاً إلى الأسلوب التشاركي والتبادلي، وحتى الأسلوب التحويلي كتوجهات حديثة في ممارسة السلطة والتأثير، وعند التحدث عن أنماط السلطة، فهذا يعني الطريقة التي يستخدمها القائد أو المدير في التصرف بالصلاحيات المتاحة له للتفاعل مع الآخرين.

ففي هذا العنصر نتعرض إلى السلطة من خلال الطرق والأساليب التي يستعملها من يملكها أي الرؤساء و المدراء والمشرفين للتأثير في مرؤوسيه، حيث يصنف الأشخاص الذين يملكون هذه السلطة إلى من يركز كل السلطات في يده، أو إلى من لا يركز السلطة ويتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه على ما يسمى بسلطة الثقة، وأخيراً إلى من يترك جميع المسؤوليات في يد المرؤوسين و يعتمد عليهم كلية في العمل وقد صنفنا السلطة على هذا الأساس إلى سلطة أوتوقراطية، سلطة ديمقراطية، وسلطة المنطلقة أو الحرة، كما تمّ تصنيف أنماط السلطة على أساس أسلوب ممارس هذه السلطة (المدير أو القائد) في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه وذلك تبعاً لبعدين أساسيين، درجة الاهتمام بالإنجاز (المهمة)، ودرجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات)، وقد صنفنا السلطة على هذا الأساس إلى سلطة تسلطية، وسلطة متساهلة، سلطة اجتماعية، سلطة تشاركية وسلطة متأرجحة.

وتختلف أنماط السلطة في المؤسسة التعليمية باختلاف قاداتها، وخبراتهم، وخلفياتهم الثقافية، ونظرتهم إلى السلطة، وإلى اختلاف المناخ التنظيمي والبيئة الاجتماعية المحيطة بمكان العمل، كما يعتمد نمط السلطة على الخلفية الاجتماعية والثقافية للمديرين، وعمليات التطبيع الاجتماعية، ودرجة قبول السلطة في المجتمع، والظروف الاقتصادية، والسياسية، والسمات الشخصية لكل مدير، فنمط السلطة يتأثر بالعوامل التنظيمية المتمثلة بالهيكل التنظيمي، عملية اتخاذ القرار، نظام الاتصال، والحوافز، والتفاعل، والمستوى الإداري، وحجم المؤسسة.

2.6.4. محددات النمط القيادي:

على الرغم من وجود عدة أنماط قيادية في المؤسسات التربوية قد تتشابه في بعض خصائصها وقد تتباين، إلا أن النمط التشاوري والتشاركي يبقى أفضل أنماط القيادة على الإطلاق، فهو يحترم إنسانية العاملين ويغرس الثقة في نفوسهم، ويتيح لهم الفرصة للاشتراك في المناقشات وفي اتخاذ القرارات، وفي تقديم المقترحات والمبادرات دون محاباة لفئة معينة منهم على حساب الأخرى، فهم يعاملون بإنسانية عالية بغض النظر عن قدراتهم أو مواقعهم في العمل، وهذا بالطبع ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء لديهم مما يقدم إنتاجية عالية وذات جودة فائقة.

أن المعلم الذي يعامل بطريقة إنسانية ومنصفة ويفسح له المجال للإبداع والابتكار والمشاركة فإنه لابد وان يتعامل مع تلاميذه باستخدام نفس النمط الذي يستخدمه معه مدير المدرسة كقائد إداري لأنه لا يشعر بأية

ضغوط عليه في محيط العمل ولا يشكو من أية مضايقات أو حجب معلومات أو سوء اتصالات من قبل إدارة المدرسة، وبالتالي سيعم نفعه على تلاميذه الذين يفترض أن يشاركوا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة المقدمة لهم، وبكيفية إدارة الصف، وتحقيق الانضباط فيه، وان يتحملوا المسؤوليات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم، وتعويدهم على التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي والمبادرة والإبداع لاسيما وان التلاميذ هم محور العملية التعليمية التعلمية، وإنهم بحاجة إلى من يمد لهم يد المساعدة في بناء شخصياتهم.

فالنمط القيادي التشاوري والتشاركي يتناغم بلا شك مع الفكر التربوي الحديث ومع التوجهات الحديثة في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاتصال وعلم الإدارة، ولكن قد تتدخل بعض المحددات في اتجاه القائد لإتباع نمطه القيادي، وهذه المحددات تتلخص بالآتي:

- **شخصية القائد:** تلعب شخصية القائد دورا كبيرا في تحديد النمط القيادي الذي سيتبعه (العمامية، 1999) فالقائد الذي يؤمن بضرورة العلاقات الإنسانية يختلف عن ذلك المنعزل الحذر، إضافة إلى أن كل شخص له قدراته وميزاته ومهاراته وأسلوبه في الحديث والتعامل والتفاعل مع الآخرين، وبالتالي فإن كل ذلك سيؤثر بلا شك على النمط الذي سيتبعه.
- **الفروق الفردية للمرؤوسين:** بما أن القائد يوجد حيث توجد الجماعة إذ القيادة لا توجد بدون أتباع، لذا فإن المرؤوسين يتباينون كبشر بميولهم وقدراتهم وأفكارهم وثقافتهم وتصرفاتهم، وهذا سيكون بالطبع عاملا أساسيا لانتقاء النمط القيادي الذي يتمكن من التعامل مع هذه الفروق الفردية.
- **حجم التنظيم:** يختلف نمط القائد في المنظمات الصغيرة عن نمطه في المنظمات الكبيرة المتشعبة والتي تحتوي على وحدات متعددة وأفراد كثيرين. فالتعامل مع المنظمات صغيرة الحجم قليلة الأفراد سيكون أسهل من تلك الضخمة معقدة التركيب.
- **سياسة الدولة:** تشكل سياسة الدولة عاملا آخر في انتقاء النمط القيادي من حيث وجود النظام المركزي أو اللامركزي ومن حيث فرض رقابة من السلطات العليا أو تفويض السلطة، ومن حيث الأهداف والميزانية وسوق العمل وغيرها.
- **المجتمع الخارجي:** هناك عادات وتقاليد تفرص سلطتها على القائد ليختار النمط الملائم إضافة إلى ثقافة المجتمع، ومستوى المعيشة والأمور المرفوضة والسياسات المقبولة لدى المجتمع كل هذه الأمور مجتمعة تتدخل في اختيار النمط القيادي المناسب.
- **طبيعة العمل:** هناك بعض الإدارات التي تسير عملها بشكل سريع ومتطور بعيدا عن الروتين والضغوط بل تنتظر إلى الأهداف بحد ذاتها كقائد غير منظور، يعمل الكل على تحقيقها بأسرع وقت وأقل جهد، بينما هناك العكس في بعض الإدارات التي تمارس التسلسل والروتين والتي تكون فيها المهام غير واضحة وتتمركز السلطة كلها بيد الإدارة العليا مما يدفع القيادة لاختيار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة العمل سعيا وراء تحقيق الأهداف المنشودة.

وحيث أن مدير المدرسة كقائد إداري أي يكن نمطه، هو الشخص الذي يتعامل مع المعلم بشكل مباشر، ويتخذ من المدرسة كمؤسسة، الأرض الصلدة التي يتخذ منها مسرحاً لأعماله ويمارس فيها معظم أساليبه القيادية، لذا فإن من واجبه توفير فرص التعليم والتعلم للتلاميذ ومتابعة نموهم وتلبية حاجاتهم وأخذ طموحاتهم وآمالهم بعين الاعتبار. والعمل على تطوير عمليات التعليم وتطويعها بما يخدم إعداد التلميذ الإعداد الأمثل ووفق ما تمليه إدارة الجودة الشاملة، وهذا كله لن يتم إلا من خلال توجيه وإرشاد المعلم وتبصيره بالمستجدات التربوية وما تتطلبه المهنة من مهارات وإمكانيات والتعامل معه بأسلوب راق قائم على المودة والاحترام.

وقد أجمعت الأدبيات التي تناولت موضوع السلوك القيادي في ممارسة السلطة على وجود ثلاثة أنماط أساسية وهي: السلطة الأوتوقراطية، السلطة الديمقراطية، والسلطة المنطلقة أو الحرة، إضافة إلى بعض الأنماط الحديثة كالسلطة التشاركية والسلطة التبادلية.

أ. السلطة الأوتوقراطية:

كشفت دراسات متعددة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة الأوتوقراطيين وتطور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل. إن استخدام السلطة كأداة للضغط لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة الأوتوقراطيين، بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي لقد أثبتت هذه الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطي يتدرج بين نقطتين تمثل إحداهما السلوك الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم السلوك الأوتوقراطي الصالح أو الخبر.

1) السلطة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية:

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده و يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة و كبيرة بمفرده و يصدر أوامره التي تتناول كافة التفاصيل، و يصر على إطاعة مرؤوسيه لهاء و بذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته، يتبع مثل هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم فهو دائم الشك فيهم و يتصور أنه عن طريق التعليمات و الأوامر بإمكانه السيطرة على مرؤوسيه، غير مدرك لما يترتب على ذلك من أثاره القلق و التوتر في نفوسهم، القائد من هذا النوع لا يشرك مرؤوسيه في صنع قراراته، فهو يحدد منفردا سياسات المؤسسة و خططها دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك فيرسم الخطط الرئيسية و يكون لديه وحدة علم بتتابع خطوات عمل مرؤوسيه في المستقبل لأنه لا يعطيهم معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل.

يتميز هذا الرئيس أو المدير بما يلي:

➤ **من حيث اتخاذه للقرارات:** يقوم منفردا باتخاذ القرار ويعلنه على موظفيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في صنعه فهو وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراه مناسباً. وبعد ذلك يعلم مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه وهو بذلك لا يعطي مرؤوسيه أية فرصة لمناقشته فيما يقرر ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ.

- و في تعامله مع ما مرؤوسيه : يبدو قليل الثقة فيهم، و لا يعطي العلاقات الإنسانية أي اهتمام، فقد ثبت من نتائج دراسات ، ليفين و جماعته (كنعان، 2003، ص157)، أن سلوك الرئيس الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسيا و صارما في تعامله مع مرؤوسيه و لم يكن يراعي الجو النفسي المحيط به وغالبا ما يكون منعزلا عن موظفيه أو عماله في أكثر الأوقات، حيث لم يكن يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض نتائج العمل ، و لم يكن يبدي مشاعر طيبة نحوهم إلا نادرا فقد كان طيبا مع من يتقانى في العمل من أفراد مجموعته، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بعدم قدرته على المحافظة على النظام بين المرؤوسين في أغلب المواقف. وتردده في اتخاذ القرارات أحيانا، والرجوع فيها بعد اتخاذها أحيانا أخرى.
- وفي إنجاز العمل: يركز مثل هذا الرئيس اهتمامه على إنجاز العمل وعلى المحافظة على مركزه. حيث يبدو اهتمامه بنفسه واضحا من خلال محاولته تحسين مركزه والحصول على ترقية ولو على حساب مرؤوسيه، وممارسته لمهامه في الإطار الذي يعزز شخصيته ومركزه. وفي أكثر الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه وليس لموظفيه. فيكثر من تفاخره بالنتائج التي تحققت وكأنه حققها بمجهوده الشخصي و إذا فشل في حل بعض المشاكل أو في مواجهة بعض المواقف التي تتطلب مهارة وكفاءة، فإنه يحاول التنصل من مسؤوليته، و قد يتهم المرؤوسين بالتقصير و عدم الالتزام بتعليماته وأوامره، فقد كشفت دراسات سانفورد ولونستون (Sanford et levingston) ودراسات هامفيل، (Hemphil) ، في هذا المجال على أن الرؤساء المتسلطين ينقصهم في الغالب بعد النظر و الحكم الصائب على الأمور و أنهم يركزون اهتماماتهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون الاهتمام بوضع مرؤوسيه و حاجاتهم و أن هذا السلوك كان يؤدي في أغلب الأحيان إلى فشلهم في أداء مهامهم بنجاح و إلى عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية و مواجهتها بفعالية.
- وفي استخدامه لسلطته : فإن مثل هذا الرئيس يفهم السلطة على أنها أداة ضغط و تهديد للحصول على العمل، فهو يستخدم سلطته للضغط على مرؤوسيه و تهديدهم بالفصل أو النقل أو الخصم من المرتب أو الحرمان من المكافآت أي تهديدهم بشكل عام بالتقليل من إشباع حاجاتهم المختلفة، و في مثل هذا الجو يصعب على المرؤوسين نقل مشاكلهم إليه، و حتى و إن حاول النظر في بعض الشكاوى فإن ذلك يكون مبنيا في الغالب على أسس شخصية و ليس على أسس موضوعية تتفق مع الصالح العام للمؤسسة وأهدافها كما أن حله للخلافات و الصراعات داخل المؤسسة لا يكون حلا بل قد يخفيها لفترة مؤقتة ثم لا تلبث هذه الخلافات أن تبرز من جديد فيما بعد، من الدراسات الحديثة الهامة التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن سلوك المدير الأوتوقراطي المستبد تلك التي أجراها ويليام ريدن (William reddin) و التي توصل من خلالها إلى المؤشرات التالية : إن المدير الأوتوقراطي المستبد يبدو انتقاديا كثير التهديد لاعتقاده بأن من الضروري الضغط على المرؤوسين و متابعة أعمالهم و تهديدهم بالعقاب لكي يعملوا و أنه يحاول دائما التعامل مع الخلافات و الصراعات داخل المؤسسة بإخمادها، و إذا ما خالفه أحد مرؤوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحديا لسلطته، كما أنه يتخذ كل

القرارات بمفرده و أن اتصالاته دائما تكون في اتجاه واحد، كما أنه لا يعرف معنى التحفيز ويرى أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل هو بذلك فإن مرؤوسيه لا يتحقق لديهم إشباع لحاجياتهم هذا ما يدفعهم إلى ترك العمل والانسحاب من المؤسسة التي يقودها، وهكذا تبين لنا أن الأسلوب المعتمد على السلطة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية يقوم على تحكم الرئيس في مرؤوسيه، و استخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون تقدير للعلاقات الإنسانية في تعامله مع مرؤوسيه.

يرى كتاب الإدارة أن هذا الأسلوب إذا كان فعالا في ظل الإدارة في الماضي فإن دوره قد أصبح ضئيلا في ظل الإدارة الحديثة، بسبب ارتفاع المستوى الثقافي و العلمي للعاملين و بسبب اتساع دور المنظمات العمالية و زيادة فعالية تأثيرها في دعمهم فضلا على أن تعقد العمل في التنظيمات الحديثة أصبح يتطلب نمط من القيادة لا يقوم على الانفراد بالسلطة و إنما على العلاقات الإنسانية الطيبة مع المرؤوسين و اشتراكهم في صنع القرارات و ذلك لأنه يصعب على القادة الإداريين اليوم الإحاطة بكل أنواع المعرفة المطلوبة لممارسة دورهم في صنع قراراتهم بفعالية دون مشاركة المرؤوسين.

من الأمثلة التي يذكرها هؤلاء الكتاب للتدليل على ذلك أن الأسلوب الإداري الذي كان يتبعه الإداريون البارزون في الإدارة الأمريكية من أمثال (فورد) قبل خمسين عاما كان أسلوبا تحكميا إلا أن هذا الأسلوب في اعتقادهم لم يعد يتلاءم مع مستوى العاملين اليوم و لم يؤدي نفس النتائج التي أداها في شركاتهم في الماضي، و مما يثبت ذلك أنه عندما تولى حفيد (فورد) القيادة في شركة فورد للسيارات، وجد أن الحاجة أصبحت ملحة لتغيير ما سماه بالأسلوب القيادي القديم القائم على التحكم و الاستبداد، فعوضه بالأسلوب القيادي الغائم على العلاقات الإنسانية و المشاركة فترتب على ذلك أن ارتفعت الروح المعنوية للعاملين و ارتفع الإنتاج " وبدأت الشركة تتقدم سريعا (كنعان، 2003، ص 159).

2) السلطة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة : يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه و في طريقة أدائه للعمل، و يركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير و الطويل، يعمل على خلق المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويحاول الرفع من مستوى ولاء المرؤوسين و طاعتهم له، لذلك يوصف الرئيس من هذا الطراز بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه فهو كما يقول ، براون، من النوع الرقيق في تعامله مع مرؤوسيه يعرف برضاه حينما يقوم مرؤوسيه بعملهم، و لكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه بكفاءة، ذلك أنه يدرك أن كسب رضا مرؤوسيه عن طريق إقناعهم و التعاون معهم أفضل من تهديدهم و الضغط عليهم لإنجاز العمل، هذا القائد يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطة لإجبار مرؤوسيه و إكراههم على أداء العمل إلا أنه يفضل أن يتعامل معهم أولا عن طريق الإقناع، وإن رأى ذلك لا يجدي، لجأ إلى الإكراه. أي أنه يعود إلى إتباع الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط ويرى ريدن reddin أن هذا النوع من الرؤساء يوجد في الإدارة الحديثة.

هذا النوع من الرؤساء يؤمن بالمشاركة، أو ما يسمى بالإدارة النابعة من أسفل، و هو أن استخدم المشاركة في بعض الأحيان في صنع قراراته، فإنه يهدف من وراء ذلك كما يقول تاننمبوم (Tannenbaum) هو جعل

مرؤوسيه يقبلون قراراته، ذلك لأنه يدرك أن بعض مرؤوسيه قد يعارضون قراراته، و بذلك فإن مشاركتهم هي بهدف قبولهم القرار، كما أن تقديم مرؤوسيه التقارير و الاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه ربما تنتج عنها فكرة يستفيد منها (كنعان، 2003، ص 161).

توصل ريدين (reddin) من خلال دراسته إلى أن الرئيس الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصا طموحا توصل إلى مركزه العالي بالتدرج من أسفل المناصب إلى أعلاها، و أنه يعرف وظيفته جيدا و ينقذ أعماله بكفاءة لأنه يكرس معظم وقته للعمل و يؤديه بإخلاص، استخلص ريدين مجموعة من المؤشرات على سلوك الرئيس الأوتوقراطي الخبير أهمها : أنه حازم يؤمن بالمبادرة، نشيط في عمله ملتزم بإنجازه ، يهتم بالكمية والنوع ، يهتم بالكلفة و العائد.

والرئيس الأوتوقراطي الخير وإن كان يبدو عاديا أحيانا في تعامله مع مرؤوسيه إلا أن لديه ميولات استبدادية أحيانا، فهو إن كان يتعامل مع مرؤوسيه عن طريق الإقناع أحيانا إلا أن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكه الخير نحوهم على أنه نوع من المناورة يلجا إليها لتحقيق أهدافه يضاف إلى ذلك أن هذا النوع من الرؤساء عندما يفشل في إقناع مرؤوسيه ينقلب سلوكه فجأة إلى إتباع سلوك تحكمي، مما يترتب عليه رد فعل عنيف من قبل مرؤوسيه أي يؤدي إلى أثار سيئة على الروح المعنوية للرعوسين وعلى أدائهم في العمل.

3) مزايا الأسلوب الأوتوقراطي:

أثبتت الدراسات أن القيادة الأوتوقراطية تكون مناسبة في بعض الحالات مثل:

- حالة المرؤوسين الجدد الذين لا يتمتعون بالخبرة والذين يحتاجون في البداية إلى من يوجههم.
- بعض الموظفين، الذين يخشون استعمال السلطة فإنهم يتقبلون تركيز الرئيس كل السلطات في يده.
- أيضا أولئك الذين تنقصهم الثقة في النفس وذوي السلوكيات العدوانية.
- في أوقات الأزمات أين تكون الحاجة ملحة إلى اتخاذ قرار بسرعة.

4) عيوب السلطة الأوتوقراطية

- يؤدي عدم وجود تغذية عكسية للاتصالات، أي عدم نزول وصعود المعلومات إلى سوء الفهم وانهايار الاتصالات.

- لا يفيد هذا الأسلوب المرؤوسين المهرة الذين يريدون أن يكون لهم هامش من الحرية في أداء عملهم.
- بما أن هذا الأسلوب يمد من حرية المرؤوسين فإنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وبالتالي الإنتاجية ويظهر هذا الانخفاض في الروح المعنوية إلى عوامل منها: عدم رضا العمال، ارتفاع معدل الشكاوى، ارتفاع معدل الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل..

ب. السلطة الديمقراطية:

يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين الرئيس والمرؤوس والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق

التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم كما تعتمد على اشتراك المرؤوسين في بعض المهام كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين م قادرين بحكم كفاءاتهم وخبرتهم على ممارستها.

1) مميزات السلطة الديمقراطية: نلخص المرتكزات الأساسية للسلطة الديمقراطية في ثلاثة نقاط:

- العلاقات الإنسانية بين القائد أو الرئيس ومرؤوسيه: حيث تسمح العلاقات الإنسانية في المؤسسة كما يرى، دافيز Davis، بإدماج الأفراد العاملين في موقف العمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (رزيق، 2001، ص161).

ومن الأسس الهامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

- تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين: من خلال تنمية الجهود التعاونية فقد أثبتت الدراسات أن أي تنظيم يمكن أن يعمل بصورة حسنة متى أحس العاملون فيه أنهم لا يعملون كأفراد بل أعضاء في جماعة عمل تقوم بمجهود مشترك يقوم أساسا على التعاون.
- تسمح الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس بخلق الدافع للعمل بحيث يستمر العمل بنفس المستوى حتى إذا غاب الرئيس على العكس في النمط الاستبدادي يهبط مستوى الإنتاج بمجرد مغادرة الرئيس.
- المشاركة: وتعني المشاركة اشتراك الرئيس لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، هذا يؤدي إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين.
- تفويض السلطة: من مميزات الأسلوب الديمقراطي تفويض السلطة إلى الأشخاص القادرين على تحملها لكفاءاتهم وخبرتهم، والتفويض هو تنازل الرئيس أو المدير عن بعض مهامه إلى المرؤوسين، وسنتعرض لهذه النقطة لاحقا في مطلب خاص بتفويض السلطة.

2) مزايا الأسلوب الديمقراطي:

لقد أثبتت تجارب متعدد أن الأسلوب الديمقراطي للمدير في المؤسسة الذي يقوم على تفهم مشاعر العاملين ومشاكلهم ومعالجتها وإشباع حاجاتهم الإنسانية ينتج عنه جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وانسجاماً ويؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لهذه الجماعة وإلى رفع كفاءتها الإنتاجية. كشفت سلسلة من التجارب أجراها مركز البحوث التابعة لجامعة ميتشغان الأمريكية حول العلاقة بين الأساليب القيادية و الإنتاجية عن مجموعة من النتائج التي تؤكد أن المدراء في الوحدات الأعلى إنتاجا كانوا يقومون بدور متميز عن الدور الذي يقوم به مدراء الوحدات الأقل إنتاجا يتمثل هذا التمييز فيما يلي : أن الصنف الأول من المدراء كانوا ينجزون في الغالب الأعمال التي تتطلب مهارات عالية و لم يشغلوا أنفسهم بالأعمال البسيطة و الجزئيات و التفاصيل، و أن سلوكهم نحو مرؤوسيهم كان يتميز بالاهتمام بمصالحهم و حل مشاكلهم و إشباع حاجياتهم كما كانوا يقومون بتدريب مرؤوسيهم على الأعمال الجديدة في مكان العمل و ينقلون إليهم معلومات صحيحة عن وضع العمل والتغيرات المحتملة كما كانوا يفوضون جزء من سلطاتهم لمن يرون فيهم الكفاءة من مرؤوسيهم و يتقربون للمهام الأكثر أهمية كما

كانوا يمنحون مرؤوسيههم حرية في أداء العمل المفوض إليهم بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، هذه المعاملة أدت إلى ارتفاع الروح المعنوية للمرؤوسين و زيادة الإنتاج في هذه الوحدات.

كما أثبتت نتائج دراسات قام بها **هاورد B. Harvard** . نفس النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وهي أنّ الأسلوب الديمقراطي يؤدي إلى تحفيز العمال ويدفعهم إلى تحقيق الأهداف.

و في دراسة أجراها ، **بيرسون ستاينر، (Berlson et steiner)** والتي شملت العديد من الدراسات التي تمت في مجال السلوك الديمقراطي و علاقته بزيادة الإنتاج توصل الباحثان إلى أن معظم الدراسات في هذا المجال أثبتت أن السلوك الديمقراطي القائم على العلاقات الإنسانية الطيبة بين الرئيس و مرؤوسيه ينمي لدى المرؤوسين الإحساس أن أهدافهم و أهداف التنظيم تكاد تكون واحدة فيعملون متعاونين على تحقيقها، كما يقلل هذا الأسلوب من ناحية أخرى من نسبة التغيب عن العمل و من الصراعات، فيزيد التماسك بين جماعة المرؤوسين و يجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتميزة و يسود الجماعة جو من الرضا عن العمل وتتميز علاقات أعضاء الجماعة بروح الصداقة و التعاون هذا ما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من إنتاجهم.

3) عيوب الأسلوب الديمقراطي:

ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية وأن مبالغتها في التركيز على الموظفين يكون في الغالب على حساب ممارسة الرئيس لسلطته الرسمية.
من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية (علي، 2006، ص ص 96-97):

- ما يؤخذ على المشاركة: حيث يرى **Mc gregor** أن المشاركة مظهر لتنازل القائد عن بعض مهامه التي يملئها عليه منصبه وأنها تضعف من مركزه.

- ما يؤخذ على المشاركة أيضا أنها قد تصبح غاية في حد ذاتها وليس وسيلة لتحقيق الديمقراطية، فالهدف من المشاركة هو إعطاء المرؤوسين فرصة لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات فيما يتخذ من قرارات، إلا أن ما يتم في الواقع العملي أن المدير في الغالب صاحب الاختيار النهائي بين البدائل المتاحة لأنه هو المختص رسميا بإصدار القرار وتحمل مسؤوليته، أما المشاركة فتكون بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه بهذا لا تكون المشاركة وسيلة لتحقيق الديمقراطية.

- ما يؤخذ أيضا على الأسلوب الديمقراطي أنه أسلوب غير عملي وأبرز كتاب الإدارة القائلين بهذا الاتجاه **فمكموري**، الذي يستدل بمجموعة من النتائج التي توصل إليها من خلال دراسته في هذا المجال:

أ- أن طبيعة عمل المديرين وطبيعة دورهم لا يمكنهم من تبادل الرأي مع مرؤوسهم وأنهم يلتزمون بما يملئهم مركزهم الرسمي.

ب- أن المرؤوسين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي وهو ما يسميهم بالشخصية البيروقراطية لا يريدون في الغالب تحمل المسؤولية وأنهم غالبا ما يفضلون الخضوع لرؤسائهم والتمسك بالروتين، وأن محاولة

المدير تشجيعهم وبث روح الثقة والمسؤولية فيهم عن طريق اشتراكهم وتفويضهم للسلطة ومنحهم بعض الاستقلال في ممارسة بعض الأعمال كل ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى إنجاز الأعمال على أحسن ما يرام.

ج- يعتقد "ماكموري"، أن الإدارة تتطلب قائدا حازما وعادلا ومن ثم فهو يرى أن المدير الأوتوقراطي الخير يمكن أن يكون أكثر نجاحا من المدير الديمقراطي، حاول "ماكموري"، إيجاد نوع من التوازن بين الأسلوب القيادي القائم على اللين وعدم الشدة والأسلوب القائم على الشدة وذلك بالأخذ من كل أسلوب مزاياه.

إن الحجج التي قدمها "ماكموري"، كانت لها بعض الملاحظات:

- فهو يفترض أن المرؤوسين ليس لديهم الكفاءة لتحمل المسؤولية وأنهم يفضلون الخضوع. لذلك فإنهم يحتاجون إلى مدير حازم كما يفترض أن متطلبات المرؤوسين جامدة وغير قابلة للتغيير وبذلك فهو تنكر إمكانية تغييرهم أو تطويرهم.

ج- السلطة الحرة أو المنطلقة (الفوضوية):

هناك عدة تسميات أطلقت على هذا الأسلوب من القيادة: فهناك من يسميها الفوضوية، لكونها تقوم على ترك الفرد في ظلها يفعل ما يشاء على أساس سياسة رفع الأيدي حيث يبدوا وكأن الرئيس غير موجود لتولي توجيه العمال فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل مما يؤدي إلى الفوضى في المؤسسة، وهناك من يسميها المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظلها تكون متحررة من سلطة الرئيس، وهناك تسميات أخرى مثل غير الموجهة، أو دعه يعمل.

يتميز الرئيس في ظل هذه القيادة بالخصائص التالية:

1- يعطي الرئيس إلى مرؤوسيه أكبر قدر من الحرية لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل (عاشور، 1989، ص 189)، اعتقادا منه أن ذلك يساهم في تنمية قدراتهم وزيادة إمكانياتهم في العمل، لذلك فهو يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال التعليمات العامة غير المحددة والإدلاء بالملاحظات العامة، و تحديد السياسة العامة للتنظيم و ما تحتاج إليه خطة العمل لإنجازها و يترك جميع مسؤوليات إنجاز ذلك إلى المرؤوسين، من وضع حلول و اتخاذ القرارات في المشاكل التي تواجههم و في هذا الصدد يقول ، دافز ، أن الرئيس الذي يتبع الأسلوب الحر يترك مرؤوسيه يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة، و يحلون مشاكلهم و يتحفزون على العمل من ذاتهم دون الاعتماد على الرئيس لذلك تبدو المجموعة العاملة في ظل هذا النوع الذي يتبعه الرئيس في ممارسة سلطته و كأنها تتجاهل وجوده تقريبا (أي الرئيس) على عكس أسلوب السلطة الأوتوقراطية التي تتجاهل العاملين.

2- فيما يخص تفويض السلطة فإنها تتم على أوسع نطاق، بحيث يعطي الرئيس لمرؤوسه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم ويسند إليهم الواجبات والمهام بطريقة عامة وغير محددة.

3- يتبع الرئيس سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لكن هذا لا يعني استعدادة للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتقمهما ومعالجتها وإنما إعطاء التعليمات والتوجيهات العامة تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف.

إن ترك المرؤوسين بدون قيادة فعالة تشرف عليهم سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة مما يعرض المؤسسة إلى تشتت أعضائها كما أن تفويض السلطة على نطاق واسع قد يدفع بعض الأعضاء إلى استغلال مراكزهم للاستفادة الشخصية، فالحرية المطلقة دائما تؤدي إلى حدوث التجاوزات.

من جهة أخرى قد يكون لنمط القيادة الحرة مظاهر إيجابية في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شؤونهم تشجيعا لهم على الإبداع و الابتكار كما هو الحال في مراكز البحوث و الجامعات. خلاصة هذا المبحث تعرضنا إلى أنواع القوة فالمؤسسة باعتبارها نظام مفتوح فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تنشط فيه، بالتالي فهناك قوى تؤثر عليها من مختلف المتعاملين الخارجين وهي الأخرى لها وزنها وقوتها في هذا المحيط.

أما عن القوة داخل المؤسسة فهناك عدة أطراف يمكن لهم ممارستها من خلال سلطتهم الرسمية المرتبطة بالمركز الوظيفي كالمدير، ومن خلال ما يكسبه الفرد من معرفة وتخصص حتى أولئك غير المتخصصين الذين يقومون بعمل بسيط ومكرر بإمكانهم، أن يشكلوا قوة ضغط داخل المؤسسة من خلال اجتماعهم في فوج واللجوء إلى الإضراب.

المدراء أو المشرفين أو رؤساء العمال يمكن أن يمارسوا سلطتهم الرسمية بعدة أشكال فالمدير يمكن أن يكون أوتوقراطيا أو ديمقراطيا أو قد يترك الحرية لمرؤوسيه في التصرف. بالنسبة للمدير الأوتوقراطي يميز الباحثين بين المدير التسلطي أو التحكمي الذي يتميز بأنه يركز السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة، ويحاول دائما توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته، المدير من هذا النوع يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على التنفيذ لأوامره.

فهو يستخدم سلطته للضغط على مرؤوسيه و تهديدهم بالفصل أو الخصم أو النقل، أما النوع الثاني فهو الأوتوقراطي الصالح فهو يتميز بحسن علاقته مع مرؤوسيه بحيث يعرف برضاه حينما يقوموا المرؤوسين بعملهم، و يقسوا عليهم حينما لا يؤدونه، هذا المدير يدرك أن كسب رضا مرؤوسيه يكون عن طريق إقناعهم والتعاون معهم و ليس عن طريق الضغط و التهديد، كما أنه يستعمل المشاركة كوسيلة لجعل مرؤوسيه يقبلون القرار و الحصول منهم على معلومات تساعد في اتخاذ القرار الذي ينفرده به و قد ينقلب إلى تسلطي إذ لم يلقى الاستجابة من مرؤوسيه. أما الأسلوب الديمقراطي فهو مبني على المشاركة وتفويض السلطة وحسن العلاقات مع مرؤوسين. أما الأسلوب الحر فمبني على ترك الحرية المطلقة للمرؤوسين في التصرف. إن الأنماط الثلاثة الأوتوقراطي والديمقراطي والحر كل له سلبياته وإيجابيات، كل أسلوب يقابله الموقف الذي يناسبه وهناك من الباحثين من يرى أن بإمكان نفس المدير استعمال الأساليب الثلاثة مع مواقف مختلفة يتعرض لها.

د. القيادة التشاركية:

وقد أطلق أيضا على هذا النمط مصطلح (القيادة الإيجابية: والقيادة البناءة أو التوجيهية، ويقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يتسم بالمرونة والبشاشة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال، وتشجيع الدافعية للعمل، والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة، والقيادة هنا تؤمن بأن الإنسان يمثل قيمة في ذاته، وله قدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته، وهذا الإنسان لا يمكن أن يعطي أقصى ما لديه من عمل وجهد إلا إذا توفر له المناخ الإنساني الجيد القائم على احترام وتبادل وجهات النظر، والتعاون، والمشاركة والمبادرة واحترام إنسانية كل فرد مهما كان موقعه (الشرقاوي، 2006) ، ومن أهم خصائص هذا النمط: (الأغبري، 2000) (مصطفى وعمر، 2005) (حسين وزميله، 2006) (العمايه، 1999)

- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية.
- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
- الإيمان بقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.
- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل.
- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
- وضوح منهجية العمل وسياسة القائد.
- وضوح الأهداف.
- احترام وإدراك الفروق الفردية بين العاملين.
- بناء علاقة طيبة ووظيفية مع المجتمع المحلي.
- احترام الوقت وحسن إدارته.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- تشجيع البحث والتجريب.

أن الخصائص آنفة الذكر تشير إلى أن النمط التشاركي والتشاورى يهتم بالدرجة الأولى بالعلاقات الإنسانية ويسمح للأفراد بالمبادرة والمشاركة مما يتيح الفرصة أمام كل منهم للنمو ومحاولة التطوير، كما أنه يساعد على غرس الثقة بالنفس وهذا بالطبع سينعكس في المؤسسة المدرسية على التلاميذ حيث أن المعلم الذي يشعر بالرضا إزاء عمله ويحظى بتقدير واحترام القيادة الإدارية، وتلقن مبادراته ووجهات نظرة القبول من لديها، لابد وأن يعمل على إتباع سلوك القيادة الإدارية في تصرفاته مع تلاميذه، فيشركهم باتخاذ القرارات ويوزع عليهم المهام، ويقدر الفروق الفردية بينهم، ويحترم فردية كل تلميذ، وهذا بالطبع سيكون حافزا جيدا ودافعا أكيدا للتعلم كما أنه يساعده في تحقيق الانضباط داخل حجرة الدراسة. وتشير الدراسات في مجال علم النفس الاجتماعي إلى أن الأفراد يعملون بفاعلية عندما يشتركون في صنع القرارات مما يجعلهم أكثر حرصا على أداء أعمالهم، وهذا بالطبع عاملا أساسيا لتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية. (الحري، 2008، ص17)

هـ. السلطة التبادلية:

○ إن أغلب مظاهر الحياة تبادلية وأغلب النتائج التي نسعى لتحقيقها تعتمد على التعاون مع الآخرين، فالسلطة التبادلية تؤكد على عملية التبادل التي تحدث بين القادة ومرؤوسيه، والقائمة أساسا على مناقشة القائد مرؤوسيه حول ما هو مطلوب منهم، وما هي الشروط المحددة لحصولهم على المكافآت عن قيامهم بإنجاز ما هو مطلوب منهم وفقا للشروط المحددة بينهم، وهو بهذا يعترف بما للمرؤوسين من حاجات مع التوضيح لهم عن كيفية إشباع تلك الحاجات عندما يقومون بالمجهود المطلوب منهم لتحقيق مستويات الأداء المتوقع.

○ جاءت هذه السلطة من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا شكل من أشكال التبادل ويستمر التفاعل داخل الجماعة ما دام أعضائها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، وعلى إثر ذلك فإن القائد سيستفيد كثيرا كما يستفيد أعضاء الجماعة عند إتباع نصائحه. فعلى قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد، فممارسة السلطة من وجهة هذه النظر إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية غير متكافئة بين القائد والمرؤوسين. فالسلطة التبادلية إذا هي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق معايير العمل وأهدافه والتزام العاملين بها، حيث يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام على المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء العاملين. و تعد القيادة التبادلية النمط التقليدي الذي يعمل بالاتفاق بين القائد والمرؤوسين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافآت، وهو ما يدعو المرؤوسين لتحقيق أعلى درجات الأداء للحصول على المكافآت، حيث يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين أو معاقبتهم اعتمادا على أدائهم، وهو النمط الذي يفرض الامتثال للأهداف المحددة، والمكافآت والعقوبات يتم تصميمها وفقا لذلك، فالقائد التبادلي أقل اهتماما بتطوير المرؤوسين، إذ أنه يسعى دائما إلى تطوير مستوى الأداء ويركز اهتمامه على المخرجات ويتمثل دور القائد التبادلي في:

- توزيع المهام والأدوار على المرؤوسين.

- الإطلاع على النقص في حاجات المرؤوسين أو معرفة رغباتهم.
 - تقديم الحوافز التي تشبع حاجياتهم ورغباتهم مقابل ما يحققونه من إنجازات.
- كما تسمى السلطة التبادلية أيضا بقيادة المعاملات، حيث يرى القائد المكافئة والعقاب أفضل مصدر لتحفيز المرؤوسين، كما يقود إلى العمل الناجح للمؤسسات رغم أنه لا يعطي للمرؤوسين قدرا من الحرية والشعور بالرضا الوظيفي كما يفعل القائد التحويلي"، كما توجد علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية وأداء المؤسسة حيث يتأثر أداء العاملين عن طريق المكافئة والعقاب من طرف قادتهم.
- ويمكن القول أنّ السلطة التبادلية هي السلطة التي تركز على العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، فعلى قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد، حيث يقوم بمكافئة المرؤوسين أو عقابهم اعتمادا على أدائهم، إذ يخبرهم بالمكافآت التي يحصلون عليها في حال الأداء الجيد، كما يعمل على اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي ظهور أي انحرافات أو أخطاء، والبحث عن الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها.
- وتحمل السلطة التبادلية خصائص تسمح لممارستها بتحقيق الأداء الجيد والوصول إلى الأهداف، ويمكن تقديم عدد من هذه الخصائص كما يلي:
- تركز هذه السلطة على فكرة التوجيه والتحفيز، حيث يقوم القائد بتوضيح الأدوار والمهام المطلوبة من المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة، وأثناء التنفيذ فإنه يقدم الحوافز المعنوية والمادية إذا ما رأى أداء وظيفيا يحقق الأهداف.
 - السلطة التبادلية لها علاقة بالإبداع، حيث أن هناك علاقة إيجابية بين دعم القيادة والإبداع وعلاقة سلبية بين سيطرة القيادة والإبداع.
 - تنصب جهود ممارس السلطة التبادلي على تحفيز العاملين وعلى العائد والمنفعة التي يحصلون عليها، إذ تتبع القيادة التبادلية مدخل التكلفة والعائد أساسا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
 - يركز هذا القائد في علاقته بمرؤوسيه على التبادل، بينما يقدم القائد التحويلي للمرؤوسين ما يريدون دون شروط (عكس المكافئة المشروطة)، إذ تعد القيادة التحويلية النمط الأكثر فعالية وإسهاما مقارنة بطبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوس في القيادة التبادلية التي تكون أخذ وعطاء.
 - يمكن القول بأن السلطة التبادلية بأبعادها المختلفة تعمل كوسيلة رقابة لسلوك العاملين من خلال المكافئة المستمرة والإدارة بالاستثناء، وتهتم بالإجراءات التصحيحية للحد من المشكلات، كما تركز على علاقات التبادل بين القائد ومرؤوسيه.
 - يحدد هذا القائد الأهداف وإجراءات تنفيذها، ويقوم بتصميم هيكل العمل وإجراءاته ويكلف العاملين بالمهام، كما يكافئ على الأداء ويقدر الإنجاز.
 - يبحث ممارس السلطة التبادلي على الانحرافات ويتخذ الإجراءات الملائمة لتصحيحها.

خلاصة الفصل:

حاولنا خلال هذا الفصل إعطاء نظرة شاملة عن السلطة داخل المؤسسة، وذلك من خلال التطرق لبعض العناصر والمفاهيم المتعلقة بظاهرة السلطة وممارستها، كمصادر السلطة وخصائص علاقات السلطة داخل المؤسسة، وصولاً إلى أنظمة التأثير التي تساعد على ممارسة السلطة التنظيمية. ، إذ يمكن ملاحظة أن السلطة داخل المؤسسة ليست رسمية فقط فهناك أشخاص آخرون لا يملكون هذه السلطة لكن لديهم قدرة على التأثير في الآخرين و جعلهم يستجيبون لأوامرهم بعدة مصادر منها الكفاءة والخبرة والمعرفة التي يمتلكها الشخص، أو بمميزات شخصية تسمح له بأن يكون قائداً أو من خلال موقعه في حلقة الاتصالات، أو قربه من مراكز اتخاذ القرار.

إذن مفاهيم السلطة، والقوة، التأثير والقيادة تتداخل فيما بينها إلى حد كبير، فالسلطة هي قانونية يتحصل عليها الفرد بحكم مركزه الوظيفي وبإمكانه تفويضها إلى مرؤوسيه وهذه السلطة تعطي أصحابها الحق في إصدار الأوامر وتعطيهم الحق في منح الثواب والعقاب.

أما القوة فهي قدرة شخص معين أو إمكانيته في فرض إدارته على سلوك الأشخاص الآخرين حتى وإن كانوا! يرفضون ذلك السلوك. حيث أن هذا الشخص الذي له قوة يمكن أن يكون له سلطة رسمية، كما يمكن أن يكون له قوة دون هذه السلطة، وذلك من خلال ما يمتلكه من معلومات وكفاءة، القوة يمكن أن تدل على العلاقة بين شخص ومجموعة. أو بين مجموعة وشخص أو بين مجموعة ومجموعة، بواسطة القوة يمكن التأثير في الأشخاص حتى رغما عنهم.

أما القيادة فهي التفاعل بين الرئيس والمرؤوس بالشكل الذي يجعلهم أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف بأقل قدر من المعارضة من جانب المرؤوسين إن القيادة هي العلاقة بين فرد ومجموعة بحيث أن القائد يحصل على هذا الموقع من إعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين وذلك لسمات خاصة تميزه، تعطيه القدرة على تفهم مرؤوسيه وتشجيعهم وبالتالي فالمرؤوسين يخضعون له بإرادتهم.

من خلال تحليل السلوك القيادي في ممارسة السلطة تمّ التوصل إلى مجموعة من النماذج التي تفسر أنماط السلوك القيادي في ممارسة السلطة داخل المؤسسة، وهذا تبعاً للاتجاهات الفكرية والمداخل النظرية المختلفة، والتي درست ظاهرة السلطة في أوقات تاريخية، وظروف اجتماعية مختلفة.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية - تحليل سوسيولوجي

تمهيد

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي.

1. مفهوم الصراع.

2. مفهوم الصراع التنظيمي.

ثانياً: مراحل التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي في الفكر الإداري.

1. الاتجاه التقليدي في إدارة الصراع.

2. الاتجاه السلوكي في دراسة الصراع.

3. الاتجاه الحديث في إدارة الصراع.

ثالثاً: خصائص الصراع التنظيمي، طبيعته، ومجالاته.

1. خصائص الصراع التنظيمي.

2. مجالات الصراع التنظيمي.

رابعاً: مستويات وأنواع الصراع التنظيمي.

1. مستويات الصراع التنظيمي.

2. أنواع الصراع.

خامساً: مراحل الصراع التنظيمي أسبابه ومصادره.

1. مراحل الصراع التنظيمي.

2. مصادر الصراع التنظيمي والعوامل المسببة للصراع.

سادساً: نتائج الصراع التنظيمي.

1. النتائج السلبية.

2. النتائج الإيجابية.

سابعاً: مفهوم، ومداخل إدارة الصراع التنظيمي.

1. مفهوم إدارة الصراع.

2. مداخل إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

تمهيد:

قام الباحث في هذا الفصل بدراسة مفهوم الصراع التنظيمي، وعناصره الأساسية، ومكونات نشوئه، وخصائصه، وجوانبه، وأساسياته، ومجالاته، ثم دراسة مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري، ومستوياته، وأنواعه، ومراحله، ومصادره، وأسبابه، ومن ثم إدارته، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى العديد من المباحث على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي Organizational conflict concept :

لم تعد المنظمة الإدارية ذلك البناء الهيكلي المغلق الذي يتعامل مع نفسه بعيداً عن تأثيرات البيئة الخارجية، ولم تعد كذلك بعيدة عن التأثيرات الداخلية والتي يكون مصدرها الأفراد أو الأنظمة الإدارية التي تعمل في ظلها، وذلك وفقاً للاتجاه التقليدي في الإدارة، بل أصبحت المنظمة وفقاً للاتجاهات الحديثة، منظمة إنسانية أو نظام اجتماعي يشمل مجموعة من الأفراد تحكمهم علاقات مختلفة يعبرون بواسطتها عن حيويتها وفعاليتها.

ولا تظل المنظمة محكومة ومتأثرة بهذه العلاقات التي تنشأ بين أفرادها فقط، وإنما هناك علاقات لفاعلين آخرين أو منظمات أخرى تمارس نفس النشاط أو نشاطاً مماثلاً له، كما أن هناك بيئة اجتماعية تعمل فيها تلك المنظمة والتي تفرز تأثيرات مختلفة على أداءها وبشكل مستمر.

هذا التشابك في العلاقات المتنوعة والمختلفة، قد يؤدي إلى أن تحدث خلافات وتناقضات ناتجة عن التباين في الرؤيا أو الأهداف وغي ذلك، وقد يحدث ما يؤدي إلى ما يعكر صفو هذه العلاقات، والتي تؤدي بدورها إلى حدوث تأثيرات متفاوتة على التنظيم كما على الأفراد.

من هنا ظهرت أهمية دراسة الصراعات التي تحدث داخل التنظيمات، لأن فعالية هذه التنظيمات تعتمد بشكل أساسي على كيفية التحكم وإدارة الصراعات بشكل يضمن تحقيق أهداف التنظيم والأفراد.

1. الصراع لغة:

ليس هناك تحديداً دقيقاً لمفهوم الصراع التنظيمي، إذ نجد أن هناك ارتباطاً بين مفهوم الصراع وغيره من المفاهيم الأخرى. فالصراع بمعناه اللغوي في اللغة العربية قد يعنى النزاع، والخصام، الجدل أو المشادة، التنافر أو الخلاف والشقاق أم كلمة (conflict) فهي من أصل لاتيني، وتعني العراك، أو الخصام والصدام، إذا فالصراع يعني اشتقاقاً: التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف.

2. الصراع اصطلاحاً:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي للتباين الموجود بين المدارس والاتجاهات الفكرية المختلفة، ولذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) الصراع أمراً خطيراً يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة.

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمنى بغية تحقيق هدف معين، ولذلك فإنه ولا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة وهي تسعى لتحقيق أهدافها.

حيث هناك من ينظر للصراع على أنه حالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة، أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في نفس الوقت.

وعرف ستونر وفريمان الصراع على أنه "عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما". (الصيرفي، 2007، ص 372)

ويرى مارش وسايمون الصراع على أنه "ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات" (الطجم، والسواط، 2003، ص 236)

أما ليفيت فعرف الصراع على أنه: "نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت، أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين "

وأشار باكر وآخرون إلى أن " الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تصرف أحد العاملين إلى الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، أو التداخل معها أو مقاومتها أو تعارضها ربما يفضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة.

ويعرف الحنيطي الصراع بأنه: " عبارة عن تنافر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حين يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما "

وعرف آخر الصراع التنظيمي بأنه: " المقاومة والكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد ".

بينما بين العديلي بأن الصراع هو: " ظاهرة سلوكية إنسانية، تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل، أوفي الأسرة، أوفي النادي، أوفي المدرسة، وينتج النزاع والصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي "

ويذهب الديب إلى تعريف آخر للصراع حيث يرى أنه عبارة عن نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وتظهر الرغبة لدى أحد الأطراف النزاع في الحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول إلى الهدف، وهو بهذا يختلف عن مفهوم المنافسة (compétition) حيث لا تنطوي على اتجاه عدائي أو الحاق الضرر بأحد أطراف العلاقة، حيث تكون الجهود موجهة نحو تحقيق الهدف أو الأهداف التي تسعى إليها أطراف العلاقة، كما يختلف الصراع كذلك عن مفهوم التناقض (contradiction)

حيث يعبر الأخير عن صور التعارض الموجهة نحو الفرد والتي تتطوي على قدر من العداوة أكثر من المنافسة أو الصراع، كما أن أطراف العلاقة قد لا يعترفون ظاهريا بوجود أي تناقضات بينهم. (النمر، 1994، ص47)

ويظهر من هذا التعريف الفرق بين مفهوم الصراع وبعض المفاهيم الأخرى كالتنافس والتناقض. عرفه هلال بأنه " التعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية".

ويرى روبنز بأن الصراع هو: " العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبا، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبا في شيء ما يهتم به الطرف الآخر "

أما رحيم فقد قدم تعريفا للصراع شمل كل ما قيل عنه، إذ عده : " عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات ، أو داخل المنظمات ، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ، ومنعه من إشباع حاجاته ، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها ، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة 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 ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة ". (rahim ;2001,p18)

ومما سبق يتضح بأن هناك اختلافا وتعددا في التعريفات التي تبناها المفكرون والكتاب في نظرتهم لمفهوم الصراع التنظيمي، ويرجع السبب في ذلك لتعدد المداخل لدراسة الصراع كظاهرة اجتماعية، حيث ركز كل مدخل على جانب من الجوانب، ويعود أيضا ذلك إلى تنوع الخلفيات والاتجاهات الفكرية والإيديولوجية لكل فريق.

وعلى الرغم من هذا التباين، فإن معظم التعريفات تتضمن بعض السمات المشتركة، من أهمها: أن الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحيات أو السلطة والقوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، والصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمرا، ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

وقد يواجه الفرد صراعا ذاتيا يعرف بصراع الدور، والذي ينتج عن تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد نفسه مثل دوره في العمل وفي البيت وفي الجامعة الخ

3. مفهوم الصراع بالمؤسسات التعليمية:

- المؤسسة التعليمية جهاز له أهداف تعليمية وتربوية محددة يسعى إلى تحقيقها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات وذلك وفق معايير وقواعد ونظم محددة، ومن خلال نشاطها وتفاعلها تتولد عن ذلك عمليات اجتماعية متنوعة منها التنافس والتعاون وكذلك الصراع.

- والصراع بالمؤسسات التعليمية يقصد به: إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى صعوبة الاختيار والمفاضلة بين البدائل. (القحطاني، ويوسف، 2001، ص156)
- كما ينظر إليه البعض على أنه: حالة متطرفة من المنافسة التي تتطوي على تحقيق رغبات معينة لبعض الأفراد أو الوحدات التنظيمية، وفي نفس الوقت إعاقة تحقيق رغبات وأهداف مجموعة أخرى من الأفراد أو الوحدات التنظيمية، فهو يشمل جميع أنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة، ويتراوح ما بين صراع ثانوي وهامشي، وصراع جوهري ومدمر. (حريم، 2003، ص49)
- كما يعرف الصراع التنظيمي بأنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف ومدرجات ومشاعر غير متوافقة داخل أوبين الجماعات، مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني. (سلطان، 2002، ص318)
- وينظر له على أنه النتيجة الحتمية للتفاعل التنظيمي، وينشأ عن التعقيدات الموجودة داخل مؤسساتنا التعليمية (المهدي، وهيبة، 2000، ص221). أي أنه نتيجة للتصادم والتعارض بين شخصين أو أكثر بينهما اختلافات قيمية ومصلحية يخرطان في سلسلة من الأفعال وردود الأفعال الإرغامية التي تهدف إلى إلحاق الأذى والضرر بالطرف الآخر.
- وفي ضوء ما سبق فإن مفهوم الصراع في المؤسسات التعليمية يقصد به في هذه الدراسة، بأنه حالة من المنافسة المرتبطة بكل من الهيكل التنظيمي والأفراد والجماعات تؤدي إلى التعارض وعدم الاتفاق أو التفاعل العدواني بالمؤسسات التعليمية .

ثانيا: مراحل التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

الصراع ظاهرة إنسانية على مستوى الفرد أو مستوى الجماعة ، ويعتبر الصراع أمرا صحيا على مختلف الأصعدة والمستويات ، ويتم عندما يحصل التفاعل بين الأدوار المختلفة التي يقوم بها الأفراد سواء بشكل فردي أو جماعي ، وقد اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية التي مر بها الفكر الإداري، حيث أن هناك اتجاها تقليديا نظر إلى الصراع على أنه حالة سلبية، وهناك اتجاها سلوكيا لموضوع الصراع، بحيث ينظر إلى الصراع باعتباره أمرا طبيعيا الحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجد أن الصراع شيء يجب تشجيعه . وفيما يلي استعراض للاتجاهات المتعلقة بالصراع:

1. الاتجاه التقليدي في دراسة الصراع:

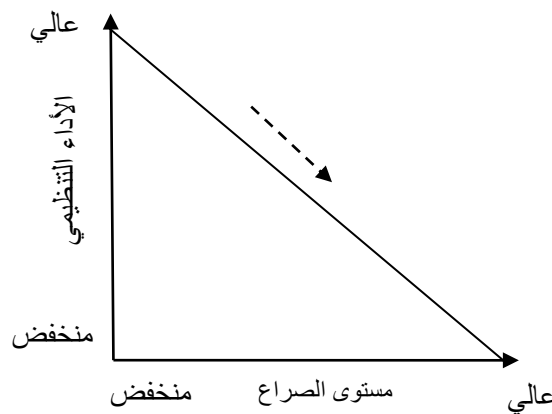
ومثل وجهات النظر في الفكر الإداري حتى بداية الأربعينيات الميلادية، حيث يعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن: (الطجم والسواط ، 2003، ص229)

- الصراع داخل المنظمة سلوك غير مرغوب فيه.
- وجود هذه الظاهرة يوحي بوجود أمور خاطئة في المنظمة.
- يجب على المنظمة التخفيف من حدة الصراع أو القضاء عليه إن أمكن.

- الحد من الصلاحيات الممنوحة للأفراد كأسلوب للحد من الصراع.
- ولا شك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع، وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكما داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.
- ويفترض هذا الاتجاه بأن الأداء التنظيمي قد انخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع، وهوما يتضح من الشكل رقم (01)

شكل رقم (01)

وجهة النظر التقليدية للصراع



المصدر: جبر، احمد وعبد المحسن جودة (1999 م) " السلوك الإنساني في المنظمات " ط1، المنصورة، جمهورية مصر العربية، ص 249.

ويمكن القول إن رواد هذا الاتجاه كانوا منسجمين تماما في وجهة نظرهم للصراع مع ما طرحوه من أفكار ومبادئ حول التنظيم والمنظمات، وضرورة تجنب كل ما يؤثر على رشد وفعالية هذه التنظيمات.

2.الاتجاه السلوكي في دراسة الصراع:

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الصراع أمر حتمي في التنظيم وضروري في التنظيم، يصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة ولا يمكن تجنبه إطلاقا، ويجب أن تلعب السلطة دورا فعالا في قبول وجود الصراع ودراسة أسباب حدوثه وطرق تجنبه، وبالتالي توظيفه لصالح الجماعة داخل التنظيم.

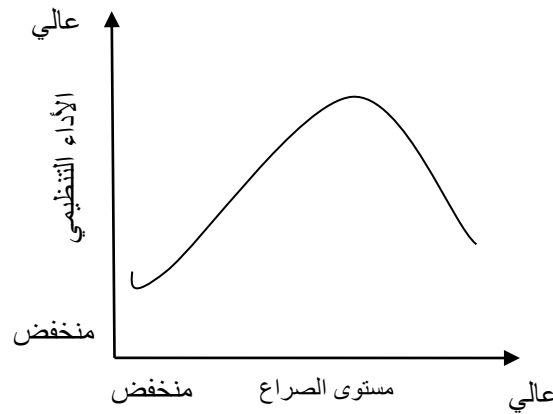
(المعشر، 2005، ص 43)

ويتفق الباحث مع أصحاب هذا الاتجاه فيما طرحوه من أن الصراع أمر حتمي ولا يمكن تجنبه، بل وهو يعبر عن نتاج تفاعل الأفراد والجماعات فيما بينهم، مع التأكيد على أهمية أن تحافظ الإدارة على مستوى محدد من الصراع، بل قد تلجأ إلى الصراع لتحفيز الأفراد وتفعيلهم.

3. الاتجاه الحديث في دراسة الصراع:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن الصراع ظاهرة طبيعية، بل هو ظاهرة صحية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة، خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام، أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير، "ذلك أن التغيير والتكيف هو سمة المنظمات الإبداعية، لذلك لا بد من وجود درجة معينة من الصراع، ولا بد من إيجادها إن لم تكن موجودة، ذلك أن الصراع يخلق نوعاً من التحدي ويحرك السكون والجمود، ويوفر فرص التجديد والإبداع". (القريوتي، 2003، ص 243).

شكل رقم (02) يبين وجهة النظر الحديثة للصراع



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم، وطلق بن عوض الله السواط "السلوك التنظيمي" ط4، المملكة العربية السعودية، 2003

ويرى الباحث أن هذا الاتجاه قد ركز أكثر على المزايا الإيجابية للصراع، وما يمكن أن يحققه للفرد والمنظمة، وقد ربط بين الحفاظ على مستوى معين من الصراع والإبداع والابتكار داخل التنظيم. وفي الجدول التالي بعض الفروقات الأساسية بين المدارس الإدارية المختلفة تجاه الصراع التنظيمي:

جدول رقم (01) يبين وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

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

المصدر: عبد الوهاب، محمد علي (1998م) " دور القائد في حل النزاع في المنظمة "، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، م 20، ع 4، الإمارات العربية، ص 209.

ثالثا: خصائص الصراع التنظيمي، طبيعته ومجالاته:

1. خصائص الصراع التنظيمي:

1. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
2. يعتبر التوتر (Tension) بعداً أساسياً في الصراع، وهوما يطيوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
3. يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
4. يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهوما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية، أو بالقوة القسرية. (العميان، 2004، ص 366)

2. طبيعة الصراع التنظيمي:

للصراع جانبان أحدهما وظيفي بناء يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف الجماعات والمنظمات، والآخر غير وظيفي وغير بناء، يؤدي إلى الخلل الوظيفي:

- **الصراع الوظيفي (Fonctionna Conflict)** : ويقع بين الجماعات داخل المنظمة ، ويتعلق بجوهر العمل ، ويعمل على إثارة الإبداع والإنتاجية، ويقود إلى النمو المطرد للمنظمة ، ويرتقي بأداء الأفراد والجماعات ، ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء، وقد يكون متطلبا ضروريا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة (Rahim,2001,p125)، فضلا عن أنه يعمل على جلب المشكلات المهمة

إلى السطح، فتصبح واضحة لجميع أطراف الصراع ، وتكون شبا في دقة اتخاذ القرارات ، وقد عد من الضروري للإداري والناجح أن يقوم بالعمل على استثارة الصراع البناء في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتحسين. (Shermenrhorn,2000,p228) .

• أما الصراع غير الوظيفي (Dysfunctional conflict): فإنه يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، وبذلك يكون تأثيره في مخرجات أداء الجماعة بشكل أكبر من تأثيره في الأفراد أنفسهم، كما يؤدي إلى الصراع الوجداني بين الأفراد، وترسيخ المشاعر السلبية، وإظهار التنافر المتبادل بين الأفراد، وتدني مستوى الرضا الوظيفي، وازدياد التغيب عن العمل، وانخفاض الإنتاجية، مما يعيق تحقيق الأهداف. لذا ينبغي أن ينتبه الإداري إلى هذا النوع من الصراع، وأن يبادر فوراً للعمل على غزالة الضرر الناتج عنه، ومنع الظلم، أو التقليل من حدته به إلى الحد الأدنى (shermenrhorn,2000,p229).

3. مجالات الصراع التنظيمي: تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكاتها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان، وخاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة، وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية: (المغربي، 2016، ص 305)

- الصراع على مستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضهما.
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها، أو بين العاملين وبعضهم.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.
- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين.

رابعاً: مستويات وأنواع الصراع التنظيمي:

سنتطرق من خلال هذا العنصر لنقطتين تقتربان من بعضهما نظرياً وهما مستويات الصراع التنظيمي وأنواعه، حيث سيتم في الأولى التمييز بين الصراع على مستوى الفرد والصراع على مستوى الجماعة، أما في النقطة الثانية فسيتم التطرق لأنواع الصراع داخل التنظيم من حيث موضوعه ودرجة عقلانيته وشدته ثم من حيث نتائجه.

مستويات الصراع التنظيمي:

يقوم الفرد في إطار حياته الاجتماعية بالعديد من الأدوار، على مستوى الأسرة، الجماعة، المنظمة، والمجتمع، حيث أن خضوع الأفراد لقيم ومعايير هذه الجهات، مع ما يتميز به كل فرد من سمات وخصائص شخصية، قد يخلق نوع من الاختلاف والتعارض وذلك وفقاً للتوقعات المرتبطة بهذه الأدوار، وجود التناقض

في الأدوار أو عدم الاتفاق والإجماع عليها قد يتسبب في رفع مستوى التوتر والإحباط لدى الشخص إلى درجة قد لا يمكن معها بلوغ التوافق بين شخصية الفرد ونظام التفاعل الاجتماعي، حيث يمكن ملاحظة هذه الآثار على المستوى الفردي والجماعي وأيضا على مستوى المنظمة.

حدود الصراع وشدته: يقول المغربي بأن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

• **الأولى:** إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

• **الثانية:** إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

ومما سبق يتضح لنا الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

(1) مستوى الصراع المرغوب فيه.

(2) مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.

(3) مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.

ويسمى عبد الوهاب المستوى المرغوب فيه (بالحد الأمثل للصراع)، ويوضح الجدول التالي المستويات

الثلاثة للصراع التنظيمي:

جدول رقم (02) يبين مستويات الصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي.	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف.	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة

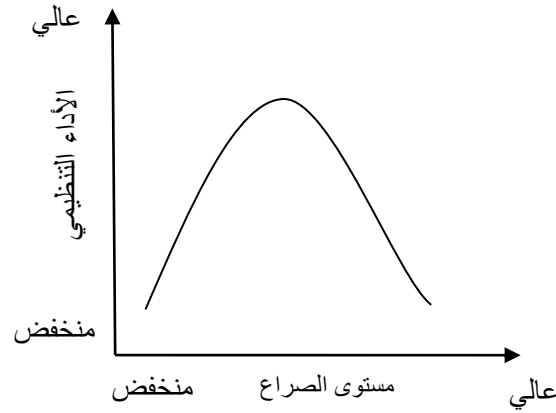
المصدر: العتيبي، طارق موسى (2006م)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة

مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 17.

ويؤكد العتيبي بأن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدن في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كاف لعمله وستنزف طاقاته على حساب العمل، ولكن المستوى المعقول من الصراع يكون فيه الموظف مدفوعا لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء، كما هو موضح في الشكل رقم (03):

شكل رقم (03) يبين العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها



المصدر: العتيبي، طارق موسى (2006م)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 17.

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

1.1. الصراع داخل الفرد نفسه (الصراع الفردي): (Intra-personal conflict)

والذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة لعوامل عديدة، تحتم عليه اختيار إحداها، لأنه لا يستطيع تحقيقها معاً، كما يحدث هذا الصراع عندما تكون لدى الفرد مجموعة من الرغبات والحوافز والمتطلبات المتعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته. (Dolan et autre, 2007, p209)، ويقع هذا الصراع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المؤسسة التي هو عضو فيها، وغالباً يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار إحداها بحيث لا يمكنه تحقيقها، وقد تحدث تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، أو المشاكل في العمل، مما يؤدي لرد فعل نفسي لدى الفرد، وغالباً ما يظهر رد الفعل النفسي بشكل عدواني أو على شكل انسحاب أو تكرار المحاولة للوصول إلى الهدف أو البحث عن حل وسط أو بدائل أخرى تعوض هذا الهدف الأصلي، كما يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب، منها وجود تناقضات بين أدوار الفرد أو حدوث تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، أو وجود مشكلات في العمل، أو نتيجة لعدم تقبل القرارات. ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور، نوجزها على النحو التالي:

أ. صراع الهدف:

يحدث عندما تتناقض الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، حيث يمكن أن يؤدي هذا التناقض إلى بروز شكلا من أشكال الصراع، كما أن هناك عدة أشكال لتناقض الأهداف:

▪ **الصراع بين هدفين إيجابيين:** وينشأ هذا النوع عندما يكون على الفرد بصدد المفاضلة بين بديلين جيدين بالنسبة له.

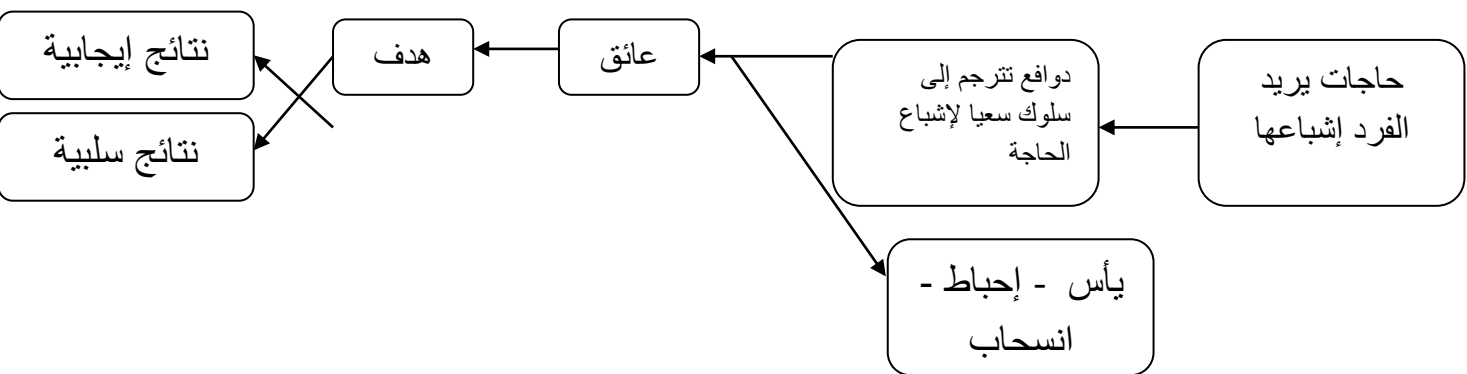
▪ **الصراع بين هدفين سلبيين:** وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن يبقى في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء كثير من صلاحياته من جهة، أو أن يقدم استقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى، ويسمى صراع الإحجام.

▪ **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:** ينشأ هذا الصراع عندما يكون أمام الفرد خياران أحدهما سلبي والآخر إيجابي في نفس العمل وفي آن واحد، كأن تمنح للفرد علاوة على راتبه -عنصر إيجابي- وبالمقابل تقرر له ساعات عمل إضافية - عنصر سلبي - وعليه الاختيار (القريوتي، 2003، ص 248)

▪ **الصراع بين هدفين لهما إيجابيات وسلبيات (اقترب - تحاشي) مزدوج:** وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لكل بديل منهما جوانب سلبية وإيجابية، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن تتم ترقيته لوظيفة أخرى لا يريدها، ولكن براتب أعلى، أو أن يتنازل عن هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفته التي يريدها بالراتب نفسه.

ومن خلال الشكل التالي يتضح أن الصراع الداخلي من الممكن أيضا أن يكون نتيجة لليأس أو الإحباط الناجم عن وجود حاجز مادي أو نفسي يعوق الموظف دون تحقيق الهدف الذي يصبو إليه، وغالبا ما يأخذ رد الفعل النفسي صورا عدة من بينها: العدوانية، الانسحاب، الاستمرار، أو قبول حل وسط.

شكل رقم (04) يبين أسباب ونتائج الصراع الداخلي



المصدر: جبر، أحمد وعبد المحسن جودة (1999 م)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، ط1،

المنصورة، جمهورية مصر العربية، ص 257.

وعادة ما يكون الصراع الداخلي هو محصلة الخلل أو عدم التوازن بين طموحات الفرد وآماله اللامحدودة وبين قدراته وطاقاته المحدودة.

ب. صراع الدور:

لكل فرد مجموعة من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، والأسرة، والمجتمع. فدوره في البيت يختلف عن دوره في المؤسسة التي يعمل فيها، كما أن طبيعة الأفراد تختلف، حيث أن المؤسسة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء. في حين الأسرة تتكون من أفراد الأسرة والأهل والأقارب وأصدقاء الأسرة والجيران. كما أن المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية. وكل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محدد رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات، وهنا ينشأ ما يسمى " بصراع الدور ". وينشأ تعارض الدور من الفرق بين ما يؤديه الفرد داخل الوظيفة وبين ما يشعر أنه يجب أن يؤديه، وذلك لعدم فهم الدور الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم للوظيفة.

ويرى العميان أن صراع الدور في المنظمة هو: " نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين وحدة الأوامر، وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة، ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها السلطة خطوط متعددة " (العميان، 2004، ص368).

وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:

- **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة. فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف، وسياسات، وقرارات، وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا. فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.
- **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة، كان يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.
- **أسلوب الإشراف:** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور. فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه، أولا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وكذلك قد يعتمد المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم (العميان، 2004، ص368).

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم بدور الزوج، الوالد، الابن، طالب دراسات عليا، عضو في ناد اجتماعي، وعضو في لجنة حكومية ... الخ، بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل. وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار، إلا أنه غالبا يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته.

ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة. فالفرد العامل من أهم عناصر الإنتاج، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدرته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلباً على تحقيقه لأهداف المنظمة.

أما المستويات الخمسة الأخرى للصراع فقد ذكرها جوردين على النحو التالي:

2.1. الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة (Inter-Personal Conflict):

وينشأ عندما يكون هناك عدم توافق في الأهداف المنتظرة من طرف فردين أو أكثر، أو الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الأهداف، أو في القيم والاتجاهات، أو السلوكيات المتوقعة.

(Dolan, SL, et Autres, 2007, p210) يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد أنفسهم داخل

المؤسسات التعليمية، وذلك كنتيجة لأحد الأسباب التالية (العميان، 2002، ص 371):

▪ **لاختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها .**

▪ **لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم.**

▪ **لتفاوتهم في مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال .**

وبصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن يبرز على شكلين هما:

أ- صراع على مسائل العمل نابع في الغالب من خلافات حول الأهداف وتوزيع المهام.

ب- صراع عاطفي، مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وعدم الثقة، والخوف والرفض والمقاومة.

كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية للتفاعل بين أعضاء الجماعة، فالصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتماماته واهتمامات الجماعة ، وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته التي تؤدي إلى حدوث الصراع بين هـ وبين الآخرين ومن الممكن تخفيف حدة الصراع القائم بين الأفراد والجماعات من خلال التعبير الصريح عن النفس والمحاولة في الحصول علي معلومات عن الآخرين علي أساس الثقة المتبادلة بحيث يكون لدى الفرد رؤية واضحة عن نفسه وعن الآخرين من حوله.

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد والآخرين ما يعرف بـ (نافذة جوهاري)، وقام بتطويرها كل من جوزيف لوفت (Joseh Lauft) وهاري انجهام (Harry Ingham)، وكلمة جوهاري تتكون من الأحرف الأولى من اسميهما، ويساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طرقاً لتفسير الصراعات بينهما. شكل رقم (05) يبين مكونات نافذة جوهاري

(1) الذات المكشوفة	(2) الذات الخفية
(3) الذات العمياء	(4) الذات غير المكتشفة

المصدر : العميان ، محمود سليمان (2004)، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 371..

وتقوم نافذة **جوهاري** على افتراض أن هناك أشياء لا يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها، وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه، وأشياء لا يعرفونها عنه، وتعكس كل خلية من الخلايا الأربع مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الأفراد، فهناك أربع حالات وهي:

- **الحالة الأولى:** الفرد يعرف نفسه والآخرين، وتسمى الذات المكشوفة. وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته، ودوافعه، وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذي يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.
 - **الحالة الثانية:** الفرد يعرف نفسه فقط، وتسمى الذات الخفية. وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم. وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله، لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم.
 - **الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط، وتسمى الذات العمياء، وقد تتوافر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانسواء بعيدا عن زملائه في العمل.
 - **الحالة الرابعة:** الفرد لا يعرف نفسه والآخرين، وتسمى الذات غير المكتشفة. وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم، وسوء الاتصال، وينفجر بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية لا عقلانية مثل حب السيطرة والعداونية.

3.1. الصراع ضمن الجماعة الواحدة (Inter-group Conflict):

يحدث هذا الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة ضمن جماعة العمل الواحدة، والتباين الفكري عند اتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث تغيير، وقد يتخطى نمط الصراع الوجداني، فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف، مما يتسبب في عدم الانسجام بين جماعة العمل.

4.1. الصراع بين الجماعات (Intra-Group Conflict): وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المؤسسات التعليمية، حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح.

وغالباً ما يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل، أو نتيجة عوامل شخصية، وغالباً ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة، أو بسبب فرض السلطة، وفي هذه الحالة ينبغي اختيار منحى التكامل لحل المشكلات كاستراتيجية لإدارة الصراع، والابتعاد عن استراتيجية الهيمنة.

5.1. الصراع ضمن المنظمة (Intra-organizational conflict) :

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة. ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما: الصراع الأفقي، والصراع الرأسي. (العميان، 2004، ص372)

ولتوضيح معنى الصراع بين الجماعات، سنشرح في الجزء التالي أسباب الصراع بين الجماعات وتوضيح ذلك بأمثلة:

1) الصراع على الموارد:

تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخامات والأفراد الماهرين. هنا قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد.

ومن أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية، فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، أو عند توزيع المخصصات المالية على أقسام إحدى الإدارات، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد. (ماهر، 2003، ص274)

2) التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات من وراءه على تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات.

فجماعات العمل داخل عنبر النسيج في إحدى المصانع قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج، أو تخفيض الفاقد من العملية الإنتاجية. وبالمثل، قد تتنافس ورديات العمل في إبراز التفوق في العمل، وقد تتنافس شبابيك صرف التذاكر، أو الشيكات، أو الإيصالات في الانتهاء من أكبر عدد ممكن منها. (العميان، 2004، ص372)

(3) الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل على مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.

ومن العادي أن ترى اختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الغدارة، وبين هذه الأخيرة وبين المستوى الإداري التالي لها. كما نشاهد صراعا بين المشرفين أو (الإدارة) من جهة وبين العمال من جهة أخرى. (العميان، 2004، ص 372)

(4) الصراع بين الإدارة وظيفيا:

تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها.

خذ مثلا التنبؤ بالمبيعات، يمكن أن تقوم به غدارة التسوق أو إدارة الإنتاج. والمخازن يتنازع الإشراف عليها كل من غدارات المشتريات والإنتاج والتسويق. (ماهر، 2003، ص 275)

(5) الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء والاستشاريين، يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، وقد يمتد الأمر إلى قيام الاستشاريين بتقديم شيء أكثر من النصح والمشورة، شيء قد يشبه القرار أو التصرف، وما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة، ويريدون شيئا أكثر من النصيحة.

ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة، مثل اختيار وتدريب وعقاب العاملين، ولجوء كثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية، أو حساب التكاليف، أو تخليص العمليات المالية لها. (العميان، 2004، ص 373)

وهناك خصائص تسود الجماعات المتنازعة نورد منها (العتيبي، 2006، ص ص 28-29):

- هناك تمييز ومقارنة واضحة بين "نحن" (داخل الجماعة) و"هم" (خارج الجماعة) .
- الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تصبح أكثر تماسكا وتتوحد لتشكل جبهة مترابطة لتتهم الجماعات الأخرى.
- المشاعر الإيجابية والتماسك داخل الجماعة لا تنقل إلى أعضاء الجماعة الثانية، وينظر لأفراد الجماعة الأخرى على أنهم أعداء.
- أعضاء الجماعة المهددة يشعرون أنهم متفوقون وغالباً ما يبالغون في قوتهم ويقللون من قوة أعضاء الجماعات الأخرى.
- يقل مقدار الاتصالات بين الجماعات المتنازعة، وإذا كان هناك أي اتصال فهو يتصف بالعداوة والنقد السلبي.

- إذا كانت الجماعة خاسرة، يقل تماسك أعضائها ويعيشون قلقا متزايدا فيما بينهم، ويبحثون عن كبش فداء ليلقوا عليه اللوم في حال فشلهم.

6.1. الصراع بين المنظمات Inter-Organizational Conflict:

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط، وغنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة، منها جهات حكومية، ومالكون وعاملون، ومستهلكون، وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، والتي قد تتعاون أو تتنافس معها. فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها.

إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة ألا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة. (العميان، 2004، ص 374)

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب (Games Theory) وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا. ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي على نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين.

وتؤدي عملية تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات إلى حلول الارتباك والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف. وبالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عمليا، ولكن يمكن التخفيف من حدة الصراع ويكون ذلك من خلال القضاء على الأسباب التي قد تؤدي إلى ظهوره، سواء كانت أسبابا نفسية أو بيروقراطية، ومثل هذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق أسس واقعية، وتحسين العلاقات والعمل على التخلص من الاختلافات السياسية والاقتصادية وتخفيف الفوارق الثقافية والاجتماعية والسياسية والدينية والقومية، ويكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة وإحلال مبادئ التعاون والإخاء بين جميع الأطراف.

ويرى كثير من الباحثين أن الصراع ظاهرة طبيعية في المنظمات المعاصرة، لأنه قد ينتج عنه نتائج إيجابية، مثل خلق روح المنافسة والتطوير، وزيادة الإنتاجية والأداء، كما أن له نتائج سلبية، مثل خلق روح المنافسة والتطوير، وزيادة الإنتاجية والأداء. كما أن له نتائج سلبية، مثل عدم التعاون وتأخير الإنتاج ونحو ذلك. (المهدي، وهيبة، 2000، ص 229)

ويوضح جدول رقم (03) العلاقة بين الصراع في الجماعات وأداء المنظمة. ويتمثل هذا النوع من الصراع داخل المنظمات في صراع المدير والمعلمين، أوفي صراع مدير استشاري مع مدير تنفيذي أوفي صراع المعلمين فيما بينهم.

جدول رقم (03) يبين العلاقة بين الصراع في الجماعات وأداء المنظمة

مستوى أداء المنظمة	مستوى صراع الجماعة	احتمال تأثيره في المنظمة	خصائص المنظمة تعرف بواسطة	مستوى أداء المنظمة
منخفض	منخفض أولا شيء	مدمر	تكيف بطيء مع التغيرات البيئية، تحديات قليلة، تقبل قليل للأفكار.	منخفض
مرتفع	متوسط	فعال	حركة إيجابية نحو الأهداف، إبداع وتغيير، البحث عن حل للمشكلات، ابتكار وتكيف سريع مع التغيرات البيئية	مرتفع
منخفض	عال	مدمر	انخفاض في الإنتاجية، عدم الرضا بين الأفراد، الوحدة والانعزالية بين الأفراد.	منخفض

المصدر : المهدي ، سوزان وحسام هيبه(2000 م) " استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، ع 24، ج4، جامعة عين شمس جمهورية مصر العربية، 229.
من الجدول رقم (03) يتضح لنا أن العلاقة بين مستوى صراع الجماعة وأداء المنظمة يظهر في ثلاث حالات:

- **الحالة الأولى:** عندما يكون مستوى صراع الجماعة منخفض، أولا يوجد صراع، فإن احتمال تأثيره في المنظمة مدمر، وتعرف خصائص المنظمة بأن تكيفها مع التغيرات البيئية، وتقبلها للأفكار قليل والنتيجة أن مستوى أداء المنظمة يكون منخفضا.
- **الحالة الثانية:** عندما يكون مستوى صراع الجماعة متوسطا، فيكون تأثيره في الجماعة فعالا وتعرف خصائص المنظمة بحركتها الإيجابية نحو تحقيق الأهداف، وتظهر عمليات الإبداع والتغيير ويتضح أسلوب البحث عن حل للمشكلات، ويكون هناك ابتكار وتكيف سريع من المتغيرات البيئية، ويكون مستوى أداء المنظمة مرتفعا.
- **الحالة الثالثة:** فعندما يكون مستوى صراع الجماعة عاليا يكون احتمال تأثيره في المنظمة مدمرا. ويكون مستوى أداء المنظمة منخفضا، وتعرف خصائص المنظمة في هذه الحالة بانخفاض في إنتاجيتها، وخاصة في الطرف الأضعف، الترصد وعدم الثقة، بمعنى أن الصراعات تشغل الأفراد عن القضايا المهمة وتخلق مشاعر من الاستياء وعدم الرضا بين الأفراد، وتقضي بالأفراد والجماعات للوحدة والانعزال وعدم التعاون.

2. أنواع الصراع التنظيمي :

في إطار شيوع ظاهرة الصراع وانتشارها في مختلف التنظيمات، واتجاه الفكر الحديث لمواجهة هذه الظاهرة واستثمارها إيجابيا في تحقيق أهداف التنظيم، فقد ميز الباحثون بين أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر التي ينظر بها إليه، والزاوية التي يتم تناول الصراع من خلالها، ويمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي كما يلي:

1.2. أنواع الصراعات وفقا لمصادره: أشار روبنز إلى أن هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره هي (Robbins, 2001, p412):

2. صراع المهمات (Tasks conflict) : وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه، ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعا بناء يؤثر إيجابيا في أداء الجماعة.

3. صراع العلاقات (Relationships conflict) : وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعد صراعا غير بناء، بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد.

4. صراع العمليات (Processes Conflict) : ويعزى إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجوده بالحد الأدنى، صراعا وظيفيا مفيدا للأداء والإنتاجية.

وخلاصة القول إن هذه الأنواع عادة ما تنحصر ضمن عنصرين رئيسيين وهما؛ الصراع الرأسي والصراع الأفقي وفيما يلي توضيح لذلك (شاكر، والشريف، 2009، ص 256):

○ الصراع الرأسي: هو الصراع الذي يحدث بين أطراف ثم ينتهي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، أي صراع بين رئيس ومرؤوس مثل صراع مدير المدرسة وصراع مدير التربية والتعليم وجهازه الإداري، أو صراع معلم أو مجموعة منهم مع مدير المدرسة.

○ الصراع الأفقي: ويحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أوبين أفراد أوبين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأي منها سلطة على الآخر مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي، أو صراع معلم مع معلم داخل المدرسة .
ووصف شيرمرهورن (shermenrhorn) أنماط الصراع وفق نمطين هما:

▪ الصراع الجوهرى (Core conflict) : وهو الصراع الناتج عن اتفاق جوهرى شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

▪ الصراع الوجداني (Emotional Conflict) : وهو الصراع المرتبط بالخلق العسير للأفراد الذي يتولد عن أحاسيس مثل الغضب، وعدم الثقة، وعدم الإعجاب، والخوف، والامتناع.
بينما أشار العتيبي (2006) إلى أنه يمكن تقسيم الصراع وفقا لمصادره إلى ما يأتي :

- **الصراع الانفعالي:** ويحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرهما وانفعالاتهما غير متطابقة أو غير منسجمة.
- **الصراع من أجل المصادر:** ويحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل مصادر نادرة، سواء أكانت هذه المصادر مادية أم معنوية، كأن يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد.
- **الصراع من أجل القيم:** ويحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة، كأن يختلف مديران أو أكثر على منح بدلات للموظفين.
- **صراع الهدف:** يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابقة.
- **الصراع الفكري:** عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرها أو إدراكاتها غير متوافقة، فيبدأ الصراع الفكري بين هذه الأطراف خاصة عندما يتعلق الموضوع باتخاذ قرارات.
- **صراع حول الضرورة:** في حالة عدم الاتفاق على ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة ما، فإن صراعا يحدث بينهم كونهم غير متفقين أساسا على ضرورة أو عدم ضرورة أداء تلك المهمة.

2.2. أنواع الصراع وفقا لتنظيمه:

يشير العميان (2004) إلى نوعين من الصراع هما:

1. **الصراع المنظم (Organized Conflict)** : وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف المرجوة يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.
2. **الصراع غير المنظم (Unorganized Conflict)** : وهو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع، مثل الشكوى والتذمر، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل، وترك العمل.

2.2. أنواع الصراع وفقا للتخطيط:

أما روبيرس فيميزان النوعين التاليين للصراع:

1. **الصراع المخطط أو الاستراتيجي** : يختلف هذا النوع عن غيره من أنواع الصراع التي سبق ذكرها، بأنه صراع مخطط له بينما الصراعات الأخرى غير مخطط لها، يعني أنها تظهر نتيجة لظروف معينة تساهم في بروزها إلى السطح والكشف عنها، بينما الصراع الاستراتيجي يكون نتيجة لخطة مرسومة ومحددة مسبقا الوصول إلى هدف تنظيمي معين، حيث تكسب المنظمات طابعا ديناميكيا من خلال الصراع وهذا التصور يختلف عن النظرة الكلاسيكية التي تعتبر المنظمة بناء إستاتيكيًا. (العايب، 2004، ص88)

2. وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة كما يتم الحصول علي الفائدة من خلال تقويم الأداء، وتكون علي شكل هبة من المؤسسة للفرد أو لمجموعة من الأفراد أو

ترقية أو زيادة تأثير وسلطة. (المهدي، وهيبة، 2000، ص230) وهو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية، وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.

3. **الصراع غير المخطط:** وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.

4.2. أنواع الصراع وفقا لاتجاهه:

إن هذه الأنواع عادة ما تنحصر ضمن عنصرين رئيسيين وهما؛ الصراع الرأسي والصراع الأفقي، وفيما يلي توضيح لذلك (شاكر، والشريف، 2009، ص256):

- **الصراع الرأسي:** هو الصراع الذي يحدث بين أطراف ثم ينتهي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، أي صراع بين رئيس ومرؤوس مثل صراع مدير المدرسة وصراع مدير التربية والتعليم وجهازه الإداري، أو صراع معلم أو مجموعة منهم مع مدير المدرسة.
 - **الصراع الأفقي:** ويحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أوبين أفراد أوبين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأي منها سلطة على الآخر مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي، أو صراع معلم مع معلم داخل المدرسة.
- يؤكد ملائكة بقوله إن: "المديرين الناجحين هم الذين يحاولون علاج الصراعات، والاستفادة منها، تحويلها من عامل هدم إلى عامل نفع، أو على الأقل لا تتسبب في حدوث خسارة لأي فرد أو جماعة أو منظمة".

ويشير **المغربي** إلى أهمية النظر فيما يلي:

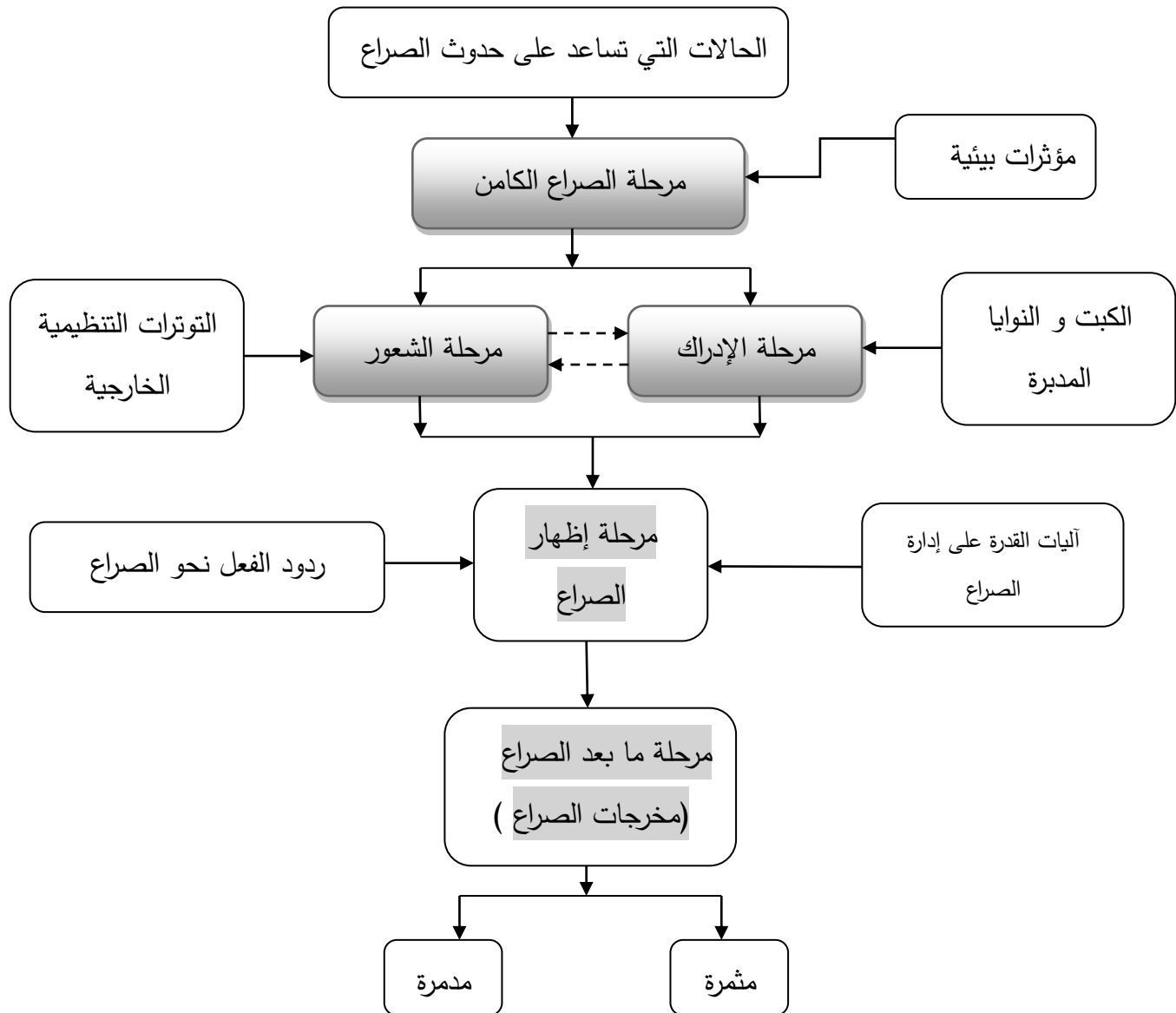
- ✓ أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية، إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم.
- ✓ أن عدم وجود صراعات في التنظيم لا يعبر عن ظاهرة صحية، وأن هناك الكثيرين ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل التنظيم، وأنه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه لإحداث التغيير المنشود.

خامسا: مراحل الصراع التنظيمي، أسبابه ومصادره:

1. مراحل الصراع التنظيمي: هناك عدة تقسيمات أو نماذج لمراحل الصراع التنظيمي أهمها:

1.1- نموذج بوندي **pondy** لمراحل الصراع : حيث أشار بوندي على أن الصراع التنظيمي يمر بخمس مراحل، والشكل التالي يوضح المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة:

شكل رقم(06) يبين مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة



Source : pandy L, (1980), " Organizational Conflict : Concepts and models". Administrative Science Quarterly, Vol 2 , N° 12, P 111.

وقد اعتبر أحد الباحثين أن الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع". (العميان، 2005، ص375)، وليس هناك اتفاق محدد بين

الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل؛ ويمكن التمييز بين المراحل الخمس على النحو التالي:

أ . **مرحلة الصراع الكامن" الضمني (Latent Conflict)** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن (العميان، 2005، ص256) . وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها، وتوجد بعض الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر، ومنها ما يلي (الجندي، 1998، ص200):

- **المنافسة على الموارد المحدودة** :وتعني أن كل طرف ينشد زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.

- **الحاجة إلى الاستقلالية** :وتمثل منبعاً للصراع عندما يحاول أحد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها أطراف آخرون داخلة في حدود عملهم، أو يحاول أحد الأطراف أن يعزل نفسه أو يتهرب من هذه الرقابة.

- **تشعب الأهداف** :عندما تقبل الأطراف في الوصول إلى الإجماع حول القرار المناسب مع أنها من المفترض أن تتعاون في إنجاز أو تحقيق عمل مشترك .

ب. **مرحلة الصراع المدرك (Perceived Conflict)**

وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهم، وتؤدي المعلومات هنا دوراً مهماً في تغذية صور ومدرجات الصراع (ماهر، 2003، ص262)، وتسود حالة من القلق والتوتر عند أطراف الصراع، وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدماً من المرحلة السابقة، وتوحي بالحاجة إلى اتخاذ موقف معين.(المهدي، وهيبة، 2000، ص224)

ج. **مرحلة الصراع الشعوري (Felt conflict)**:

" تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية، وغالباً يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الجانبية الناجمة عنه، وبخاصة الخوف والقلق(الشماع، وكاسم، 2004، ص300). ويتبلور في هذه المرحلة الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق (التوتر، والغضب) الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته، ومسبباته، وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً. ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة (حريم 2003، ص 51).

د. **مرحلة الصراع العلني (السلوكي) (Manifest Conflict)** :

وهي المرحلة التي يسعى كل فرد بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمر، مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة. ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان، والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل: الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى (العميان 2004م، ص 376).

هـ. مرحلة ما بعد الصراع (مخرجات الصراع) (Conflict Mangement Aftermath):

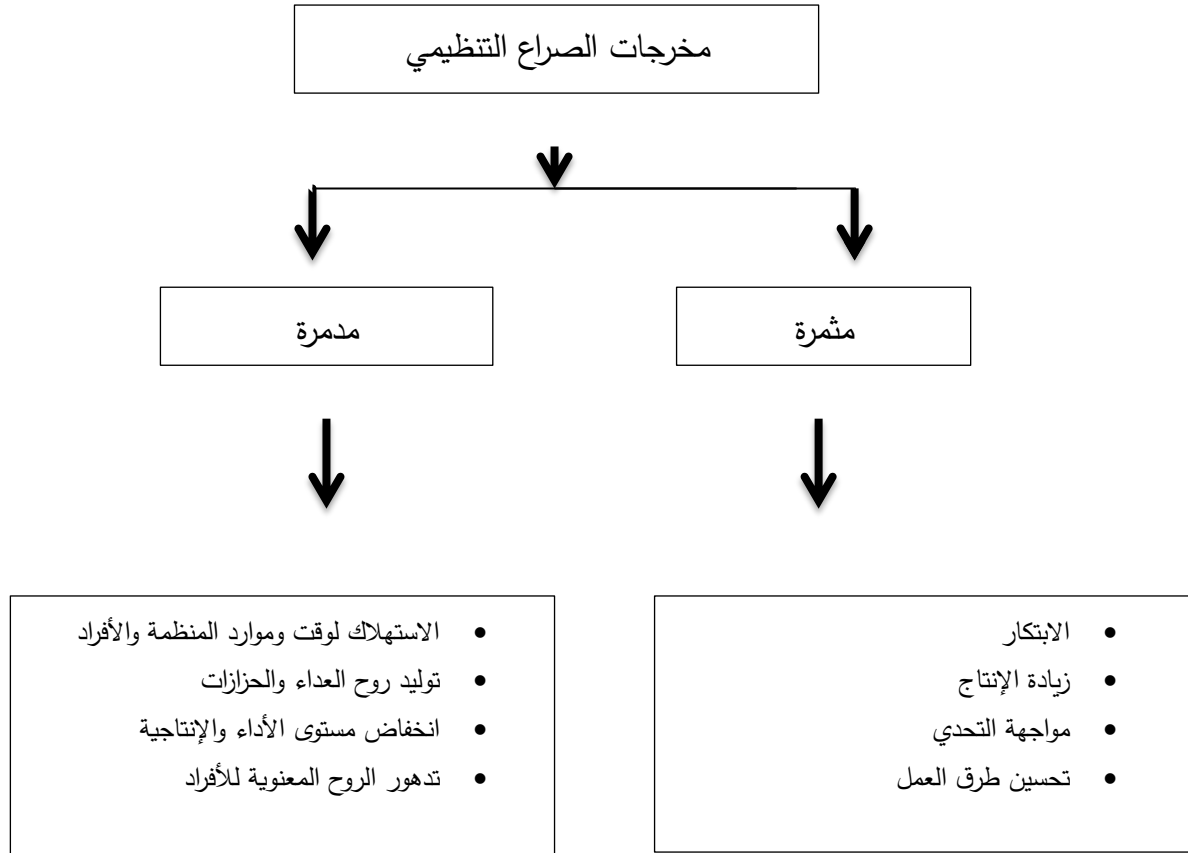
تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات (الشماع، وحمود، 2005م، ص 301).

وتتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارته بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بينهم، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الأطراف، فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً. وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن سبباً في حدوث مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه أساساً. (الشماع، وحمود، 2005م، ص 301)

ومن المهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة. ومن ناحية أخرى فإن الافتقار إلى الصراع المكشوف في المنظمة يعني بصور عامة أن هناك صراعاً خفياً، وليس أن الصراع غير موجود.

ومرحلة ما بعد الصراع (مخرجات الصراع) قد تكون صراعات مثمرة تؤدي إلى حل مرضٍ للطرفين، وقد تكون صراعات مدمرة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين، وهو ما يؤدي إلى تزايد وتقجير الصراع. والشكل التالي يوضح مرحلة مخرجات الصراع. (المهدي، وهيبة، 2000م، ص 225).

شكل رقم (07) يبين مخرجات الصراع



من الشكل السابق يتضح أن هناك صراعات مثمرة وصراعات مدمرة؛ فالصراعات المثمرة هي التي تقود إلى الابتكار، وزيادة الإنتاج، ومواجهة التحدي، وتحسين طرق العمل، أما الصراعات المدمرة فهي التي تقود إلى استهلاك وقت وموارد المؤسسة والأفراد، وتولد روح العدا والخصومات، كما تعمل على انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية، وتدهور الروح المعنوية للأفراد.

كما أوضح بعض الباحثين أن عملية الصراع تمر بمراحل معينة تبدأ بإدراك الأفراد للاختلاف والتفاوت فيما بينهم سواء كان في الأهداف، أو المصالح والحاجات، أو الميول، أو الرغبات، أو الدوافع، أو في وجهات النظر، أو الخبرات... إلخ. تأتي بعد ذلك مرحلة تحليل وفهم وبلورة هذه الاختلافات وتنظيم الفئات المتماثلة في السمات والخصائص، وتكوين تكتلات معينة تمثل أطراف النزاع. ثم المرحلة النهائية وتتمثل في محاولة كل طرف وضع استراتيجية معينة ليتعامل من خلالها مع الجانب الآخر للنزاع. (الطجم، والسواط، 2003، ص229).

2.1. نموذج مراحل الصراع عند روبنز (Robbins) : حدد روبنز خمس مراحل للصراع التنظيمي وهي كالتالي (Robbins ,et Judje, 2009, p521):

أ. المرحلة الأولى : (الصراع الكامن): وهي المرحلة التي تتضمن وجود ظروف تخلق بعض التنافر وترفع من مستوى الصراع، وهذه الظروف يمكن تقسيمها على ثلاثة أصناف هي :

■ **الاتصال:** ويقصد به عملية التواصل بين الأفراد والمجموعات وقد أظهرت الدراسات والبحوث إن وجود كلمات مختلفة مثل الإيحاء الضمني والمصطلحات المهنية والتبادل غير الكافي للمعلومات والضجة العالية في قنوات الاتصال كلها تمثل مصدر من مصادر الصراع وحواجز في قنوات الاتصال وإن هذه الحالات تنتج من الاختلاف في التدريب والإدراك والمعلومات حول الآخرين، كما أن إمكانية الصراع تزداد عندما تكون الاتصالات قوية جدا أو ضعيفة جدا.

■ **الهيكل التنظيمي:** يتضمن الهيكل في هذه المرحلة مجموعة من المتغيرات مثل الحجم ودرجة التخصص ونموذج القيادة وأنظمة المكافآت ودرجة الاعتمادية بين الجماعات وقد أظهرت الدراسات والبحوث بان الحجم والتخصص يزيد من فاعلية ونشاط الصراع فكلما كبر حجم الجماعة وازداد التخصص في أنشطتها فإن احتمالية حدوث الصراع تزداد، وكذلك كلما كان الغموض عاليا في المسؤولية فإن احتمال ظهور الصراع أكبر لأن بعض الغموض في الصلاحيات يزيد من حدة الصراع بين المجموعات للسيطرة على الموارد والجماعات داخل المنظمة التي لها أهداف متعكسة، فقسم المشتريات يهتم بوقت امتلاك المدخلات وبأقل الأسعار الممكنة، بينما قسم التسويق يهدف إلى بيع المخرجات وزيادة العائدات، وكذلك السيطرة النوعية تركز أيضا على تحسين النوعية، في حين وحدات الإنتاج تسعى للكفاءة في العمليات الإنتاجية من خلال الحفاظ على تدفق إنتاج ثابت ومستمر.

■ وهذه الأهداف المتضاربة والمختلفة بين الأقسام كلها تعتبر مصدر أساسي للصراع فعندما تتضارب نهايات أي هدف من أهداف الأقسام نجد إن هناك زيادة في فرص حدوثه، وكذلك تشير بعض المؤشرات إلى نموذج القيادة المغلق قد يزيد من حدة الصراع برغم إن الأدلة غير قوية لأن المشاركة في القرار قد يولد الصراع والسبب لأنه يزيد من تحفيز الأفراد على إظهار اختلافاتهم. أما نظام المكافآت قد يكون سببا في توليد الصراع خصوصا إذا ربح شخص ما مقابل خسارة شخص آخر.

■ **المتغيرات الشخصية:** وتتضمن أنظمة القيم الفردية والخصائص الشخصية التي تشكل المنهج الفكري والاختلافات بين الأفراد، فالشخصيات الميالة إلى حب التسلسل والتعنت قد تزيد من احتمالية حدوث الصراع، ولكن الاختلاف بالقيم هي أكثر ما يسبب الصراع وهي مصدر أساسي من مصادر الصراع الكامن.

ب. **المرحلة الثانية: الإدراك:** يقصد بها إدراك من طرف أو أكثر بوجود حالات تخلق فرص حقيقية للصراع، إذ يصبح الصراع مدركا عندما تتأكد الوحدة الفرعية أو الجماعات بأن أهدافها قد تعلق أو تمنع من قبل نشاطات جماعة أخرى وفي هذه المرحلة فإن كل وحدة فرعية سوف تبدأ بتعريف لماذا يظهر الصراع وتحليل الأحداث التي قادت إليه وكل جماعة سوف تبحث عن أصل الصراع وتضع سيناريو يضع في الحسبان المشاكل الحاصلة مع الوحدة الفرعية الأخرى.

وهناك نقطتان رئيستان في هذه المرحلة وهما:

1. إن هذه المرحلة مهمة لأن مشاكل الصراع عندا تظهر للوجود يقرر عندها الأطراف حول لماذا يدور الصراع، وهذا الشعور أساسي جدا ومنطقي لأن طريقة تعريف الصراع تتجه لتؤسس نوعا من مخرجات التي من الممكن أن تهدا من الصراع، ومعرفة نوعية الصراع مهمة لأنها تحدد مجموعة الحلول الممكنة.
2. الدور الكبير الذي تلعبه العاطفة في تشكيل الإدراكات، فالعواطف السلبية تؤدي إلى نقصان الثقة والإحباط والتفاعل السلبي مع سلوك الجهات الأخرى وبالمقابل فإن المشاعر الإيجابية قد تزيد من إمكانية رؤية العلاقة بشكل أفضل لأخذ نظرة واسعة حول الموقف أو الحالة وللتوسع في الحصول على حلول إبداعية.
- ت. **المرحلة الثالثة: النوايا:** في هذه المرحلة فإن وحدة العمل تطور استجابة انفعالية تجاه الآخر، وعند زيادة مستوى الصراع فإن التنسيق يفشل بين الوحدات الفرعية، وكذلك ضعف فاعلية المنظمة على سبيل المثال من الصعب منتج جديد إذا كانت كل من إدارة الإنتاج وإدارة البحث والتطوير وإدارة المواد تتصارع على النوعية ومواصفات المنتج النهائية، وكلما ازدادت درجة الجدل ازداد مستوى الصراع.
- ث. **والمشكلة الأصلية** قد تكون صغيرة نسبيا ولكن إن لم يحصل الصراع في هذا الوقت فإنه سوف ينتقل بسرعة إلى المرحلة الآتية كل ذلك يكون نتيجة التداخل بين إدراكات الأفراد ومشاعرهم وسلوكهم وهذه النوايا هي قرارات للعمل بطريقة معينة، فالعديد من الصراعات تنشأ أساسا من قبل طرف يضع نوايا خاطئة تجاه الطرف الآخر، وهناك علاقة غير واضحة بين النوايا والسلوك فالسلوك لا يعكس دائما نوايا الأفراد.
- ج. **المرحلة الرابعة: السلوك:** في هذه المرحلة أحد الأطراف يحاول إعاقة أهداف الطرف الآخر والتي قد تأخذ أشكال عدة منها العدوانية بين الفرد والجماعة لأن سمة هذه المرحلة هي العدائية السلبية، وعندما يصبح الصراع ظاهريا فإن المنظمة سوف تعاني من ضعف فاعلية في الأداء مما فشل التنسيق والتكامل بين المديرين والوحدات الفرعية، وبذلك فالمدراء يحتاجون لعمل أي شيء من أجل منع الصراع لاسيما عندما يفكر الأفراد بحالات الصراع فإنهم يتجهون للتركيز على المرحلة الرابعة ألا وهي (السلوك) في هذه المرحلة يصبح الصراع ظاهرا (علنياً) ومرحلة السلوك تتضمن البيانات والنشاطات وردود الأفعال من قبل الأطراف المتصارعة وسلوك المتصارعين عادة هو محاولة تنفيذ نواياهم ولكن هذا السلوك له خاصية تحفيزية إذا انفصل عن النوايا والأفضل في هذه المرحلة التعامل معها كعملية ديناميكية من التفاعل.
- ح. **المرحلة الخامسة: النتائج:** تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ويحصل هنا أحد الأمرين أولهما إن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها. وثانيهما هو الأكثر احتمالا، إذ يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خلق الصراع أو التكتم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع ويعيده مجددا على وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى.

ويلاحظ مما سبق أن هناك تشابه كبير بين هذين النموذجين وهذا يستدعي القول على أنه من الضروري التمييز بين مراحل الصراع، وإن من مسؤوليات ومهام الإداري الناجح هي معالجة الصراع وجعله ضمن المستوى الذي يضمن سلامة العمل في المنظمة، وإن يكون بمقدوره التنبؤ باحتمال حدوث الصراع والعمل على منعه من الاتساع والانتشار في المنظمة لأنه كما يشير إليه نموذج (pondy) فإن بعض الصراعات تبدأ نتيجة لخلافات قديمة لم يتم حلها بشكل جيد.

2. مصادر الصراع التنظيمي أو العوامل المسببة للصراع:

ينشأ الصراع داخل المؤسسات كنتيجة حتمية للتفاعل التنظيمي، إلا أن هناك مجموعة من الأسباب تستدعي هذا الصراع، وقد أوضح عدد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي جملة من تلك الأسباب، حيث يجب على إدارة المؤسسات التعرف بشكل أكبر على أسباب الصراع، لكي تستطيع مواجهته هذا وإدارته بطريقة فعالة، ولا تسعى إلى القضاء عليه وإنما الاستفادة منه في تحقيق أهداف المؤسسة، وإجمالاً فإن الصراع ينشأ لسببين: الأول شخصي يرجع إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي، والآخر تنظيمي يرجع إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع. (ماهر، 2003)

ومن ناحية أخرى يري البعض أن هناك عدة أسباب تكمن وراء نشوء الصراع بين العاملين داخل المؤسسات؛ منها (القحطاني، ويوسف، 2001، ص153) :

التنسيق التنظيمي، والتهاافت على حياة النفوذ والسلطة، والتفاوت في القدرات العلمية والعملية، واختلاف القيم والأعراف، وتدني مستوى الرضا الوظيفي، واعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية، وعلاقات الموظف في العمل، وضعف المشاركة في العمل، وصعوبة الحصول على المعلومات، وعدم توازن الموارد المادية والبشرية .

وفي السياق نفسه أكد بعض الباحثين بأن العوامل المسببة للصراع هي:

1- توزيع النفوذ: إن اختلاف النفوذ يعد أساساً للصراع ما بين الإدارات خاصة عندما تكون علاقات العمل لا تتناسب مع النفوذ المدرك.

2- الاعتمادية بين الأقسام: وتتمثل بالمشاكل المتعلقة في تصميم الهيكل وتصميم العمل والتي تتضمن معوقات الاتصال، تداخل المراكز، نقص في البدائل مثل الخبرات التي لا يمكن الاستعاضة عنها.

3- أنظمة الحوافز: عندما توزع الحوافز بشكل جماعي يزداد التعاون والتنسيق والاتصال بين الأفراد، أما إذا كان نظام الحوافز فردي فإن ذلك يؤدي إلى ضعف التنسيق والتعاون وهذا يقود إلى الصراع بين أفراد المجموعة الواحدة.

بينما أشار آخرون إلى أن أسباب الصراع تتمثل فيما يلي:

✓ وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة.

✓ اختلاف الأهداف والقيم: إذ يؤدي تباين الأهداف والقيم بين المجموعة التي اتخذت قراراً إلى نشوب

صراع فيما بينهم .

- ✓ اختلاف الإدراك: اختلاف إدراك الأفراد وانتماؤهم يجعلهم ينظرون إلى نفس الظاهرة بطرق مختلفة على اعتبار أن الإدراك متصل بالأهداف والقيم .
- ✓ غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق مما يوقع الأفراد في حيرة، ويجعلهم غير قادرين على التصرف، وإثارة التناقضات مع الزملاء داخل العمل بدلاً من التعاون بينهم.
- ✓ طبيعة بعض الأشخاص ذوي النزعات العدوانية وغير التعاونية؛ حيث يمتاز هؤلاء الأشخاص بعدم التعاون، الأمر الذي يجعل التعامل معهم أمراً صعباً ويزيد من حدة التناقضات .
- ✓ السبب النفسي: حيث إن الاختلاف في الميول والرغبات والدوافع والاتجاهات بين الأفراد داخل المؤسسة قد يؤدي إلى وجود علاقات متناثرة بينهم.
- ✓ طغيان المصالح الخاصة على المصالح العامة: وهو أن يكون اهتمام الأفراد مركز على مصالحهم الشخصية المتعارضة فيكون سبباً في حدوث الصراع .
- ✓ السبب البيروقراطي: ويقصد به انعدام توزيع السلطة وسوء استعمالها والتقيد الشديد والحرفي بالقوانين مما يؤدي إلى وجود الصراع.
- سوء التركيب التنظيمي للمؤسسة: وهو أن توزيع الأعمال بطريقة عشوائية بعيدة عن مبدأ التخصص وبعيدة عن التجانس الجماعي مما يسبب الصراع.

ويرى آخر إن العوامل التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي هي :

- **مشكلات الاتصالات الإدارية:** معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالإتصال 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 الآتية: الانطواء، حبس المعلومات، والمبالغة في تخطي حدود السلطة.
- **معوقات التنظيم أو 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.
- **معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:** تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو ضعف 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.

بينما يرى السلمي أن أسباب حدوث الصراع بالمؤسسات ترجع إلى (السلمي، 2004، ص78) :

- وجود ضعف في الاتصال بين الموظفين أفراد وجماعات وبين المؤسسة بعناصرها المختلفة.

- وجود ضعف في العلاقات الداخلية بين أفراد الجماعة لتصبح علاقات مبنية على الغيرة والغضب بدلاً من التعاون والاحترام .
- حدوث توتر في العلاقات الشخصية والرسمية، مصحوباً بزيادة المشاحنات.
- الزيادة الملحوظة في القواعد والقوانين التي تحكم أنشطة المؤسسة.
- التغير المستمر في أسماء الوظائف خاصة إذا كان هذا التغير لأعلى الهرم المؤسسي.
- الزيادة في الغياب، والإجازات المرضية، والمشكلات اليومية، وترك العمل.
- الزيادة في أعمال الشغب والاضطرابات.
- السلبية وعدم إبداء الرأي بانتظار الأمر السائد، والاجتماعات غير الرسمية، والأحاديث الجانبية من قبل العاملين .
- تضخيم الأمور بحيث تصبح المشكلات الصغيرة كبيرة ورئيسة.
- نقص في إنتاجية الأفراد والأقسام تعكسه شكاوى من العملاء عن العاملين أو بشكل أخطر عن المؤسسة ككل .

وخلاصة القول فإن وجهات نظر الباحثين في مجال السلوك التنظيمي حول أسباب نشوء الصراع داخل المؤسسات، يمكن أن نستخلص منها عددا من الأسباب العامة والمشاركة لحدوث الصراع، ترجع إلى نوعين من الأسباب، وهما: الأسباب التنظيمية والأسباب الشخصية، وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك الأسباب المشتركة:

أ. **الأسباب التنظيمية:** إن أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى وجود الصراع في المؤسسات هي

- **الاعتمادية بين الأقسام:** يفسر أحد الباحثين الاعتمادية بين الأقسام على أنها اعتماد وحدة معينة على وحدة أخرى من حيث الموارد والمواد والمعلومات، فكلما زادت درجة الاعتمادية ازدادت احتمالية الصراع في الحالة الاعتمادية هنالك حاجة للتفاعل المستمر مما يؤدي إلى ظهور الاختلافات في المواقف ويظهر الصراع غالبا عندما لا يتم التوسط إلى اتفاق حول خدمات كل مجموع تجاه الآخرين. ويرى (حريم، 2003، ص246) إن الاعتمادية بين الأقسام تعد من العوامل التي تسبب الصراع لا سيما إذا كانت تلك الاعتمادية باتجاه واحد، أي بمعنى إن وحدة تنظيمية معينة تعتمد كثيرا على وحدة أخرى وليس العكس، فالوحدة الثانية التي يميل ميزان القوة لصالحها قد لا يكون لديها حافز أو دافع للتعارض مع الوحدة التابعة، إذ إن هذا النوع من الاعتمادية هو الشائع في المنظمات لذا تزداد فرص واحتمالات نشوء الصراع بين الوحدات.
- **التنافس للحصول على الموارد المحدودة:** في الغالب لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد، وتزيد حدة الصراع بينها نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل؛ لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد، وكذلك على مستوى الأفراد داخل المؤسسة

فيحدث النزاع للحصول على مكتب معين أو ترقية أو تكريم، لاعتقادهم بأنهم الأحق في الحصول على مكتب فخم وترقية ما، من هنا يبدأ الصراع على مستوى المؤسسات والأفراد. (رفاعي، وبسيوني، 2004، ص480)

- **التدخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:** يحدث هذا الصراع في حالة عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والمهام وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل إما بصورة أفقية أو رأسية أوبهما معاً في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى، بينما الرأسي يحدث بين الرؤساء والمرؤوسين، حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية (الشماع، وحمود، 2005، ص298)

ومن الملاحظ أنه في بعض الأحيان قد نجد أحد الأطراف يعلن حرباً على طرف آخر بحجة أن ذلك الطرف قد دفع إليه بأعمال ليست من اختصاصه ولا من مسؤولياته، وأن في ذلك ما يثقل العبء المطروح عليه، وقد يكون في هذا توجه للحصول على قدر أكبر من الراحة، والتهرب من المسؤولية، ويتضمن هذا المحور بدوره نوعاً من مبررات النزاع بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة عندما يحرص المرؤوسين على أن يفوض لهم الرؤساء بعضاً من السلطات كأساس لتحقيق مرونة في العمل، ولتدعيم شخصياتهم وطاقاتهم الإبداعية، ويظل الرؤساء متشبثين بالسلطة بين أيديهم، إما لعدم الثقة في مرؤوسيتهم، أو خوفاً على نفوذهم ومكانتهم .

- **نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة:** تعتبر المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسات بأنها ظاهرة حضارية ورمزا من رموز التطور والازدهار الإداري في عصرنا الحالي إلا أن ذلك يفتح باب التناقضات والاختلافات من خلال إلقاء الجميع بآرائهم ومقترحاتهم وذلك يحمل في طياتها بذور الاختلاف وقد ينشأ صراع يمكن الاستفادة منه وقد يكون صراعاً سلبياً لا طائل منه. (القريوتي، 2003، ص251)، ويعتبر مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات مؤشر جيد إذا ما كان ضمن أطر التعاون والمصلحة العامة للمؤسسة، ويقوم على آليات واضحة وأسس الاحترام المتبادل وتبني الأفكار والابتكارات الخلاقة ومناقشة الأفكار الأخرى مع أصحابها لإقناعهم بعدم جدواها أو التوصل لصيغ جديدة تبدو وكأنها أفكارهم في قوالب جديدة، فيكون الصراع هنا صراعاً إيجابياً وعاملاً بناء في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية .

- **مركزية الإدارة:** كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً كلما زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية، بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات، وعدم تفويض السلطة الكافية للموظفين وتركزها بأيدي أفراد ومغالاتهم بها وعدم توزيعها أو تحويلها بل إساءة استخدامها، وإخفاء المعلومات بهدف الانفراد بالنفوذ والسلطة مما يدعو إلى نشوء صراع .

- **تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت:** قد يكون تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت عاملاً من عوامل نشوء الصراعات داخل المؤسسات، وعندئذ تكون الفرصة مهيأة لحدوث الصراع بين الأقسام، مما يؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على مصلحة العمل داخل المؤسسة.
- **اختلافات المدى الزمني:** إن اختلاف إدراكات المجموعة للوقت من حيث الاحترام والالتزام بالأوقات المحددة للانتهاء من إنجاز المهام يؤثر في الأولويات التي تمنحها المجموعة للأعمال والأنشطة المختلفة، ومن هنا يبدأ الخلاف حيث إن الأنشطة الحرجة ذات الأولوية العالية قد لا يعطى لها نفس الدرجة أو الأهمية، فضلاً عن الإهمال الذي قد يحدث من مجموعة عملها مرتبط مع المجموعة الأخرى، وهوما يترتب عليه نشوء الصراع بين المجموعات.

- **التغيير التنظيمي:** يقصد به التغيرات الحاصلة في العملية التنظيمية بدءاً من مرحلة التصميم والوصف الوظيفي و انتهاء بالهيكل التنظيمي، بحيث يصبح هناك تفاوتاً في المستويات والارتباطات التنظيمية. . وأوضح أحد الباحثين بأن هناك عوامل مسببة للصراع تظهر في البيئة الداخلية للمنظمة، إذ إن هذه العوامل تنشأ بسبب البناء التنظيمي والتي تتمثل بمجموعة من المعوقات منها وجود هياكل تنظيمية ضعيفة، مما يترتب عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، وذلك بسبب تعدد المستويات الإدارية، أو تداخل الأنشطة والفعاليات، أو تمركز الصلاحيات، وعادة ما تحدث بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر لعدم وجود إدارة للمعلومات، وكذلك فإن معظم المشكلات أيضاً تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح قنوات الاتصال، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات ما قد يترتب من نتائج سلبية، ومن المعوقات التي تواجه عملية الاتصال الإداري هي الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال.

ويري الباحث أن الأسباب التنظيمية للصراع تنشأ في المؤسسات نتيجة لعدم تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى الخلل في العملية التنظيمية بدءاً من مرحلة التصميم والتوصيف الوظيفي، وانتهاء بوضع الهياكل التنظيمية، وكذلك تعدد التنظيمات غير الرسمية، حيث يمكن القول بأنها كلما زادت في

عددها وتتنوع واختلفت في قيمها كلما مثل ذلك مبرراً للصراع بينها، وبالقدر الذي يهدد وجود المؤسسة وفعاليتها، بالإضافة إلى المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه .

ب. الأسباب الشخصية :

هناك العديد من الأسباب المرتبطة بالشخصية والتي تؤدي دوراً بارزاً في حدوث الصراع على مستوى الأفراد والمؤسسات وهي على النحو التالي :

- **التفسيرات الخاطئة:** وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين، فحين الفشل في تحقيق الأهداف يحاول الأشخاص إيجاد الأسباب والتفسيرات، لذلك فالبعض يرجعها لسوء الحظ أو

لعدم التخطيط أو لتدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى، وهنا قد تثبت بذور الصراع من خلال الإحساس بتدخل شخص أو جماعة ما، إن التفسيرات الخاطئة وسوء الظن بالآخرين بسبب النتائج السلبية يؤدي دورا قويا في خلق النزاعات، وأحيانا يؤدي إلى وجود الصراع في حالات يمكن تجنبها وتلافيها . (رفاعي، وبسيوني، 2004، ص480)

- **الاتصالات السيئة :** كما أن التواصل والاحتكاك مع الأفراد أو المؤسسات في بعض الأحيان يكون بطريقة تغضب البعض ربما دون قصد ذلك لكنه يترك شعور يعرف باللوم الهدام، شعور بالأسى والظلم، الذي يولد شعور بالحاجة إلى الثأر والانتقام الذي يضع حجر الأساس لصراعات ونزاعات ربما لا نهاية لها، إن لكل فرد شخصيته الخاصة فهناك من شخصيته عدوانية ويميل إلى عدم التعاون مع الآخرين، وهناك من تتسم شخصيته بحدة الطبع والحساسية المفرطة مما يجعل العمل شاقا وصعبا ويزيد من احتمال ظهور النزاعات والصراعات. (رفاعي، وبسيوني، 2004، ص480)

- **الواقعية الساذجة:** إن الاعتقاد السائد بأن وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة والتي تعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة وغير واقعية، ومتأثرة بنظرياتهم، يجعل نقاط التلاقي بعيدة وتتسع الفجوة بين الأفراد والمؤسسات، الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف صعبا بل مستحيلا، مما يعرقل العمل الجماعي وينشئ خيوط النزاع والصراع بينهم. (رفاعي، وبسيوني، 2004، ص481)

- **الاختلاف في الأهداف والمصالح:** ويرى بعض الباحثين أن الاختلاف في الأهداف والمصالح من العوامل التي تسبب الصراع بين الأفراد والجماعات وتعكس أهداف كل قسم غايات الأفراد وهم يحاولون الوصول إليها، والوصول إلى أهداف الجماعة قد يتعارض مع أهداف الجماعات الأخرى والاختلافات بين الأفراد تؤدي عادة إلى صراعات حينما تصبح الوحدات الفرعية في منظمة متخصصة فإنها غالبا ما تنشئ أهدافا غير متشابهة فمثلا هدف البحث والتطوير يكون أهدافا ابتكارية يمكن تحويلها إلى منتوجات جديدة ناجحة تجاريا، بينما هدف قسم الإنتاج والنقل من الكلف قدر الإمكان. وهناك من يرى أنه على الرغم من ضرورة ترابط أهداف المنظمة المختلفة نسبيا في نشاطها واشتقاقها من غاية وأهداف المنظمة الاستراتيجية، إلا أن الاختلاف في طبيعة النشاط من إدارة لأخرى يؤدي إلى التباين في الأهداف ومن ثم ظهور الصراع.

- **الاختلاف في القيم:** يقصد بها مجموعة المبادئ والمعتقدات والتقاليد والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة في منظمة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة، فالأفراد والجماعات عادة يحملون معتقدات مختلفة ويخضعون إلى أنظمة مختلفة، فالاختلاف في فلسفاتهم وقيمهم الأخلاقية قد يقودهم إلى توجهات مختلفة ويمتد الخلاف بين الأفراد والمنظمات فيأخذ أطوارا عدة لتسبب الصراع في المنظمة (جواد، 2000، ص271). ويرى آخر أن التباين في الخلفية الثقافية، القيم، التعليم، العمر والمستوى الاجتماعي بين الأفراد يؤدي إلى عدم الانسجام والتواءم والتعاون بين الأفراد أو الأقسام التي يعملون فيها وبالتالي زيادة حدة الصراع، ويذكر (حريم، 2003، ص247)،

وفي هذا السياق أنه كلما زادت الاختلافات بين الأفراد (من حيث الشخصية والقيم والاتجاهات والتعليم والعمر) قل احتمال العمل بتعاون وسلاسة. وفي السياق نفسه فقد بيّن باحث آخر أنّ الأفراد يختلفون في ميولهم ورغباتهم ودوافعهم واتجاهاتهم الأمر الذي يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة لأن القيم والمعتقدات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة يكون لها تأثير واضح على سلوكه في المنظمة أو الجماعة.

- **عدم الرضا الوظيفي:** إن ظاهرة عدم الرضا الوظيفي من شأنها أن تعمق حدة الصراع في ميدان العمل إذ أن عدم رضا الفرد عن وظيفته أو التعليمات السائدة في حقل العمل المعين تجعل ظاهرة عدم التعاون والاختلاف هي السائدة لعلاقات الأفراد في العمل مما يزيد بشكل أو بآخر من أشكال الخلاف أو الصراعات سواء بين الأفراد أو الجماعات. (حمود، 2002، ص153)

ومن هنا فقد تبين أن عوامل وأسباب الصراع ترجع إلى مسببات مختلفة ومتنوعة، إلا أنها قد تتربط مع بعضها والبعض الآخر إذ يكون بمثابة ظرف مؤثر في مستوى شدة الصراع، فالاختلاف في إدراك الظروف والتوقعات قد يؤدي إلى الاختلاف في الأهداف والحاجات والقيم هذا بدوره يؤدي إلى ظهور الصراع، علاوة على ذلك تأثيرات البيئة بمختلف عواملها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية فهي تشكل ظرفا مؤثرا في نشوء الصراع، وينبغي على إدارة المؤسسات التعليمية أن تعي هذا جيدا، إذا أرادت أن تعالج مشكلة الصراع، وتحقق أهدافها المنشود. ويرى الباحث هنا إن التحديد الدقيق لسبب الصراع يعد عاملا مهما في إدارة الصراع وتوجيهه في صالح المؤسسة.

سادسا: نتائج الصراع التنظيمي:

حاول العديد من الباحثين القيام بعملية تشخيص الصراع وبدقة لتحديد شكله فيما إذا كان بناء أو هداما، فالصراع الهدام ينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة ويمثل اختلافا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات، وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير في إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين وهذا بدوره يؤثر بدوره في فاعلية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على مستوى الإنتاج السابق نفسه قبل حدوث الصراع وإن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيضان بتمزيقها.

1. النتائج السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث الصراع نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سلمية، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي، ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه، مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فاعلية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع إن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيضان بتمزيقها.

وفي هذا السياق، فقد أوضح (الطجم، والسواط، 2003)، و(حريم، 2006) أبرز الآثار السلبية للصراع التنظيمي الهدام بالآتي:

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال انتقامية تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
- يعوق العمل الجماعي.
- يخفض الإنتاجية وجمود الأداء.
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

كما أكد كل من العميان (2004)، الطجم، والسواط (2003)، العتيبي (2006)، والمهدي، وهيبه (2000) على النتائج السلبية التي قد يخلفها الصراع التنظيمي:

- قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، مما يعيق من وصول المنظمة لتحقيق أهدافها.
 - يؤدي انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة.
 - يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة.
 - قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية.
 - يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين.
 - يهدم المعنويات، ويهدر الوقت، والجهد، والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفاعلية.
 - إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين، قد تكون له آثار سيئة على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة.
 - إنه مرض لصحة المنظمة، وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
 - عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية، وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
 - قد يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، ومثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام.
 - يؤدي الصراع إلى تعطيل آلية اتخاذ القرارات.
- وأضاف آخرون الآثار السلبية التالية:
- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.
 - تصبح كل مجموعة أكثر ترابطاً، وتتلاشى أية آثار لفوارق الخبرة أو المهارة أو الأقدمية بين أعضاء الجماعة الواحدة.
 - تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة (بغرض تحقيق النصر على الأعداء) وتقل الأنشطة الترفيهية داخل الجماعة.
 - يتسم سلوك كل جماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة، وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.
 - تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعة الأخرى، وتحاول النيل من سمعتها والحط من قدرها أمام الآخرين.
 - تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها ومحاولة إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين.
- وإذا تحقق النصر لأحد الجماعتين فإنها تظل مترابطة، ويبدأ أفرادها في ممارسة بعض الأنشطة الترفيهية كتعويض لما بذلوه من مجهودات، ويذل الأفراد على تعاونهم. إلا أن حالة الاسترخاء التي ينعم بها هؤلاء قد تؤدي إلى انخفاض أدائهم في المستقبل.

أما الجماعة المنهزمة فإنها تبدأ في الانقسام، ويتبادل أعضاؤها الاتهامات ويحل الصراع الداخلي محل الصراع الخارجي، وقد يؤدي ذلك إلى القضاء على الجماعة، إلا أن بعض الجماعات المنهزمة تتعلم من أخطائها وتحسن أداءها في المستقبل وتصبح أكثر قوة.

مما سبق يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل التنظيمات، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا بل أن له أحيانا قيمته الإيجابية للنظام، فالصراع ذو حدين، يمكن أن يكون سلبيا، ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع.

إن المهم ليس الصراع في حد ذاته، بقدر معرفة الأسباب والدوافع التي أوجدته، أي هل الأفراد الذين يعيشون داخل هذا التنظيم ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة أم ينظرون إليه على أنه مخل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف اعتبر صراعا إيجابيا بناء ومحسنا لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق الأهداف، فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا بوظائف المنظمة.

2- النتائج الإيجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون: إن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة، ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع، لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها.

من ناحية أخرى فإن الصراع يمكن أن يكون بئاءً أيضاً، فقد حصل الصراع على سمعة سيئة بسبب ترافقه مع علم النفس والاضطراب الاجتماعي والنزاعات، ومع ذلك يمكن أن يكون هناك العديد من الآثار الإيجابية للصراع

وقد حدد أحد الباحثين الآثار الإيجابية للصراع بما يأتي:

- إن مناقشة الصراع تجعل أعضاء المنظمة لهم إدراكا وقدرة أكبر على حل مشاكلهم.
- الصراع يساعد على التكيف والتغير التنظيمي ومن خلاله يتم تحدي الإجراءات والعمليات وتوزيع الموازنة، والصراع يجلب الانتباه إلى كيفية مواجهة إحباط العاملين.
- الصراع يقوي العلاقات إذ يختبر قوة علاقات العاملين من خلال مواجهة الصراع فالأفراد العاملين يحتاجون لتجنب المشاكل والإحباطات.
- الصراع يحفز الأفراد ويعلمهم كيفية السيطرة على الغضب وإحباطه.
- الصراع يحسن من النمو الشخصي ويساعد الأفراد بأن يكونوا واقعية ودقة من خلاله يستفيد الأفراد من وجهات نظر الآخرين ويساعدهم على الإيمان والاعتقاد بقوتهم وقدرتهم في السيطرة على حياتهم.
- الصراع يمكن الأفراد من الشعور بالإثارة والقدرة على الإبداع والتطوير.

- يؤدي إلى قبول التحدي.
- يوفر الأسلوب الذي يساعد على زيادة البدائل المتاحة للتعامل مع المشاكل.
- يؤدي إلى تحديد دقيق للسلطة والمسؤولية، يوفر الفرصة لإظهار الطموحات والمشاكل.
- كما ذكر كل من (العميان، 2004)، (الطجم، والسواط، 2003)، (العتيبي، 2006)، (حريم، 2006) و(المهدي، وهيبة، 2000) بعض النتائج الإيجابية للصراع كما يلي:
- تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع قد يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال، مما يعمق الثقة ويوفر المعلومات ويساعد على سهولة انسيابها.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد، وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.
- يكون الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلا.
- إن عدم الاتفاق يبرز أفكارا جديدة تعمل على استبدال السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك يرضى عليه الجميع.
- يعمل الصراع على تماسك الجماعة عندما تكون على خلاف مع جماعات أخرى.
- قد يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية، ويعمل على النمو.
- إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه.
- يولد مزيدا من الطاقة لدى الأفراد، حتى إذا لم تكن النتائج بناءة فإنه يوقظكم ويحركهم.
- يعتبر الصراع عاملا أساسيا في تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير.
- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة ومنفعة ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا وكما أسلفنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري. ومن الظروف التي تساعد على تحويل الصراع المخرب إلى صراع بناء تلك التي تعطي للصراع قوة هائلة لها القدرة على إحداث أضرار عظيمة أو منافع كبيرة، وهذا يتوقف على أسلوب إدارته، فمعرفة طريقة الصراع والعوامل التي تتحكم فيه يمكن أن يقود إلى اتباع منهج مفيد في إدارة الصراع وتحويله لقوة منتجة.
- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي

بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها. وفي حال تم فقد السيطرة على الصراع، فإنه لا يمكن ويرى الباحث أن إدارة الصراع تعني بتشخيص الصراع والتدخل فيه على المستوى الفردي داخل الفرد نفسه أو بينه وبين الآخرين، أو على المستوى الجماعي داخل الجماعة نفسها أو بينها وبين جماعات أخرى؛ فإدارة الصراع مهارة أساسية وضرورية لرجل الإدارة داخل المؤسسات التعليمية .

سابعاً: مفهوم، ومداخل إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية :

1. مفهوم إدارة الصراع: الصراع طبيعة معقدة لمنظمات اليوم، فمن الضروري أن يكون للإدارة القدرة على إدارة الصراع قبل أن تنعكس آثاره السيئة على الأداء التنظيمي، وقد أصبحت القدرة على تخفيف حدة الصراع ومعالجته من المهارات الضرورية اللازم توافرها لدى المديرين (Robbins,et Judge, 1996, p391) لذلك وردة مفاهيم عديدة من قبل الكتاب والباحثين حول مفهوم إدارة الصراع. ومن الجدير بالذكر أن إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إذا كان معدماً، وزيادته إذا كان أقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليله إن زاد عن ذلك، ويعرض الباحث لعدد من التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الصراع، ومن أهمها:
- ينظر البعض إلى أن إدارة الصراع تعبر عن التدخل الهادف والواعي من قبل إدارة المؤسسات لحفز وتشجيع الصراع المفيد، أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر (Rogers B,2006,p24)
- ويرى آخر إدارة الصراع هي عملية تتضمن اكتساب المهارات المرتبطة بحل الصراع والإدراك الشخصي ومهارات الاتصالات وتأسيس هيكل لإدارة الصراع في بيئة العمل.
- ووصف القريوتي إدارة الصراع بأنها عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابياً وتوجهها الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل (القريوتي، 2000:240).
- كما تعرف إدارة الصراع على أنها معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائماً على أنها مهارة أساسية للإداريين حيث إن الصراع في المنظمات أمر محتوم كما أنه مفيد أحياناً لأنه قد يؤدي للابتكار. (الجندي، 1998، ص194)
- بينما يرى البعض أن إدارة الصراع هي تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده. (المعشر، 2005، ص49)
- في حين ينظر إليها البعض على أنها التشخيص الكامل للصراع، والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه، وفاع الآخر على أنها عملية إزالة الحدود المعرفية لإحداث التوافق بين أفراد المنظمة، وأن هذا التوافق لا يفترض أن ليته وأساليب معالجته. (Rahim A,2001,p101)
- كما ينظر إليها البعض الضغوط المكونة للصراع قد انتهت بذلك، ويؤكد على أن الالتزام الكافي بمسار العمل يسمح للسماة الإيجابية لهذا التوافق بالتغلب على سمات الصراع السلبية. (Hanson,1996,p269)

■ ويقصد بها أيضاً مجموعة الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التي يتخذها الفرد في أداء عمله، ويتأثر سلوك الصراع بين المشاركين بتوجهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة.

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط الآتية: (العيمان، 2004، ص381)

- 1- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه: من الأهداف التي يجب على الإدارة السعي لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجه حقيقية للأسباب لأنه سينشأ من جديد.
 - 2- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة: وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل بينهما بدلاً من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتدخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، إذ يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.
 - 3- التوصل إلى حلول حقيقية أن تدعم من قبل أطراف الصراع: إن الحلول المؤقتة لن تخدم أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.
 - 4- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدراً صحياً من التوتر والتوترات هنا تقن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.
- كما إن الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع لا تعني القضاء عليه بل إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابياً وفعالاً ويؤدي إلى الأهداف المتوخاة منه وهي استثارة التفكير والحيولة دون الجمود والخمول. فالقضاء على الصراع أمنية ورغبة غير واقعية وذلك لأن البيئات التنظيمية التي تخلق من الصراع قد لا تعمل الإدارة فيها إلا لحماية مصالحها ولحماية الوضع القائم.
- وحسب أحد الباحثين فإنه قد تستعمل الإدارة عدة وسائل لحل الصراع منها:-
- ترك الصراع لغير حل أو عدم أي شيء وهومن أسوأ الحلول للصراع لأن هذا قد يفضي إلى انتشار الصراع وينتج عن ذلك خاسر وربح والسيء في ذلك هو أن الخاسر قد يتحول إلى أن يكون عدائياً ويقوم بهجوم أورد فعل سلبي ضد الربح وهذا ما يجعل الصراع مستمراً ومضراً للمنظمة.
 - الأسلوب الفريد لحل الصراع هو زيادة التفاعل بين الجماعات المتصارعة من خلال إجراء تبادل للأفراد بين الجماعات وهذا يسهل عملية التفاهم ويقلل من احتمالية زيادة حدة الصراع لأن الفرد المتنقل قد يساعد الجماعة على فهم مشاكل الجماعة الأخرى.
 - إن أسرع الحلول هي المواجهة أو المجابهة للصراع، والمجابهة تتطلب استعداداً كاملاً من لدن المدير فهو يجب أن يمتلك كل حقائق الصراع وظروفه ويثق بسيطرته وقدرته على مجابهة الأسوأ وليس الأفضل فقط وأهم القواعد في حل الصراع هو تجنب حالة (الخاسر - الربح).

- هناك احتمالات تستدعي عزل عوامل الصراع خصوصا في حالة اختلاف شخصي في العمل أو خارج نطاق العمل يكون من الأفضل العزل بين الشخصين لأن هذا النوع من الصراعات مضر بالمنظمة لأنه غالبا ما يكون مرتبطا بمصالح فردية للأشخاص المتصارعين.

2. مداخل إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

هناك مجموعة من المداخل لإدارة الصراع يمكن تبويبها في مجموعتين هما:

1.2. مداخل غير مباشرة: Indirect conflict management approaches

ينبغي على المديرين أن يولوا اهتمامهم أولا بالمداخل غير المباشرة لإدارة الصراع والتي تتضمن مايلي:

أ - **تقليل العلاقة الاعتمادية المباشرة بين الأطراف:** وتتضمن مجموعة من الأنشطة منها:

- اختزال إجراءات العمل التي يشترك فيها أطراف الصراع.
- وضع منسق أو ضابط اتصال بين الأطراف.
- ب- **إبراز الأهداف المشتركة:** وتتضمن النشاطات الآتية:
- تركيز الانتباه على نتائج مرغوبة من جميع الأطراف.
- الارتقاء بنقاط الصراع إلى إطار عمل مشترك وإلى مصلحة مشتركة.
- تشجيع الاتجاه الإيجابي والمبادرة نحو اتخاذ المسؤولية الشخصية لتحسين الموقف.

ج- الرجوع إلى الإدارة العليا:

- قد يفيد أحيانا ومع ذلك فإن استمرار هذا الأسلوب يفقد فعاليته للأسباب التالية:

_ إن استبدال الشخص موضع المشكلات بأخر بناء على تعليمات الإدارة العليا قد لا يحل الصراع حقيقة بل قد يشير إلى خطأ في تشخيص أسباب الصراع.

_ وإزاء بعض الحلول السطحية فإن الرؤوسيين قد يعزفون عن تصعيد الصراع إلى الإدارة العليا، ويظل الصراع مختفيا أو مقمعا حتى ينفجر أخيرا في مشكلات كبرى.

د- إعادة الهيكلة التنظيمية:

إن استمرار الصراعات الهدامة بين الأفراد والمجموعات قد يدل على سوء في التنظيم بمعنى أن الهيكل التنظيمي لا يلبي احتياجات المنظمة ولا يحقق استراتيجيتها، كما أن اللجوء كثيرا إلى استخدام منسق أو ضابط الاتصال بين الوحدات المختلفة- فضلا عن تكلفته العالية يكون أيضا معوقا أمام السرعة المطلوبة لانتهاز الفرص المتاحة، وعلى ذلك يمكن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وخطوط وقنوات الاتصال وموائمتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2.2. مداخل مباشرة لإدارة الصراع: Direct conflict management approaches

يتفق الأكاديميون والاستشاريون على إن تحديد الأسباب الموضوعية والانفعالية للصراع هو مفتاح الحل الفعال الذي يحقق المكسب لجميع أطراف النزاع، إذ ينتج ثلاث مخرجات متميزة تعتمد على المداخل المتخذة من قبل الأفراد المشتركين في الصراع.

المربع الأول : (خاسر _ خاسر) : تستخدم هذه الاستراتيجية أساليب معينة ومنها التجنب أو التهدة أو المساومة في معالجة الصراعات، ولكن في هذه الحالة سيكون هناك طرفين خاسرين لذلك فإن هذا النوع من الاستراتيجيات غير مرغوب فيه في كثير من الصراعات لعدم إمكانية حسم تلك الصراعات.

المربع الثاني: (خاسر_ رابح): من المعلوم إن أساليب المساومة والمفاوضة والتسوية وإهمال الصراع أو الهروب منه من الأساليب غير الفعالة، إذ أن قمع العمل يؤدي إلى حركة ارتجاعية، وأن أية محاولة لمعالجة الصراع ستكون غير واقعية وذلك من خلال الإعادة إلى الوراء وإنكار الحقوق المعترف بشرعيتها، وإن هذه الاستراتيجية والأساليب المعتمدة فيها غالباً ما تؤدي إلى أن تصبح الصراعات أسوأ بمرور الزمن إذ يصبح أحد طرفي الصراع غالباً والآخر مغلوباً، وتعد نتائج هذه الاستراتيجية واحدة من أهم المشاكل التي تسبب في تبديد الأموال والجهود قياساً بالمشاكل التنظيمية الأخرى مع شيوع استخدام هذا النوع من الاستراتيجيات.

المربع الثالث: - (رابح_ رابح) يتم بموجبها استخدام المجابهة والحل المتكامل وعدم إهماله ويعد من أفضل الاستراتيجيات، إذ إنها تنتج حلولاً مرضية للجميع، وإن حاجة الكثير من الصراعات إن لم يكن جميعها هي إيجاد وسيلة لحسمها بأسلوب مناسب باستخدام الشكل الأكثر فاعلية ونضجاً للمنظمة، من دون إزالة الخلافات التي أدت إلى الصراع، وبموجب هذه الاستراتيجية يحصل كل طرف في الصراع على شيء مما لا يترك مبرراً لاستمرار هذه الاتجاهات العدائية إذا يحسم الصراع بأسلوب بناء .

وقد قام توماس وكولمان (Thomas et kolman) بتطوير وتعديل نموذج (Black et Mouton) وتمت صياغته بشكل آخر، إذ اقترحا بعدين أساسيين في حل الصراعات هما:

- الاهتمام بالذات أي درجة التركيز على رغبات شخص معين.
- الاهتمام بالآخرين أي درجة التركيز على رغبات الأطراف الأخرى.

3.2. المداخل الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية:

يقصد بالمداخل الحديثة، المعالم التي خرجت إلى الوجود وتتسم بالحدثة، وتتمشى في نفس الوقت مع أحدث النظريات التربوية، وتعني أيضاً مجموعة من الأفكار الرائدة التي تكون في مجملها تياراً أو اتجاهًا بصرف النظر عن خبرة دولة بعينها (حامد، 2005، ص10).

ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الممارسات الإدارية التربوية التي ثبت نجاحها من خلال الخبرات التي طبقت عن اقتناع العديد من الأساليب المتنوعة في مجال الصراع وكيفية إدارته والتعامل معه بالمؤسسات التعليمية .

1.3.2. تصنيفات أساليب إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية:

يمكن القول بأن النظرة إلى إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية وغيرها ارتبطت بتطور الفكر الإداري عبر مراحلها المختلفة؛ فمرحلة الفكر التقليدية أو ما يسمى بالمدرسة العلمية انطلقت من ضرورة القضاء على

الصراع أو الحد منه ما أمكن، لأنها تعتبر كل أنواع الصراع مخلة بوظائف النظام، بينما مرحلة الفكر السلوكية تبنت فكرة أن

الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة، وأخيراً مرحلة الفكر التفاعلية لا تنظر إلى الصراع على أنه يشكل قوة إيجابية في الجماعة فقط؛ ولكنها تناقش أيضاً أن بعض الصراع ضروري وحتمي لفاعلية عمل الجماعة. (المغربي، 2004، ص311)

وتصنف أساليب إدارة الصراع في المؤسسات بطرق مختلفة ومتعددة، تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر بها إلى تلك الصراعات، وهناك تصنيفات جامعة، كما أن هناك تصنيفات فرعية، ويعرض الباحث لمجموعة من تلك التصنيفات لأساليب إدارة الصراع فيما يلي:

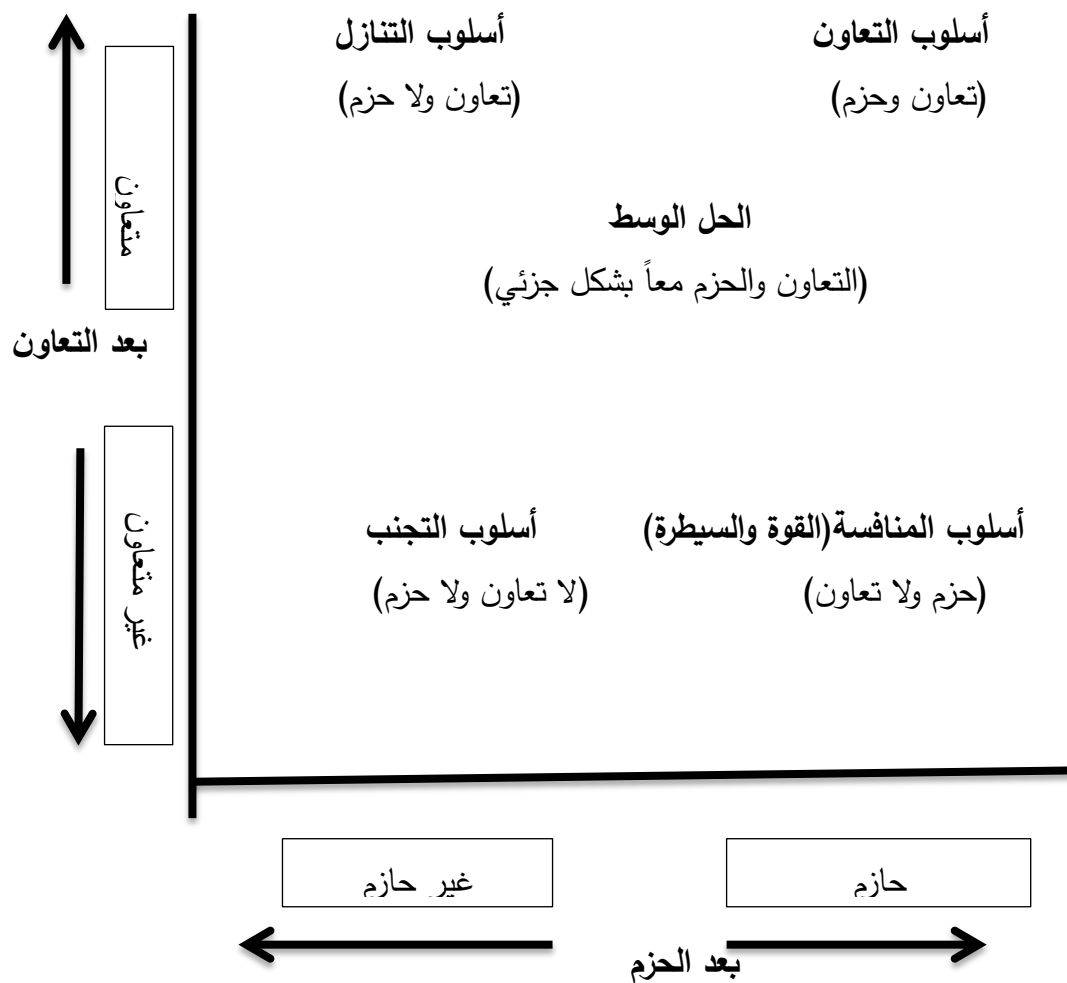
- أسلوب السيطرة والحزم: ويعني سيادة أو تغليب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
 - أسلوب الحل الوسط: وفيه يتدخل طرف ثالث يقوم بدور الحكم للتفاوض والفصل، والوصول إلى حل وسط.
 - أسلوب التنسيق والتكامل: والذي بموجبه يتعاون أطراف الصراع معاً، للوصول إلى حلول مبتكرة ترضي جميع الأطراف.
- وهناك تصنيف آخر لإدارة الصراع داخل المؤسسات، يتمثل فيما يلي (شاكر، والشريف، 2009، ص 268-296):

- الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.
- التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
- توسيع الموارد: حيث إن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصراع التنظيمي، لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت مادية أم بشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.
- حل المشكلات: أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من هو المخطئ ومن هو المصيب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.
- تجنب الصراع: أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب قصير الأمد ويتم اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.
- التهذئة: أي تليين المواقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
- الإكراه: أي استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.

- إجراء تغيير وتبديل :على المتغيرات الهيكلية للنظام ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو استحداث نظام ما أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد.

ومن الملاحظ بين الباحثين المهتمين بمجال السلوك التنظيمي بوجه عام، وإدارة الصراع بوجه خاص، أن هناك خمسة أساليب يكاد يتفق عليها الجميع لإدارة السلوك التنظيمي تتمثل في : (أسلوب التعاون، وأسلوب التنازل، وأسلوب الحل الوسط، وأسلوب المنافسة القوة والسيطرة" ، وأسلوب التجنب)، والشكل التالي يوضح الأساليب

الخمس لإدارة الصراع في المؤسسات. (العميان، 2005ص385).



شكل رقم (08) الأساليب الخمسة لإدارة الصراع في المؤسسات

وفي ضوء ما سبق يمكن لدراسة الحالية أن تحدد اتجاهات إدارة الصراع وما يرتبط بكل منها من أساليب إلى أربعة اتجاهات رئيسة وهي؛ اتجاه الحزم والسيطرة، اتجاه الحوار والتوسط، اتجاه التفاوض والاسترضاء، اتجاه التعاون والتكامل، وصولاً إلى رؤية شاملة لإدارة الصراع في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.

2.3.2. الاتجاه الأول: اتجاه الحزم والسيطرة:

وهو اتجاه يميل إلى استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع، وقبول حلول معينة، قد تتضمن سيادة أو تغليب طرف في الصراع على الطرف الآخر. (عبدالباقي، 2004، ص263)، ويتميز هذا الاتجاه بالحزم الصارم، والأساليب التي يتبناها هذا الاتجاه هي :

أ. أسلوب السيطرة: والهدف من هذا الأسلوب هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية، حيث تتضمن اللجوء إلى الحزم والسيطرة لحسم الصراعات، ويستخدم هذا الأسلوب حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق، أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة، وفي هذا الأسلوب يمكن الاعتماد على طريقتين رئيسيتين؛ وهما :

- **الأولي** "تدخل السلطة العليا": بمعنى تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى حيث يتدخل هذا الأخير ليأمر أطراف الصراع لإنهائه؛ وإلا سيتم استعمال العقاب وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى أو يتم استعمال أنواع أسوأ من العقاب.

ففي حالة نشوب صراع معين بين أطراف التنظيم تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها إزاء الصراع المحتدم وتمارس سلطتها الرسمية في إجبار كلا الطرفين أو إحداها على قبول حل معين لفض النزاع أو الصراع ومن المعروف فعلاً أنّ هذه الاستراتيجية في معالجة الصراع لا تؤدي إلى إزالة الأسباب بشكل مطلق وإنما تعد بمثابة معالجات وقتية ومرحلية ومن شأن هذا الحل أن يساهم بالعلاج المؤقت للصراع وليحله حلاً جذرياً. في حين أضاف (القريوتي، 2008) استراتيجية أخرى استراتيجية استخدام القوة ففي هذه الاستراتيجية يتم اللجوء إلى استخدام القوة لإنهاء الصراع، وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أولاً، فالهدف هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن وقد يتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في المنظمة بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع ووضع الحل الذي يراه مناسباً.

- **الثانية** "استعمال السياسة": عادة ما يتم التعامل مع الصراعات وفق هذا الأسلوب وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة. وغالباً ما تستغرق هذا الأسلوب وقتاً أقل من الأساليب الأخرى؛ ولكنه يخلف آثاراً سلبية لدى الأفراد لعدم الأخذ باعتراضاتهم حول الأوضاع المختلفة، وقد تتجدد الصراعات التي تم إدارتها أو معالجتها وفق هذه الأسلوب مرة أخرى، وتقاجراً إدارة المؤسسة بصراعات أخرى، وبالتالي لا يجب استعمال هذه الأسلوب في إدارة الصراعات التنظيمية إلا في حالة فشل جميع الأساليب.

وتتضمن هذه الاستراتيجية محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف واتخاذ جوانب أكثر سوءاً بالتأثير على كلا الطرفين المتصارعين فإذا استطاع أحد الأطراف المتصارعة أن يقابل حدة وشدة الطرف الآخر باللين والصبر والتساهل وبذلك فإنه يمتص غضبه ويؤدي إلى سهولة اجتثاث حدة الصراع وتخفيف آثاره، إن هذه الاستراتيجية لا

تحقق حلاً جذرياً للصراع بين طرفين إذ تبقى أسبابه كامنة ويمكن أن تتأجج في ظل أي ظرف من شأنه تصعيد آثارها.

ب. **أسلوب التنافس:** تعد هذه الاستراتيجية الأكثر شيوعاً في عالم الأعمال في المنظمات وذلك من خلال استخدام الوسائل بكفاءة وفاعلية عالية في عملية التنافس ويتضمن قيام المنظم لمواردها الإدارية والفنية والتكنولوجية والتسويقية والبشرية ووضعها في إطار عال من التنظيم لإنجاز أهدافها في ظل توازن ديناميكي دقيق يحفظ للمنظمة فاعليتها وقدرتها على التنافس.

يتسم هذا الأسلوب بالحزم ويترجم بالربح والخسارة، وبموجب هذا الأسلوب فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره؛ وذلك لما يمتلكه من سلطة، وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة وجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير أو هدف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به وخسارته. (الخشالي، 2004، ص7).

وبموجب هذه الاستراتيجية يلاحق الفرد مصالحه الخاصة واهتماماته على حساب مصالح الآخرين، إذ إنها تعتمد على قوة التهديد ويكون هذا الحل لصالح أحد الطرفين بغض النظر عن الآثار السلبية التي تقع على الطرف الآخر، وتتميز هذه الاستراتيجية باهتمام قليل بالأفراد واهتمام عالي بالإنتاج داخل المنظمة (Robbins, Judge, 2009 : 390).

ويمكن استخدام أسلوب المنافسة في الحالات التالية (شاكر، والشريف، 2009، ص272):

✓ عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الخلاف قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال المجموعة الأخرى.

✓ عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى البعض .

وعادة ما يرتبط هذا الاتجاه بالدول التي يسودها النمط الإداري المركزي في المؤسسات التعليمية؛ ولعل من أشهرها الدول الاشتراكية والدول النامية .

3.3.2. الاتجاه الثاني: اتجاه الحوار والتوسط: ويميل هذا الاتجاه في إدارة الصراع بالمؤسسات

التعليمية إلى التفاوض والنقاشات البناءة بين الإدارة وأطراف الصراع، كما يعتمد بشكل كبير على أطراف وسيطة، تلتزم بالحيادية والموضوعية، والرغبة الصادقة في إنجاح عملية إدارة الصراع، وهناك عدد من الأساليب يتبناها هذا الاتجاه هي :

أ - **أسلوب التفاوض:** يتميز هذا الأسلوب بأنه يعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف الصراع، ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية، وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئية؛ تمهيداً وتسوية للصراعات القائمة، ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر حقيقية لدى مختلف الأطراف .

إن التدخل لمعالجة الصراع عادة لا يتضمن كسب أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر وخسارته للموقف المتصارع عليه، ولذا فإن اللجوء إلى طاولة التفاوض والتحاور بين الأطراف المتصارعة ووصولها للمناقشة

المباشرة بشأن العلاج غالباً ما يوصل الطرفين المتصارعين إلى حلول أكثر إيجابية في تحقيق أهداف كل منهما سيما إذا توفرت المتطلبات الآتية في إطار المفاوضات والتفاوض:

- استعداد طرفي الصراع للتركيز على الأسباب الأساسية للصراع وتجاوز الأسباب الجانبية له.
- مدى إدراك كلا الطرفين للخسائر الناجمة عن عدم الاتفاق وما ينجم عنهما من تكاليف وتضحيات كبيرة.
- إدراك الأطراف المتنازعة عن الأبعاد المعنوية التي تكبدها الطرف الآخر وسمعته السوقية أو الاجتماعية.
- استعداد الطرفين لتجاهل النزعة المتعجرفة واستخدام القوة واللجوء إلى سبل العقل والمنطق والتفكير السليم في المعالجة.
- استعداد كلا الطرفين لبول وجهات النظر الإيجابية في حل النزاع أو الصراع.

ب - أسلوب التسوية أو الحل الوسط: وهو الأسلوب الذي يحاول فيه الفرد الوصول إلى حل وسط يرضي ولو جزئياً رغبات أطراف الصراع، ويتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون (المعشر، 2005، ص 49)، ويقصد به محاولة كل طرف من أطراف الصراع الحصول على شيء فإن التشارك يحصل بينهم وينتج عنه التسوية بين الأطراف. وفيه يلجأ المدير لإتباع سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيهم، والميزة الأساسية هنا أنه يسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا ينتج طرفاً رابحاً وآخر خاسراً، ويمكن استخدامه للوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حال ضيق الوقت. (شاكر، والشريف، 2009، ص 272) وفاعلية هذا الأسلوب متوقفة على تكافؤ قوى الأطراف المتصارعة، فوجود طرف قوي وآخر ضعيف يؤدي إلى معارضة الطرف القوي لأي من الحلول المطروحة، وبالتالي عدم كفاءة هذا الأسلوب.

ج - أسلوب الوساطة: إن استخدام الأسلوبين السابقين قد لا يحقق الأهداف المتوخاة لمعالجة الصراع القائم بين الأطراف المتنازعة، لذا يتم اللجوء إلى وسيط ثالث يمتلك قوة التأثير على أحد أطراف النزاع أو كلاهما كما هو الحال عادة في الصراع بين الإدارة والعاملين، إذ يتم اللجوء في وساطة نقابات العمل كطرف وسيط لمعالجة الصراع وحل النزاع القائم بينهما.

ويشترط هنا أن يكون الطرف الثالث محايد، ويتميز بقوة النفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة، حيث يمكن له القيام بدور الوسيط، وبالتالي يعمل جاهداً لتسوية وإدارة الصراعات والفصل بين طرفي الصراع، ويمكن أن يؤدي دور الوسيط بعض الأفراد أو الهيئات التي لديها القدرة على القيام بهذه المهمة دون أن يكون لها موقع رسمي كما يمكن أن تقوم المنظمات الاجتماعية أو النقابية في المؤسسة بهذا الدور أيضاً، فالوساطة هي تصرفات يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد أو هيئات من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة مع ضرورة الحفاظ على عنصر الحياد وعدم التسرع في إصدار الأحكام المسبقة، والهدف منه هو جمع أطراف الصراع على طاولة النقاش أو الحوار والبحث عن الحلول الوسيطة والاتفاق عليها .

د - **أسلوب التهدة**: والتي يقصد بها الاستراتيجية التي تسعى إلى كسب الوقت حتى تهدئ عواطف الأطراف المتصارعة وتخفف حدة الصراع بينها، وتتضمن تسوية نقاط الخلاف على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو لتتناقص خطرهما بمرور الزمن، بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع بغرض تهدئتهم، وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات الصحية والسليمة فيما بين الأطراف المتصارعة، وذلك باستخدام طرق مختلفة، كالتقليل من شأن نقاط الخلاف بين الأطراف الصراع، وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة.

ويمكن استخدام هذا الأسلوب عند وجود حالات، مثل:

✓ شعور أحد الأطراف بضعف موقفه، واتجاهه للسماح إلى الطرف الآخر بإظهار حججه ومبرراته.

✓ عندما يكون الاستقرار أمراً هاماً وحيوياً بالنسبة للإدارة.

✓ الرغبة في بناء جسور من الثقة الاجتماعية بين الأطراف، تمهيداً للقضايا الأكثر أهمية في المستقبل.

✓ الرغبة في تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، عندما تكون الخسائر قضية محققة لا محالة .

4.3.2. الاتجاه الثالث: اتجاه التغاضي والاسترضاء: يعتمد هذا الاتجاه على مجموعة من الأساليب الضعيفة

لإدارة الصراع، حيث إنه لا يعالج الأسباب الحقيقية لحدوث الصراع، ولا يعتمد على تشخيص واقعي وموضوعي لأسباب ومصادر الصراع، من أجل التوصل إلى مواجهته، وقد يفيد في بعض مواقف الصراع، ولكن لا يفضل اتخاذه كاتجاه تتبناه الإدارة داخل المؤسسة، وهناك عدد من الأساليب يمكن استخدامها في هذا الاتجاه هي :

أ - **أسلوب التجنب** : يتضمن هذا الأسلوب بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع وعدم مواجهته، وعدم مواجهة الصراع ينتج عنها عدم التعاون وعدم الحزم، ويترجم غالباً بتأجيل الصراع؛ أما عن سلوك المدير فإنه يهمل أو يتجاهل مواقف الصراع كلياً ويتهرب من المسؤولية وينسحب من الصراع على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن، وكمحاوله منه للمحافظة على الهدوء النسبي ومنع نقشي الشعور الواضح بالغضب. (المعشر، 2005، ص44)، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في هذه الاستراتيجية هي الإهمال إذ يتم تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن ذلك الموقف بعد مدة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن أن يزيد الأمر سوءاً بمرور الزمن إذا لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع.

أما الأسلوب الثاني هو التباعد بين أطراف الصراع أي إبعاد الأفراد أو المجموعات عن بعضهم البعض وهذا سوف يقلل من حدة الصراع، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب " التأثير السلبي " على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأطراف أو الجماعات أما الأسلوب الثالث هو التفاعل المحدود إذ يسمح للأفراد هنا بالتفاعل بصورة محدودة ويتم ذلك في المواقف الرسمية مثل الاجتماعات التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة (القيوتي، 2000، صص 259-260)

وتتسم استراتيجية التجنب بمستوى منخفض من التعاون والصراع، في هذه الحالة يترك من غير حل، فإذا فعل أحد الأطراف ذلك فإنه سوف يتعرض لسيطرة من قبل الأطراف الأخرى حتى لو حصلت الأطراف الأخرى على ما تريد، لأن النتائج تكون غير مقبولة من الأطراف الأخرى، وبذلك تكون أمام حلين إما عدم عمل أي شيء أو الانتظار لإيجاد وقت مناسب.

وقد يكون استخدام هذا الأسلوب مناسباً في الحالات التالية :

- ✓ في المواقف التي تكون فيها مشكلة الصراع قليلة الأهمية.
- ✓ إذا كانت الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية.
- ✓ إذا كانت مخاطر علاج الصراع أكبر من مكاسبه .

ب - أسلوب التنازل أو المجاملة : وفيه يتصرف المدير 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 فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشكلات، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع، وبموجب هذا الأسلوب قد يعطى الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، بهدف الإبقاء على علاقات جيدة، ويطلق عليه البعض أسلوب (الرابح/الخاسر).

ج - أسلوب تجسير الفجوة (المقاربة) : ويستخدم في الحالات التي يكون فيها الاختلاف حول موضوعات أساسية ولا بد من حلها، وفي هذه الحالة يعمل مدير المؤسسة على الابتعاد عن المواجهة ما أمكنه ذلك، والعمل بكل ما يمكنه من خبرة وحنكة ودراية لتطبيق أسلوب المقاربة بين وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة، وذلك من خلال الحصول على تنازلات من كلا الطرفين. ويمكن استخدام الأساليب الآتية:

▪ **تبادل وجهات النظر Exchange View Point :** يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لمدة من الزمن بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفاهم المتبادل.

▪ **التركيز على هدف استراتيجي Strategic Objective :** يتم تركيز جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة في هذا الأسلوب على الأهداف العليا أو المشتركة، فقد يكون هذا الهدف هو بقاء أو استمرار المنظمة، مما يجعل الخلافات الأخرى غير ذات أهمية، والواقع أنه إذا أريد لهذا الأسلوب أن يكون فعالاً في مراجعة الصراع فإن ذلك يوجب ما يلي :

- وجود اعتماد متبادل بين الجماعات.
- أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوباً فيه وله قيمة عالية من قبل كل مجموعة.
- وجود صورة من صور المكافئة لإنجاز الهدف.

وعليه يمكن القول إن هذا الاتجاه يعد انعكاساً واضحاً لنمط القيادة الترسلية التي يمكن أن تسود في بعض المؤسسات التعليمية.

5.3.2. الاتجاه الرابع : اتجاه التعاون والتكامل: يقصد به هنا ذلك الاتجاه العلمي الواقعي والموضوعي، والذي يعي جيداً أن هدفه ليس القضاء على الصراع بشكل جذري، وإنما ينبغي الاستفادة التامة منه، ويتخذ لذلك إجراءات دقيقة، تتمثل في التشخيص المنضبط والمحكم لمصادر الصراع ودوافعه وفقاً لأسلوب التحليل المنظومي، ومن ثم يسعى إلى إيجاد الحلول المناسبة، والتي تراعي طبيعة الصراع ذاته من ناحية، وطبيعة أطراف الصراع من ناحية أخرى، ويستلزم وجود قيادات على مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة والذكاء الوجداني ويفيد هذا الاتجاه عند وجود حالات الاتفاق على حل متكامل للمواقف التي تتطلب الحصول على آراء ومقترحات الآخرين من ذوي الرأي الصائب والإدراك الصحيح، والأساليب التي يتبناها هذا الاتجاه تتمثل فيما يلي :

أ - **أسلوب التعاون والتآزر:** ويقصد به أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلي حاجات الطرفين، ويعني باهتمامات كلٍ منهما، ويسمى هذا الأسلوب « بأسلوب الريح »؛ فهو يتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم (المعشر، 2005، ص45). وفي هذه الحالة يحاول طرف في الصراع إرضاء اهتمامات باقي الأطراف الأخرى إذ يكون هناك تعاون وتنسيق ومنافع مشتركة بين الأطراف.

كما يعكس هذا الأسلوب الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد العاملين إن أهدافهم متوافقة أكثر مما هي متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض، ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة.

ب - **أسلوب المواجهة وحل المشكلة:** يمتاز هذا الأسلوب بالتشخيص العلمي الدقيق لجوانب المشكلة التي تسببت في نشوء الصراع الفردي أو التنظيمي، ويمثل مجموعة من الخطوات المرحلية الدقيقة، والتي تهدف إلى فهم شامل للبواعث والدوافع، ومن ثم يبحث في طبيعة الواقع، وصولاً إلى حل شامل وفعال، وفيما يلي عرض لخطوات هذا الأسلوب لإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية: (Rahim, 2002, p213)

- التعرف على أسباب الصراع: من خلال التعرف على مظاهر الصراع، ومدى حدته، وتحديد أسبابه بدقة.

- التخطيط للتغيير (المواجهة) : من خلال تزكية الحلول والبدائل المقترحة لحل المشكلة، ومن ثم إعداد خطة للتدخل السريع لمواجهة الصراع.

- التطبيق والتنفيذ: من خلال تحويل الخطة إلى واقع عملي إجرائي، ومن ثم متابعة النتائج وتصحيح المسار من خلال التغذية المرتدة.

ويرى الباحث أن هذا الاتجاه يعد أكثر شيوعاً في الديمقراطيات الغربية التي تتبنى لامركزية الإدارة وتفويض الصلاحيات والسلطات بقدر واسع في إدارة المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يدفع مديريها إلى انتهاج أساليب النقاش والحوار والتفاوض، ويؤكد الباحث أن هذا الاتجاه يعد أكثر الاتجاهات صلاحية للتطبيق في المجتمعات الحديثة لتطوير العمل بمؤسساتها التعليمية والتربوية، وتحقيق السعادة والرفاهية لأفراد المجتمع.

كما تجدر الإشارة وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أنه بإمكان أطراف الصراع استخدام هذه الأساليب بشكل مستقل أو استخدام أكثر من أسلوب في وقت واحد، فلا يوجد واحد من الأساليب يمكن استخدامه دائماً، لأن أي أسلوب من هذه الأساليب يعتمد على قوة طرفي الصراع والموقف الحالي والرؤية لنتائج الصراع ومن ثم فمن المعقول أن تتبدل أساليب إدارة الصراع مع الوقت وحسب الظروف.

خلاصة:

الصراع التنظيمي أمر حتمي في سائر المنظمات باختلاف أنواعها، حيث يعد من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، وتتوقف كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين بالمؤسسة على عوامل ومتغيرات من بينها القدرة على إدراك الصراع والاستفادة من وإيجابياته وتجنب سلبياته من خلال اختيار الأساليب المناسبة لإدارته.

وهذا ما سعت الدراسة الحالية لتوضيحه وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الصراع ومراحل التطور الفكري لدراسته وخصائص الصراع التنظيمي ومجالاته ومستوياته وأنواعه. بالإضافة إلى ذلك فقد شمل هذا الفصل تفصيل مراحل نشوء الصراع وفقا لنموذجين معروفين (نموذج بوندي ونموذج روبينز). وكذا مصادر الصراع والعوامل المسببة له، والنتائج أو الآثار التي قد يخلفها الصراع على الأفراد والمؤسسة. وفي الأخير تم التطرق إلى إدارة الصراع التنظيمي والمداخل الحديثة لإدارته.

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة

1-1 المجال الزمني

2-1 المجال المكاني

3-1 المجال البشري

2- نموذج الدراسة

3- منهج الدراسة

4- عينة الدراسة

5- أدوات جمع البيانات

6- أساليب التحليل و التفسير

تمهيد

يتناول الباحث في هذا الفصل منهج الدراسة موضحا مجتمع وعينة الدراسة وحدودها كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي يتم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها كما سيوضح الباحث كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمها في معالجة بيانات الدراسة

1- مجالات الدراسة:**1-1 المجال الزمني :**

قمنا بإجراء دراستنا الميدانية انطلاقا من منتصف شهر جانفي 2021، حيث قسمنا الدراسة إلى مرحلتين:

المرحلة الاستطلاعية: ودامت حوالي 15 يوما، حيث تم فيها التقرب إلى بعض المؤسسات التعليمية التي شملتها الدراسة، وذلك للتعرف على بعض المعلومات المتعلقة بوضعية هذه المؤسسات التنظيمية، كما قمنا بإجراء بعض المقابلات مع مديرين وقيادات إدارية، وأساتذة بهذه المؤسسات، تدور حول وضعية وواقع المؤسسة التعليمية في الجزائر ومراحل تطورها وكذا مختلف نشاطاتها وتطلعاتها.

مرحلة التطبيق: والتي دامت حوالي 30 يوما بمعدل زيارتين في الأسبوع، وفي هذه المرحلة وبعد إعداد الاستبيان النهائي قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة، والوقوف على استرجاعها، حيث وزعنا 230 استمارة، واسترجعنا 215، ستة منها غير صالحة، وكان العدد النهائي 209 استمارة.

1-2 المجال المكاني: تم إجراء الدراسة على مستوى مجموعة من الثانويات (10 ثانويات) بولاية

سكيكدة.

1-3 المجال البشري: لقد شملت هذه الدراسة عينة عشوائية تمثل مختلف فئات العمال على مستوى

هذه المؤسسات من أساتذة وإداريين وعمال مهنيين، باعتبارهم فاعلين تربويين يشاركون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

2- نموذج الدراسة:

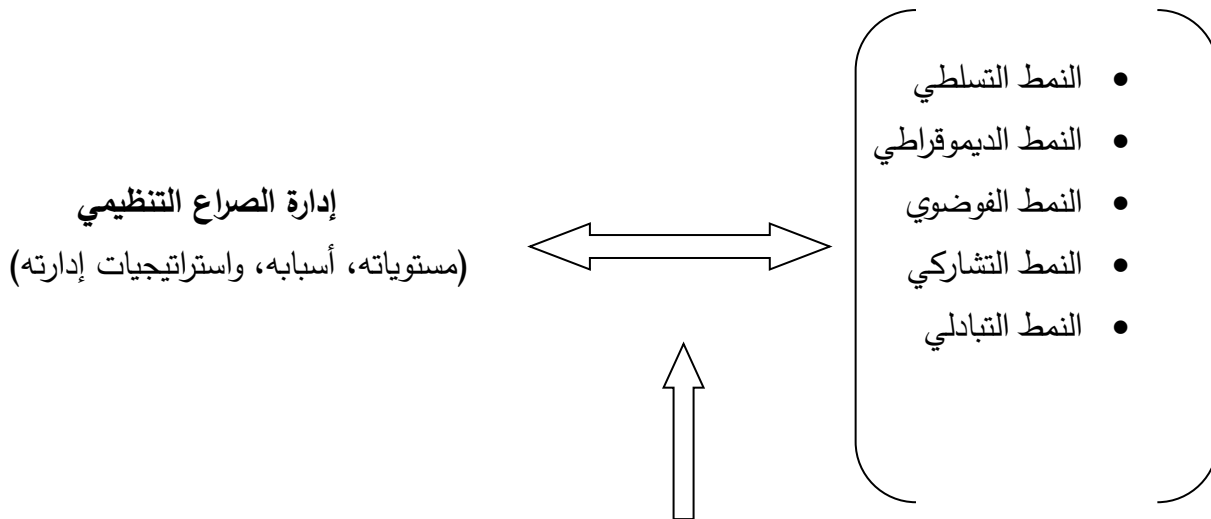
الفرضية العامة:

- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين أنماط السلطة وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.

شكل رقم (09): يبين أنموذج الدراسة

المتغير المستقل المتغير التابع

أنماط السلطة التنظيمية



المتغيرات الديمغرافية

الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والأقدمية في العمل

انطلقت الدراسة الراهنة من فرضية عامة مفادها أن هناك علاقة بين أنماط السلطة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية، وذلك من خلال اختبار فرضية رئيسية أولى، تفترض ميدانيا عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين السلطة التنظيمية بأنماطها (النمط التسلطي، النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي، النمط التشاركي، النمط التبادلي) بإدارة الصراع التنظيمي، وذلك في ضوء مؤشرات تحدد علاقات احتمالية تدور في مجملها حول علاقة هذه الأنماط وتأثيرها على سلوك الأفراد واتجاههم نحو إدارة الصراع داخل المؤسسة، وفي ضوء هذه المؤشرات حدد الباحث الإجراءات المنهجية الكفيلة باختبارها ميدانيا و التوصل إلى نتائج منطقية وواقعية.

3- منهج الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة. وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (عميراوي، دس: 96).

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة لأخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، ومن خصائص الدراسة الوصفية هو اعتمادها على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح لنا خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها (بوحوش، والدنيبات، 1995، ص 129).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (الراشدي، 2000، ص 59).

وتماشياً مع طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة، فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على درجة تأثير أنماط السلطة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال وصف وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

4 - عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها " عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة " (القحطاني وآخرون، 2000، ص 269).

وفي هذه الدراسة أخذ الباحث عينة عشوائية بسيطة مراعيًا في ذلك النسبة المقبولة علمياً في تحديد العينات، وبعد التأكد من سلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 230 استبانة على مجتمع الدراسة وتم الحصول على 209 استبانة، بعد استبعاد 06 استبانات غير مكتملة، وعدم استرداد 15 استبانة، فأصبحت عينة الدراسة الفعلية تمثل ما نسبته 16.37 % من مجتمع الدراسة، والذي يشمل 1276 عامل بعشر (10) مؤسسات للتعليم الثانوي ثم اختيارها على مستوى ولاية سكيكدة - سكيكدة.

5- أداة الدراسة:

بما أن موضوع الدراسة يتعلق بدراسة أثر أنماط السلطة على فعالية إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية، ولغرض الحصول على معلومات متعددة ومتنوعة، ومن أرض الواقع تم الاعتماد على:

الاستبيان:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع، كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها بشكل أفضل عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانته معتمدا في ذلك على:

• الدراسات السابقة في نفس المجال.

• رأي ذوي الخبرة والاختصاص.

وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور:

المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل، والمسمى الوظيفي) ويشمل العبارات من رقم 01 إلى رقم 06.

المحور الثاني: يشمل العبارات المتعلقة بأنماط السلطة، ويتألف هذا المحور من 29 عبارة موزعة كما يلي:

- نمط السلطة التسلسلي ويشمل 05 عبارات (من 01 إلى 05)
- نمط السلطة الديمقراطي ويشمل 07 عبارات (من 06 إلى 12).
- نمط السلطة الفوضوي ويشمل 05 عبارات (من 13 إلى 17).
- نمط السلطة التشاركي ويشمل 06 عبارات (من 18 إلى 23).
- نمط السلطة التبادلي ويشمل 06 عبارات (من 24 إلى 29).

المحور الثالث: ويشمل العبارات المتعلقة بفعالية إدارة الصراع التنظيمي، ويتألف هذا المحور من 25 عبارة (من 29 إلى 54).

ويقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات تتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي:

جدول رقم (04): درجات مقياس ليكرت

الفترة	5-4.2	4.20-3.40	3.40-2.60	2.60-1.60	1.80-1
الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تبنى الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

ثبات وصدق أداة الدراسة:

1- الثبات:

ويقصد بالثبات حصول الفرد على نفس الدرجات إذا طبقت عليه نفس الأداة، وتحت نفس الظروف، ومعامل الثبات المناسب هو 0.7 فأكثر، ويتناسب معامل الثبات تناسباً عكسياً مع حجم العينة. (العساف، 2000، ص430).

وقد قمنا بحساب معامل ثبات الاختبار بطريقة التباين (ألفا كرونباخ)، وذلك كما يلي:

1.1. طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ :

تعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد على انفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات المحور ككل، وذلك حسب صيغة معادلة ألفا كرونباخ كما هو متاح على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

أولاً: محور أنماط السلطة

والجدول الآتي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على انفراد :

جدول رقم (05): معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور أنماط السلطة

الأنماط	عدد العبارات لكل نمط	قيمة ألفا
نمط السلطة التسلسلي	05	0.77
نمط السلطة الديمقراطي	07	0.68
نمط السلطة الفوضوي	05	0.65
نمط السلطة التشاركي	06	0.84
نمط السلطة التبادلي	06	0.60
الدرجة الكلية للمحور	29	0.70

تشير البيانات في الجدول إلى قيم معامل الثبات عالي لإجابات المبحوثين على مختلف عبارات أنماط السلطة وهي دلالة جيدة على ثبات المحور.

ثانياً: محور إدارة الصراع التنظيمي :

جدول رقم (06): معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور إدارة الصراع

محور إدارة الصراع	عدد العبارات	قيمة ألفا
الدرجة الكلية للمحور	25	0.88

تشير البيانات في الجدول إلى قيم معامل الثبات عالي لإجابات المبحوثين على مختلف عبارات محور فعالية إدارة الصراع التنظيمي وهي دلالة جيدة على ثبات المحور.

2- صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة (الاستبيان) يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2000، ص429) التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001:179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ - الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ومن جامعات مختلفة، وقد بلغ عدد المحكمين، حيث تم تعديل بعض العبارات سواء من حيث صيغتها أو مدى قياسها لما وضعت له، وكذا تكرار بعض العبارات وتشابه صياغتها، وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية والملحق رقم (01) يوضح الاستبيان في صورته النهائية.

ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانيا، وعلى بيانات العينة الكلية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه فكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين درجات محاور الاستبيان والدرجة الكلية له

الأنماط	الرقم	قيمة معامل الارتباط
نمط السلطة التسلسلي	1	0.79
نمط السلطة الديمقراطي	2	0.85
نمط السلطة الفوضوي	3	0.45
نمط السلطة التشاركي	4	0.77
نمط السلطة التبادلي	5	0.43

0.70	29	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من الجدول رقم (07) أن هناك ارتباطا إيجابيا يتراوح ما بين قوي إلى متوسط القوة بين المحاور والاستبيان ككل، مما يدل على صدق الاستبيان في قياس ما وضعت لأجله.

ج - الصدق الذاتي:

وهو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس. (فؤاد البهي السيد، 1971، ص451).

ويُقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وذلك كما يلي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل ثبات الاختبار}}$$

- معامل الثبات لمحور أنماط السلطة = 0.70

إذن معامل الصدق الذاتي للاستبيان = 0.90

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{0.70} = 0.83$$

وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتيا وثابت قياسيا.

- معامل الثبات لمحور ادارة الصراع: 0.88

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{0.88} = 0.93$$

إذن معامل الصدق الذاتي للمحور = 0.93، وهذا يعني أن المحور صادق ذاتيا وثابت قياسيا.

حيث أن الصدق يتضمن الثبات، فالأداة الصادقة تكون ثابتة. (العساف، 2000، ص429)

6- أساليب التحليل و التفسير:

إن جمع البيانات دون تحليلها وتفسيرها تبقى نتائج مبهمة وغير دالة، وغير واضحة للمطلع عليها ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل هذه النتائج ذات معنى، و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوبين هما:

الأسلوب الكمي:

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) و التي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المجال للحصول على طول المجال الصحيح أي ($4/3=1.33$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس و هو الواحد الصحيح)، و ذلك لتحديد الحد الأدنى لهذا المجال، وهكذا أصبح لدينا المجالات كالاتي :

- من 1 إلى 2.33 يمثل مستوى ضعيف.
 - من 2.34 إلى 3.67 يمثل مستوى متوسط.
 - من 3.68 إلى 5 يمثل مستوى مرتفع.
- حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور والعبارات حسب أعلى متوسط مرجح.
- تم استخدام الانحراف المعياري (standard diviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين أفراد العينة (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركيز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتتاً عند تساوي المتوسط المرجح.
- تم استخدام اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA)، للتعرف على دلالة الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين أبعاد و محاور الدراسة و محور فعالية صنع القرار باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، والمسمى الوظيفي).

■ تم استخدام اختبار شيفيه (Sheffé) البعدي لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من المستوى التعليمي أو الفئة المهنية أو الأقدمية في العمل إذا ما بين اختبار تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

الأسلوب الكيفي:

وهو يعتمد على الجانب الوصفي في تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها، فهو يسمح بإبراز المدلول السوسولوجي للأرقام الكمية واستكشاف طبيعة العلاقات التي تربط بين الظواهر وتفسيرها.

الفصل الخامس: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

1. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.
2. استجابات أفراد العينة حول عبارات محور انماط السلطة.
 - 1-2. استجابات أفراد العينة حول عبارات نمط السلطة التسلطي.
 - 2-2. استجابات أفراد العينة حول عبارات نمط السلطة الديموقراطي.
 - 2-3. استجابات أفراد العينة حول عبارات نمط السلطة الفوضوي.
 - 2-4. استجابات أفراد العينة حول عبارات نمط السلطة التشاركي.
 - 2-5. استجابات أفراد العينة حول عبارات نمط السلطة التبادلي.
3. استجابات أفراد العينة حول عبارات محور فعالية ادارة الصراع.

ثانياً. تفسير نتائج الدراسة الميدانية

1. تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمثابهة.
2. تفسير نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والتراث السوسيولوجي.

تمهيد

بعدما قمنا بتقديم كل ما تعلق بالجانب النظري، وقمنا بضبط الإجراءات المنهجية للدراسة سنحاول من خلال هذا الفصل عرض استجابات أفراد العينة حول مختلف بنود وأبعاد (محاور) الاستمارة، ثم نقوم بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء النتائج المتحصل عليها وفي ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمثابرة، وكذا في إطار المداخل النظرية والتراث السوسيولوجي.

أولاً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

1- حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	49	23.4
أنثى	160	76.6
المجموع	209	100

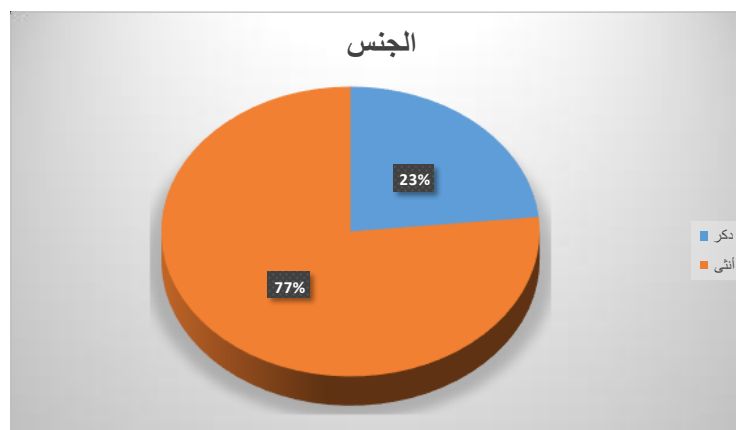
جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين الجدول رقم (08) أن 160 مفردة من عينة الدراسة من الاناث أي ما نسبته 76.6%، وأن 49 مفردة من الذكور بما نسبته 23.4%.

ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول يمكن ملاحظة الحضور القوي للعنصر النسوي في هذه المؤسسات، وهي نتائج معبرة عن واقع جديد تعرفه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، حيث تعرف أغلبها ارتفاع نسبة النساء العاملات بهذه المؤسسات، وهذا لا شك له من التأثير الحتمي على السلوك العام للتنظيم، سواء تعلق الأمر بسلوك الأفراد أو سلوك المنظمة، وهذا بدوره ينعكس على فعالية أداء الجهاز الإداري وتحقيق الأهداف.

والبحث في أسباب هذا الارتفاع يحتاج إلى دراسات وأبحاث مستقبلية لفهم عوامل هذا التغيير.

والشكل التالي يبين هذا التوزيع بوضوح:



شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

2- حسب العمر:

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 30	19	09.1
30 - 39	127	60.8
40 - 49	50	23.9
50 فما فوق	13	6.2
المجموع	209	100

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب العمر

من خلال الجدول رقم (09) الذي يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن يتضح أن 127 مفردة من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30-39) وهي تمثل ما نسبته 60.8%، وأن 50 مفردة من عينة الدراسة هي الفئة العمرية (40-49) وهي تمثل ما نسبته 23.9%، أن 19 مفردات من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (أقل من 30) وهي تمثل ما نسبته 9.1%، في حين أن 13 مفردات من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) وهي تمثل ما نسبته 6.2%.

وبقراءة هذه النتائج يمكن أن نلاحظ أن 70% من أفراد عينة الدراسة لا تتعدى أعمارهم 40 سنة وهي مرحلة يصفها علماء التنظيم بمرحلة الإنجاز والاستقلالية، وأن هذا الواقع كان نتاج عمليات التوظيف بالقطاع في السنوات الخمس الأخيرة، في حين أن نسبة أفراد العينة التي تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر لا تقدر سوى ب 6.2% ويمكن تبرير ذلك بلجوء العديد من الموظفين للتقاعد من خلال استغلال المزايا التي جاء بها قانون التقاعد النسبي، ووجود هذه النسبة المرتفعة من فئة الشباب يمكن اعتبارها كمؤشر إيجابي لهذه المؤسسات، حيث يجب الاستفادة من كل طاقاتها البشرية ومنحها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها، كما أن ذلك مفيد لدراستنا وبالأحرى لموضوع دراستنا كون أغلبية أفراد العينة هم من الفئات العمرية 30 سنة فما فوق، وهي فئات مؤهلة وواعية وناضجة وعلى دراية ومعرفة جيدة بما يدور داخل المؤسسة.

والشكل رقم (11) يبين هذا التوزيع بوضوح:



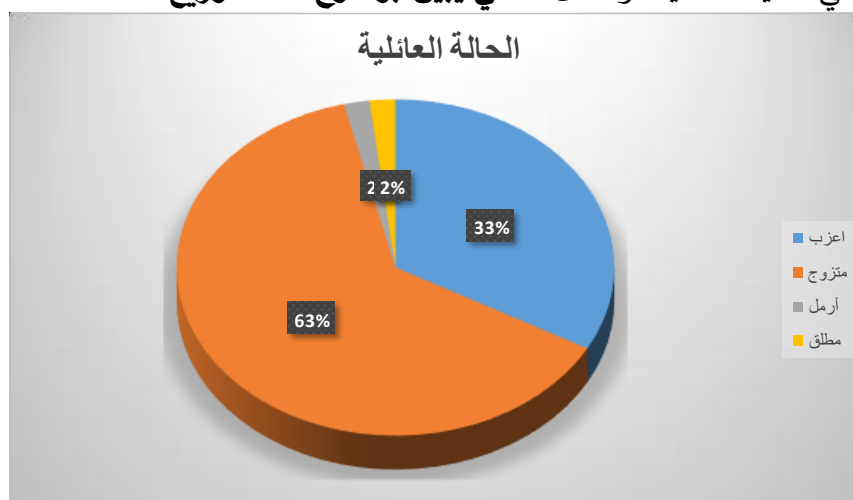
3- الحالة العائلية

الحالة	العدد	النسبة
أعزب	69	33.0
متزوج	132	63.2
أرمل	04	1.9
مطلق	04	1.9
المجموع	209	100

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

يبين الجدول رقم (10) أن أغلبية مفردات عينة الدراسة متزوجون، 132 فردا وهم يمثلون نسبة 63.2% من عينة الدراسة، وأن 69 فردا هم من فئة العزاب أي ما يمثل نسبة 33.0%، في حين هناك 04 أفراد من فئة مطلق وهو ما يمثل نسبة 1.9%، و 04 أفراد من فئة الأرامل وهو ما يمثل نسبة 1.9%.

ويرى الباحث من خلال هذه البيانات أنها تعطي مؤشر إيجابي يساعد على تحقيق ما نصبو إليه من خلال هذه الدراسة، حيث نعتقد بأن تعاملهم مع ما جاء في المقياس كان بمسؤولية، وهم قادرون على تشكيل تصور ما تجاه ما يطرح عليهم فيما يخص موضوع الدراسة بمتغيريه، السلطة التنظيمية والصراع التنظيمي وهذا لاعتقادنا أيضاً بأن الاستقرار الاجتماعي والنفسي في الحياة الخاصة له انعكاس إيجابي في الحياة العملية. والشكل التالي يبين بوضوح هذا التوزيع:



شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

4- المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى
1.0	02	ابتدائي
4.8	10	متوسط
16.7	35	ثانوي
77.5	162	جامعي
100	209	المجموع

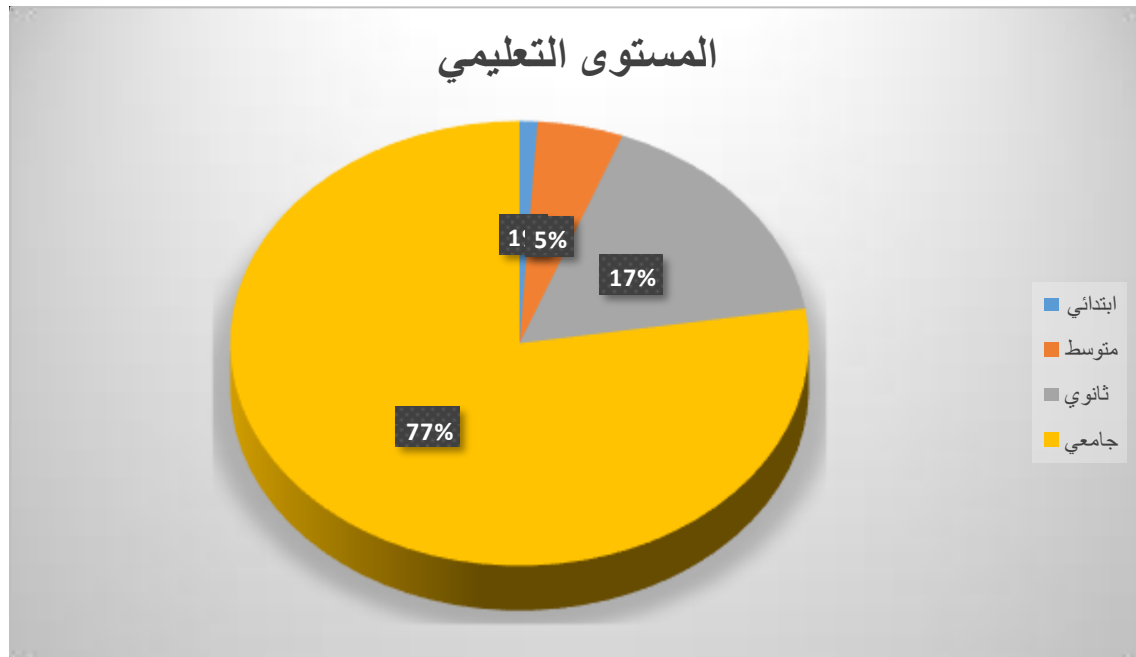
جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يؤثر المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء و المواضيع التي تطرح أمامهم، على اعتبار أن العلم يكسب الأفراد المعارف والقيم والخبرات، والتي تُسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهاتهم الإيجابية أو السلبية نحو موضوع معين، وبالرجوع إلى الدراسة الراهنة ومن خلال الجدول رقم (11) والذي يوضح أن 162 مفردة من مفردات عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي وهم يمثلون نسبة 77.5% من مفردات العينة ، وأن 35 مفردة من مفردات العينة هم من ذوي المستوى الثانوي أي ما يمثل نسبة 16.7% ، في حين أن 10 مفردات من ذوي التعليم المتوسط وهي تمثل ما نسبته 4.8%، وان مفردتين من عينة الدراسة من ذوي المستوى الابتدائي وتمثل نسبة 1.0%.

تُعتبر النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (11) مؤشر منطقي بالنسبة لمؤسسة تعليمية، على اعتبار أهمية ومتطلبات العملية التعليمية، التي تفرض توظيف اصحاب المستوى التعليمي الجامعي، وما على القائمين على هذه المؤسسات إلا العمل من اجل الاستفادة القصوى من هذه الكفاءات وذلك من خلال إشراكها في التسيير وإعطائها المزيد من المسؤوليات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والسهر على السير الحسن للعمل والعملية التعليمية بصفة عامة.

كما أن هذا مؤشرا على أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة لكي يكون مدركا للقضايا محل البحث، وعموما فإن موقع المؤسسة التعليمية في النظام التعليمي والتربوي للدولة، ومكانتها ورهاناتها وطبيعة الأعمال التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها يجعلها تعتمد على يد عاملة ذات مستوى وكفاءة وذات تكوين عالي حتى تستطيع مواكبة ما يحصل وتستجيب للرهانات التي تواجهها.

والشكل التالي يبين بوضوح هذا التوزيع:



شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

5- الفئة المهنية:

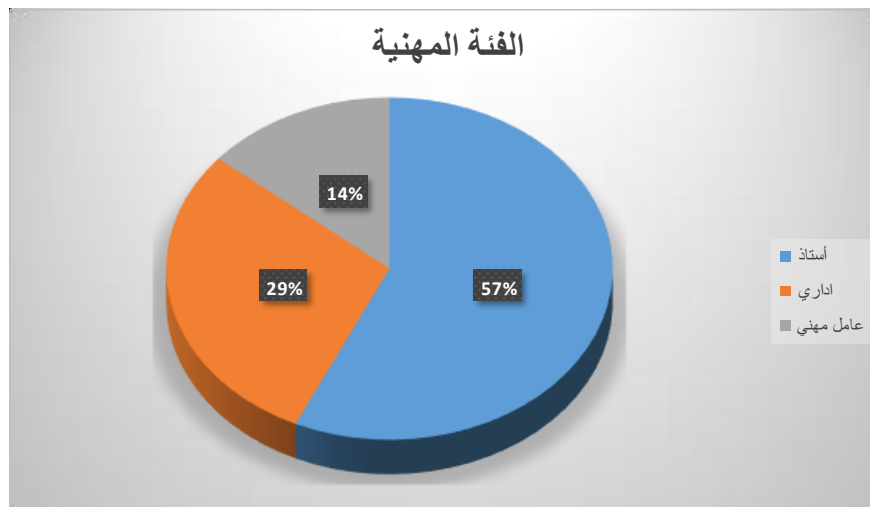
الفئة المهنية	العدد	النسبة
استاذ	119	56.9
اداري	61	29.2
عامل مهني	29	13.9
المجموع	209	100

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

يبين الجدول رقم (12) أن 119 مفردة من عينة الدراسة ينتمون إلى فئة الأساتذة، وتمثل ما نسبته 56.9%، وأن 61 مفردة من عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة الإداريين، وتمثل نسبة 29.2%، في حين أن 29 مفردة من أفراد العينة هم من الفئة المهنية عون تحكم، وتمثل نسبة 13.9% من أفراد عينة الدراسة.

ويرى الباحث بأن هذه النتائج جاءت قريبة ومتناسبة مع نتائج الجدول السابق، حيث سجل قطاع التربية في الجزائر في السنوات الأخيرة توظيف الكثير من خريجي الجامعات، وهذا ما ينعكس

إيجاباً على أداء وصورة القطاع، كما أنّ وجود نسبة كبيرة من عينة الدراسة من فئة الأساتذة مفيد لتحقيق بعض الأهداف العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة. والشكل التالي يبين هذا التوزيع بوضوح:



شكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

6- الأقدمية في العمل

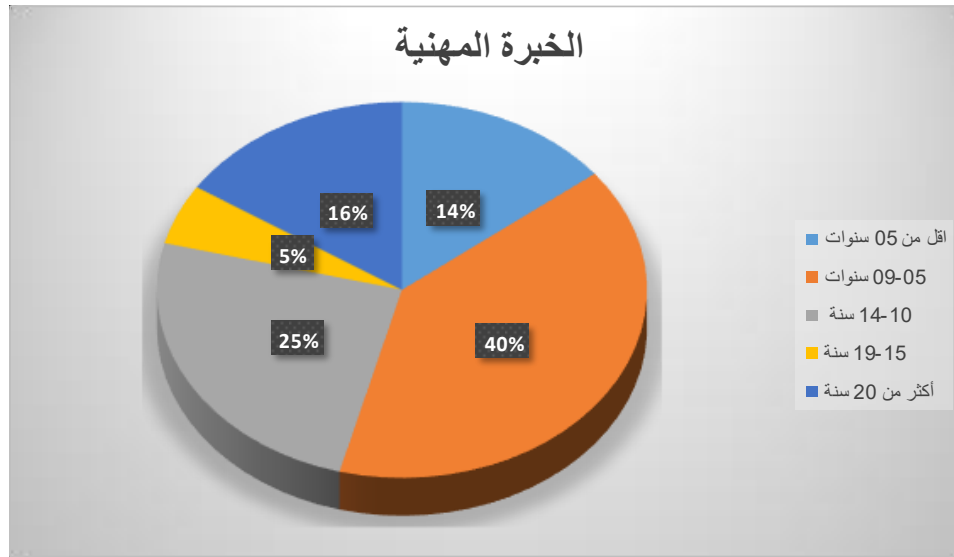
سنوات العمل	العدد	النسبة
أقل من 05 سنوات	30	14.4
05 - 09 سنوات	83	39.7
10 - 14 سنة	52	24.9
15 - 19 سنة	11	5.2
أكثر من 20 سنة	33	15.8
المجموع	209	100

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

يبين الجدول رقم (13) أن 83 مفردة من عينة الدراسة هم من الفئة العمالية ذات خبرة مهنية من 05 إلى 09 سنوات، وهي تمثل ما نسبته 39.7%، وأن 52 مفردة من عينة الدراسة هم من الفئة العمالية ذات خبرة ل 10 إلى 14 سنة، وهي تمثل نسبة 24.9% من عينة الدراسة، كما أنّ 33 مفردة هم من الفئة العمالية ذات خبرة أكثر من 20 سنة، بما يمثل 15.8% من عينة الدراسة، و30 مفردة هم من الفئة ذات خبرة أقل من 05 سنوات، بما يمثل 14.4% من عينة الدراسة، في حين أن 11 مفردة فقط من الفئة العمالية ذات خبرة من 15 إلى 19 سنة، ما يمثل 5.2% من عينة الدراسة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نلاحظ الفوارق الموجودة بين أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة والأقدمية، حيث يرجع ذلك إلى عدة عوامل أهمها قرار وقف التوظيف بالإدارات والمؤسسات الجزائرية منذ 2013، وحالات التقاعد الكثيرة التي عرفت مختلف المؤسسات والإدارات العمومية من خلال قانون التقاعد النسبي، ويؤكد هذا أنّ 79.0% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين 05 و 14 سنة.

والشكل التالي يبين هذا التوزيع بوضوح:



شكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

ثانيا - قراءة وتحليل البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة:

1. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات محور أنماط السلطة السائدة بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية:

يحتوي محور أنماط السلطة التنظيمية على تسعة وعشرون عبارة، وسنقوم بعرض استجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذا المحور.

1-1. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة التسلطي:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرتبة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
النمط التسلطي										
01	تصر القيادات الادارية على تنفيذ أوامرها وتعليماتها في كل الأحوال والظروف.	ت	16	68	32	77	2	2.95	1.14	متوسط
		%	7.7	32.5	15.3	36.8				
02	يشعر العاملون في المؤسسة بالضغط خلال ممارستهم لعملهم.	ت	12	58	38	85	4	2.83	1.09	متوسط
		%	5.7	27.8	18.2	40.7				
03	تعتمد ادارة المؤسسة في تعاملها مع العمال على اصدار الأوامر وعدم مناقشتها.	ت	7	86	31	70	1	3.00	1.08	متوسط
		%	3.3	41.1	14.8	33.5				
04	تظهر القيادات التربوية بمظهر المسيطر أمام العاملين.	ت	8	56	47	71	5	2.74	1.10	متوسط
		%	3.8	26.8	22.5	34.0				
05	تلجأ الادارة إلى أسلوب التهديد بالعقاب حال ظهور خلافات .	ت	6	71	37	74	3	2.84	1.09	متوسط
		%	2.9	34.0	17.7	25.4				
المجموع										
								2.87	1.1	

جدول رقم (14): استجابات أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة التسلطي.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لعبارات نمط السلطة التسلطي جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي (2.87)، وانحراف معياري (1.10). أما على مستوى العبارات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة في غالبيتها متوسطة، مما

يوضح أن رؤية أفراد العينة لنمط السلطة التسلطي تتسم بالحيادية، حيث كانت استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (03) وهي "تعتمد ادارة المؤسسة في تعاملها مع العمال على اصدار الأوامر وعدم مناقشتها". بالمرتبة الأولى في الترتيب، بمتوسط حسابي 3.00 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط، حيث تؤكد هذه النتيجة أنّ أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة.

كما تؤكد هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة محايدون تجاه هذه العبارة، وذلك راجع ربما إلى تأثير عامل الخبرة أو شكل العلاقة مع المدير وأنماط القيادة المتبعة، وطبيعة المهام الموكلة لكل فرد داخل المؤسسة.

ويرى الباحث أن المهام والاختصاصات التي يتمتع بها كل فرد بالمؤسسة التعليمية وباختلاف المستويات تمنح الأفراد شعور بالاستقلالية النسبية والحرية في اداء المهام، فهم لا يحتاجون في غالب الأحيان إلى الأوامر من أجل انجاز الأعمال الموكلة إليهم.

2. جاءت العبارة رقم (01) وهي "تصر القيادات الادارية على تنفيذ أوامرها وتعليماتها في كل الأحوال والظروف". في المرتبة الثانية في الترتيب بمتوسط حسابي 2.95 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول سلوك القيادات الادارية، ويمكن تفسير ذلك بعدم قدرة هذه القيادات على فرض كل ما تريده، وإدراك الفاعلين التربويين ذلك، على اعتبار أن امتلاك سلطة المركز الاداري لا تكفل وحدها تحقيق تنفيذ ما يطلب من المرؤوسين، وأنّ تنفيذ الأوامر قد يصبح مصدر سلطة لمن هم في المستويات الأقل في السلم الاداري من أجل تحقيق بعض المكاسب، كما أنّ أهمية التكامل الذي تفرضه مهام المؤسسة التعليمية بين مختلف الفاعلين يجعل من تنفيذ الأوامر والتعليمات تخضع لعملية تفاوض مستمرة ودائمة، والتي تساهم في تخفيف التوترات والصراعات أو تزيدها، وتنمي السلوك المساعد على إدارة الصراعات التي قد تظهر، وذلك من خلال قدرة تلك القيادات على التأثير من خلال سلوكهم القيادي المكتسب وقدرتهم على التواصل، والعلاقات التي ينسجونها في محيط عملهم.

3. جاءت العبارة رقم (05) وهي "تلجأ الإدارة إلى أسلوب التهديد بالعقاب حال ظهور خلافات". في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، وبمتوسط حسابي 2.84 وهو يشير إلى المستوى المتوسط. وتبين هذه النتيجة بأن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول عبارة "تلجأ الإدارة إلى أسلوب التهديد بالعقاب حال ظهور خلافات".

وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة في هذه العبارة.

4. جاءت العبارة رقم (02) وهي "يشعر العاملون في المؤسسة بالضغط خلال ممارستهم لعملهم." في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وبمتوسط حسابي 2.83 وهي تشير إلى المستوى المتوسط. وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة في هذه العبارة. وبالرجوع إلى معطيات الجدول فإن 48.4 من أفراد عينة الدراسة كانت اتجاههم غير موافق وغير موافق بشدة في حين أن 18.2 هم محايدون، وهذا ما يؤكد بأن أفراد عتبة الدراسة يشعرون بنوع من الاستقلالية في أداء مهامهم وأن ذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى تأثير الشعور بامتلاك السلطة (المهنية) فمهما كانت درجة السلطة التي تمارسها السلطة الإدارية، فهي لا تملك القدرة على السيطرة والضبط على كل المهام والأعمال التي يقوم بها الآخرون، فالأساتذة مثلاً يواجهون الضغوط من خلال شعورهم بامتلاكهم القدرة على أداء مهامهم كما يريدون وبالطريقة التي يرونها تحقق الأهداف وليس استجابة لضغوط أو أوامر.

5. جاءت العبارة رقم (04) وهي "تظهر القيادات التربوية بمظهر المسيطر أمام العاملين." في المرتبة الخامسة في الترتيب ومتوسط حسابي 2.74 وهي تشير إلى المستوى المتوسط. وتؤكد هذه النتيجة بأن أفراد وعينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بقدرة القيادات الإدارية على الظهور بمظهر المسيطر، وذلك لطبيعة الدور الذي يقومون به، ومحدودية سلطتهم على باقي الفاعلين، وشعور باقي الفاعلين التربويين بامتلاك القدرة على المناورة فيما يتعلق بأداء المهام المفروضة بكل فرد.

❖ استنتاجات:

يوضح جدول رقم (15) نتائج متوسط استجابة أفراد العينة إزاء بعد النمط التسلطي، ومن

خلال قراءة وتحليل ما ورد في الجدول يمكن استنتاج الآتي:

1. تمثل العبارات رقم: 1- 2- 3- 4- 5 عبارات النمط التسلطي.
2. تتحقق هذه عبارات هذا النمط بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن بعض المديرين يتقنون في من يعمل حولهم من الفاعلين التربويين في إدارة بعض أمور المدرسة بصورة محدودة وليست عالية، وأن المدير يستخدم أسلوب الأمر والنهي مع المعلمين دون المناقشة وفي بعض الأوقات يناقشهم ويأخذ برأيهم ولكن بدرجة لا ترضي المعلمين، وأن المدير حريص على سير العمل بطريقة روتينية لإنجاز المهام بصورة متوسطة، وأن تواصل المدير مع المعلمين لتبادل المعلومات معهم لا يتحقق بصورة عالية مما يعطي انطباع بانفراد المدير بقراراته طبقاً لما لديه من معلومات دون الرجوع إلى المعلمين بصورة متكررة. إلا أن النتيجة العامة لهذا المحور تشير إلى أن المديرين بالمدارس مازالوا يتبعون الطرق والأساليب التقليدية والنمطية في إدارة المدرسة وظهر ذلك عند جميع أفراد العينة باختلاف خصائصهم الشخصية.

3. إن محاولة بعض المديرين والقيادات الادارية بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة، الظهور بمظهر المسيطر والقائد الذي يمتلك سلطة المركز التي تخول له اصدار الأوامر وفرض الطاعة، لا تلبث أن تصطدم بحقيقة تنظيمية أن السلطة موزعة في كل مستويات التنظيم وعند جميع الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة، ولديهم حرية نسبية وهامش مناورة تجعلهم يشعرون بنوع من الاستقلالية والقدرة على مواجهة الضغوط التي تمارس عليهم.

4. إن اعتماد بعض المديرين والقيادات التعليمية على اسلوب اصدار الأوامر والاهتمام بالإنجاز وتحقيق الأهداف، دون الاهتمام بالعلاقات الانسانية مع باقي الفاعلين، والعمل على تحقيق حاجاتهم وطموحاتهم، من شأنه أن يؤدي إلى نتائج عكسية، فبدل أن يكون لهذه القيادات دور ايجابي في ادارة الصراعات فإن سلوكها السلطوي سيصبح سبب من الأسباب التي تخلق وتقاسم الصراع.

1-2. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة الديمقراطي:

النمط الديمقراطي										
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرتبة	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	المستوى
06	تهتم ادارة المؤسسة بمشاركة الفاعلين التربويين في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.	ت	07	78	30	67	5	2.86	1.15	متوسط
		%	3.3	37.3	14.4	32.1				
07	تلجأ القيادات التربوية إلى تفويض بعض الصلاحيات لمن تراه كفاء من العاملين.	ت	5	37	49	86	7	2.50	1.02	متوسط
		%	2.4	17.7	23.4	41.1				
08	تشجع ادارة المؤسسة الأفراد على بدل المزيد من المجهودات وتفادي الخلافات و المشاحنات .	ت	7	65	57	68	3	2.93	1.00	متوسط
		%	3.3	31.1	27.3	32.5				
09	تراعي القيادات التربوية العلاقات الانسانية في تعاملها مع الأفراد.	ت	12	76	39	57	2	2.96	1.16	متوسط
		%	5.7	36.4	18.7	27.3				
10	يتعامل المدير مع الخلافات بإيجابية ويوظفها لمصلحة المؤسسة.	ت	9	53	58	64	6	2.79	1.08	متوسط
		%	4.3	25.4	27.8	30.6				
11	تعطي القيادات التربوية فرصة للأفراد للتفرد بأرائهم الشخصية في مواجهة المواقف المختلفة.		11	58	64	54	4	2.91	1.07	متوسط
			5.3	27.8	30.6	25.8				
12	تحافظ القيادات التربوية على اتصال مستمر وتواصل دائم بباقي الفاعلين في المؤسسة.		28	113	23	37	1	3.55	1.05	متوسط
			13.4	54.1	11.0	17.7				
	المجموع									
								2.92	1.07	

جدول رقم (15): استجابة أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة الديمقراطي.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لنمط السلطة الديمقراطي جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الكل 2.92، وانحراف معياري 1.07. أما على مستوى العبارات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة في غالبيتها متوسطة، مما يوضح أن رؤية أفراد العينة لنمط السلطة الديمقراطي تتسم بالحيادية، حيث كانت استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا النمط والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (12) وهي "تحافظ القيادات التربوية على اتصال مستمر وتواصل دائم بباقي الفاعلين في المؤسسة." في المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وبمتوسط حسابي 3.55 وهو يشير إلى المستوى المتوسط.

وتؤكد هذه النتيجة بأن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة. وبالرجوع إلى معطيات الجدول يتبين بأن 67.5 من أفراد عينة الدراسة كانت استجابتهم بين موافق وموافق بشدة، على هذه العبارة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن عملية الاتصال والتواصل بين القيادات الإدارية وباقي الفاعلين التربويين، هي نتيجة منطقية لطبيعة المهام والأعمال التي تختص بها المؤسسة التعليمية على اعتبار أن عملية الاتصال والتواصل من أهم المبادئ لممارسة العملية التعليمية، تبقى خصائص وفعالية هذه العملية وجودتها هو ما يساهم في جودة العلاقات بين مكونات التنظيم، هذه العلاقات تساهم بدورها في استقرار أو ظهور التوترات داخل المؤسسة، وهو ما يعني ضرورة توفر القدرة على ادراك أهمية عملية الاتصال والتواصل لدى القيادات الإدارية، واستغلال ذلك من أجل الحد من الخلافات وإدارة الصراع الذي قد يحدث.

2. جاءت العبارة رقم (09) وهي "تراعي القيادات التربوية العلاقات الانسانية في تعاملها مع الأفراد." في المرتبة الثانية من حيث الترتيب، وبمتوسط حسابي 2.96 وهي تشير إلى المستوى المتوسط.

وتؤكد هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة. ويرى الباحث بأن القيادات الإدارية على مستوى هذه المؤسسات لا تهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية، وهي في ذلك إما أنها لا تدرك أهمية هذه العلاقات في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال النتائج التي تحدثها على سلوك الأفراد (من رفع الروح المعنوية والتحفيز والشعور بالاهتمام وغيرها) أو أنها تفتقد للقدرة على اظهار هذه العلاقات، وذلك بسبب الخصائص أو السمات الشخصية التي تتمتع بها هذه القيادات أو بسبب الظروف التي يعانون منها، ففاقد الشيء لا يعطيه.

3. جاءت العبارة رقم (08) وهي "تشجع ادارة المؤسسة الأفراد على بدل المزيد من المجهودات وتغادي الخلافات والمشاحنات.." «في المرتبة الثالثة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.95 وهي تشير إلى المستوى المتوسط. وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة

تجاه هذه العبارة. ويتبين من خلال نتائج الواردة في الجدول بأن أفراد عينة الدراسة لا يرون بأن إدارة المؤسسة تقوم بدورها اللازم في تشجيع الأفراد نحو المزيد من بذل الجهود، وتجاوز الخلافات التي قد تحدث داخل المؤسسة. وهذا ما قد يؤدي إلى انخفاض في الروح المعنوية لدى الأفراد، والشعور بالإحباط ومن ثم ضعف الالتزام.

4. جاءت العبارة رقم (11) وهي "تعطي القيادات التربوية فرصة للأفراد للتفرد بآرائهم الشخصية في مواجهة المواقف المختلفة". في المرتبة الرابعة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.93 وهو يشير إلى المستوى المتوسط. وتبين هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه عبارة تعطي القيادات التربوية فرصة للأفراد للتفرد بآرائهم الشخصية في مواجهة المواقف المختلفة.

5. جاءت العبارة رقم (06) وهي "تهتم إدارة المؤسسة بمشاركة الفاعلين التربويين في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل". في المرتبة السابعة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.86، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة، حيث تفاوتت إجابات المبحوثين بين موافق وموافق بشدة بنسبة 40.6 وغير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 45.0 في حين سجلنا نسبة 14.4 من المبحوثين محايدون تجاه هذه العبارة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة لا يشعرون باهتمام إدارة المؤسسة بأشراك الفاعلين في حل المشكلات، وهذا مرتبط بالقدرات القيادية للقائمين على الإدارة التعليمية والعلاقات التي تتمتع بها هذه القيادات مع باقي الأفراد في المؤسسة والأسلوب القيادي المتبع.

هذا مع التأكيد على أن إشراك الأفراد في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل مبدأ أساسي لتخفيف التوترات ومعالجة الصراعات التي تحدث في العمل، وذلك كون مشاركة الأفراد تزيد درجة الثقة بينهم وبين قياداتهم، وترفع الروح المعنوية لديهم وتحفزهم وتساهم في تمكينهم إدارياً وتكسبهم مهارات القيادة وتؤهلهم لتبوء مواقع مسؤولية مستقبلية.

6. جاءت العبارة رقم (10) وهي "يتعامل المدير مع الخلافات بإيجابية ويوظفها لمصلحة المؤسسة". في المرتبة الثامنة من حيث الترتيب وبمتوسط حسابي 2.79 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

ويتبين أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن النظرة السائدة لدى القائمين على المؤسسات التعليمية فيما يخص الخلافات التي تحدث والصراع التنظيمي بصورة عامة هي نظرة تقليدية، بحيث ينظر إلى الصراع على أنه أمر سلبي ولا يؤدي إلا إلى زيادة حجم المشكلات وهذه النظرة حتما لا يمكن معها التكلم عن توظيف الصراع لمصلحة المؤسسة.

ويرى الباحث أن هذه النظرة هي بعيدة عن تحقيق الأهداف المرجوة، وهي تهمل الجانب الإيجابي للصراع وإمكانية توظيفه لصالح تحقيق هذه الأهداف. ولابد أن يدرك القائمين على الإدارة التعليمية أن حتمية الصراع ووجود الخلافات يستوجب التعامل معها والاستفادة منها من خلال تحليل أثارها السلبية والإيجابية.

7. جاءت العبارة رقم (07) وهي "تلجأ القيادات التربوية إلى تفويض بعض الصلاحيات لمن تراه كفاء من العاملين". في المرتبة التاسعة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.50، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط،

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين عن تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة حيث سجلنا ما نسبة 56.4 من المبحوثين كانت اجابتهم غير موافق وغير موافق بشدة، و 20.1 منهم كانت اجابتهم موافق بشدة وموافق، في حين سجلنا ما نسبة 23.4 من المبحوثين محايدون. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن القيادات التربوية تلجأ إلى تركيز السلطة لديها ولا تلجأ إلى تفويض الصلاحيات وهذا ما يتنافى مع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

ويرى الباحث أن تفويض الصلاحيات يعتبر من المبادئ المهمة في العمل الإداري والذي من شأنه أن يشجع المبادرات لدى باقي الفاعلين، ويزيد من ثقة الفاعلين بأنفسهم كما أن عدم التفويض قد يؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية الناتجة عن تركيز السلطة بأيدي فئة قليلة، والتعصب للرأي الواحد وعدم الاهتمام بالآخر، وغياب الثقة والتي قد تقضي إلى التناحر والاختلاف.

❖ استنتاجات:

يوضح جدول رقم (16) نتائج متوسط استجابة أفراد العينة إزاء بعد النمط الديمقراطي، ومن خلال قراءة وتحليل ما ورد في الجدول يمكن استنتاج الآتي:

1. تمثل العبارات رقم: 6-7-8-9-10-11-12 عبارات النمط الديمقراطي.
2. تتحقق معظم عبارات النمط بدرجة متوسطة.
3. بالرغم من أن بث روح التعاون في المدرسة أمر لا يمكن التخلي عنه، إلا أن عدم إتاحة المدير أو القيادات الإدارية والتربوية، أو ممارسي السلطة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية الفرصة لباقي الفاعلين التربويين لإبداء الرأي في مواجهة المواقف المتعلقة بالعمل، هذا يعني أن النمط الديمقراطي لا يتوافر بصورة مرضية من وجهة نظر باقي الفاعلين، وأن جميع الفاعلين باختلاف مستوياتهم وسنوات خبرتهم لا يجدوا في مدير مؤسساتهم، أو قياداتهم التربوية النمط الديمقراطي في إدارة شئون المدرسة.
4. جميع عبارات البعد دالة وهذا يعني اتفاق العينة على عدم توافر النمط الديمقراطي في قائد المدرسة.

5. أغلب عبارات البعد تتجه نحو المعلمين ذوي الخبرة من عشرون عام، وهذا يدل على قدرة هذه الفئة على الحكم بصورة سليمة على نمط القيادة المدرسية والتي من وجهة نظرهم لا تتمتع بالديمقراطية بصورة عالية.

6. إن الاتصال الدائم والتواصل المستمر بين القيادات التربوية وباقي الفاعلين التربويين، والذي تقرضه طبيعة العملية التعليمية والتربوية في حد ذاتها، يتميز بكونه ذات طبيعة روتينية وفي اتجاه واحد، ولا يستهدف إلا التعليمات وتنفيذ القرارات، دون مراعاة ما يحدثه هذا الاتصال من نتائج تظهر في سلوكيات الآخر، بل لابد من توجيه هذه العملية نحو تحسين علاقة القادة وباقي الفاعلين في المؤسسة، وينطبق ذلك على مسألة تفويض الصلاحيات، وإشراك الأفراد في حل الخلافات التي تحدث، وتحفيزهم والأخذ بآرائهم في حل مشكلات العمل اليومية، وغياب هذه السلوكيات لدى ممارسي السلطة التنظيمية في المؤسسة التعليمية يدل على عدم توافر الأسلوب الديمقراطي لدى مديري هذه المؤسسات واهتمامهم بالانفراد بشئون المدرسة وعدم الرغبة في الاستفادة الحقيقية من ذوي الخبرة في إدارة شئون المؤسسة.

7. إن عدم شعور الأفراد داخل المؤسسة التربوية بعدم قدرة القيادات التربوية على التعامل بإيجابية مع كل ما يحدث داخل المؤسسة، يؤدي إلى فقدان الثقة واللامبالاة، وتقتل روح المبادرة والابداع لديهم، وبالتالي فإن ذلك يعيق السلوك القيادي في ممارسة السلطة، فلا يظهر بمظهر السلوك الديمقراطي حتى وإن حاول ذلك.

8. 1-3. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة الفوضوي:

النمط الفوضوي

الرقم	العبارات	موا	موا	موا	موا	موا	موا	موا	موا	موا
الرقم	العبارات	موا	موا	موا	موا	موا	موا	موا	موا	موا
13	يتمتع الأفراد بالحرية المطلقة في أداء عملهم.	ت	24	68	24	68	24	68	24	68
		%	11.5	32.5	11.5	32.5	11.5	32.5	11.5	32.5
14	لا تتدخل القيادات التربوية لحل الخلافات التي تحدث مهما كان السبب.	ت	18	65	18	65	18	65	18	65
		%	8.6	31.1	8.6	31.1	8.6	31.1	8.6	31.1
15	هناك شعور بالإحباط وعدم القدرة على التصرف حيال المشاكل المطروحة.	ت	9	56	9	56	9	56	9	56
		%	4.3	26.8	4.3	26.8	4.3	26.8	4.3	26.8
16	يعتمد العاملون في المؤسسة على أنفسهم في حل المشكلات التي تعترضهم.	ت	6	54	6	54	6	54	6	54
		%	2.9	21.5	2.9	21.5	2.9	21.5	2.9	21.5
17	تتصف القيادات التربوية بالإيجابية في التعامل مع ما يحدث داخل المؤسسة.	ت	10	50	10	50	10	50	10	50
		%	4.8	23.9	4.8	23.9	4.8	23.9	4.8	23.9
	المجموع									

جدول رقم (16): استجابة أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة الفوضوي.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لنمط السلطة الفوضوي جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي (2.77)، وانحراف معياري (1.17). أما على مستوى العبارات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة في غالبيتها متوسطة، مما يوضح أن رؤية أفراد العينة لنمط السلطة الفوضوي تتسم بالحيادية، حيث كانت استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والتي تم ترتيبها تنازليا.

1. جاءت العبارة رقم (13) وهي "يتمتع الأفراد بالحرية المطلقة في أداء عملهم." في المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وبمتوسط حسابي 3.00 وهي تشير إلى المستوى المتوسط. وتبين هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة غير قادرين عن تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة.

ويفسر الباحث التباين الموجود في استجابات المبحوثين تجاه هذه العبارة إلى الحرية النسبية التي يتمتع بها الفاعلون التربويين فهم يمتلكون جزء من السلطة في أداء المهام التي يؤدونها كل في مجال تخصصه.

2. جاءت العبارة رقم (14) وهي " لا تتدخل القيادات التربوية لحل الخلافات التي تحدث مهما كان السبب." في المرتبة الثانية من حيث الترتيب، وبمتوسط حسابي 2.90 وهي تشير إلى المستوى المتوسط.

وتبين هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة. ويرى الباحث أن سلوك القائد الفعال يتطلب أن يكون حاضرا في كل المواقف ويسعى لحل الخلافات مهما كان سببها وذلك لإدراكه بالدور الذي تلعبه هذه الخلافات في نجاح أو فشل العملية التعليمية، حيث يعتبر معالجة أسباب الصراعات في المؤسسات التعليمية اليوم من أهم واجبات المدير. بل ويجب التأكيد على أهمية التخطيط لإدارة الصراع وتحويله من صراع غير مخطط إلى صراع مخطط يمكن له أن يحدث تغييرا وتطويراً للمؤسسة التعليمية.

3. جاءت العبارة رقم (15) وهي " هناك شعور بالإحباط وعدم القدرة على التصرف حيال المشاكل المطروحة." في المرتبة الثالثة في الترتيب ومتوسط حسابي 2.75 وهي تشير إلى المستوى المتوسط.

وتبين هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة.

4. جاءت العبارة رقم (16) وهي "يعتمد العاملون في المؤسسة على أنفسهم في حل المشكلات التي تعترضهم." في المرتبة الرابعة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.64 وهو يشير إلى المستوى المتوسط.

وتبين هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن أهمية الدور الذي تقوم به المؤسسة التعليمية والمهام المنوطة بكل فرد لإنجاح العملية التعليمية والأهداف المطلوب تحقيقها تتطلب وجود اعتمادية متبادلة بين جميع الأطراف، هذه الاعتمادية بقدر ما هي ضرورة لنجاح أي عمل، فهي أحيانا قد تكون سببا في ظهور الخلاف والتوتر. فكلما ساد التعاون والتكامل بين الفاعلين كلما قل الصراع والاختلاف والعكس صحيح.

كما تؤثر درجة الاعتمادية الموجودة في قدرة القيادات على إدارة الصراع وحل الخلافات.

5. جاءت العبارة رقم (17) وهي "تتصف القيادات التربوية بالإيجابية في التعامل مع ما يحدث داخل المؤسسة." في المرتبة الخامسة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.56، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتبين هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة.

ويفسر الباحث ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يشعرون بأن القيادات التربوية الموجودة على مستوى مؤسسات التعليم الثانوي التي تمت بها الدراسة لا تتعامل بإيجابية مع ما يحدث داخل المؤسسة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور نتائج سلبية تؤثر على سلوك وأداء هذه القيادات ويحد من قدرتها في التعامل مع ما يمكن أن يحدث من خلافات وتوترات، كما يمكن أن يؤثر ذلك على مستوى الثقة بين هذه القيادات وباقي الأفراد ويفقدها مع الوقت القدرة على التأثير، وينتج عن ذلك بعض الآثار السلبية في العمل كالتسيب واللامبالاة وغيرها من النتائج التي تقاوم الخلافات وتعيق تحقيق الأهداف.

❖ استنتاجات:

يوضح جدول رقم (17) نتائج متوسط استجابة أفراد العينة إزاء بعد النمط الفوضوي، ومن خلال قراءة وتحليل ما ورد في الجدول يمكن استنتاج الآتي:

1. تمثل العبارات رقم: 13-14-15-16-17 عبارات النمط الفوضوي.
2. تتحقق جميع عبارات هذا النمط بدرجة متوسطة.
3. بالرغم من شعور الفاعلين التربويين بالمؤسسات التعليمية التي تمت بها الدراسة بالحرية في أداء عملهم، فإن ذلك لا يعني بالضرورة وجود فوضى أو تسيب في السلوك التسييري للمدير أو لدى القيادات التربوية، فهي لا تتجاوز حدود الحرية النسبية والتي تتعلق بامتلاك الفاعلين القدرة على التحكم في أداء المهام بحكم التخصص، وامتلاك المعلومات بما يتيح لهم هامش المناورة، وباعتبارها مناطق ارتياب ومصدر لامتلاك السلطة.
4. إن الاعتمادية في العمل لا تعني بالضرورة وجود سبب لظهور الخلاف والصراع، بقدر ما يمكن أن تكون حافز للتعاون والتآزر لتحقيق الأهداف، واعتماد المدير أو القائد على باقي الأفراد في انجاز ما يحقق الأهداف المخطط لها لا يعد حتما تسيبا من جانبه أو لامبالاة، بقدر ما يمكن أن توظف هذه الاعتمادية في تحقيق التكامل الوظيفي الذي يدعم مبدأ العمل كفريق، ويؤدي إلى زيادة الولاء المؤسسي لدى الافراد.

4-1. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة التشاركي:

النمط التشاركي											
الرقم	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
18	تتيح القيادات التربوية الفرصة للفاعلين لبدء آرائهم واستقبال شكاويهم.		ت	7	53	45	80	1	2.70	1.07	متوسط
	%	3.3	25.4	21.5	38.3	11.5					
19	تعقد ادارة المؤسسة اجتماعات دورية مع الفاعلين التربويين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.		ت	5	39	69	72	2	2.66	0.98	متوسط
	%	2.4	18.7	33.0	43.4	11.5					
20	يشجع المدير مجهودات العمال والأساتذة ويعترف بها.		ت	8	48	38	87	4	2.62	1.09	متوسط
	%	3.8	23.0	18.2	41.6	13.4					
21	تقيم القيادات التربوية علاقات جيدة مع باقي الفاعلين.		ت	8	47	36	83	6	2.56	1.12	متوسط
	%	3.8	22.5	17.2	39.7	16.7					
22	تتيح ادارة المؤسسة الفرصة لجميع الفاعلين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.		ت	5	52	49	67	3	2.63	1.10	متوسط
	%	2.4	24.9	23.4	32.1	17.2					
23	تشجع القيادات التربوية باقي الأفراد على الاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل.		ت	10	50	36	77	5	2.62	1.16	متوسط
	%	4.8	23.9	17.2	36.8	17.2					
	المجموع										
</											

الجدول رقم (17): استجابة أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة التشاركي.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لنمط السلطة التشاركي جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي (2.63)، وانحراف معياري (1.08). أما على مستوى العبارات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة في غالبيتها متوسطة، مما يوضح أن رؤية أفراد العينة لنمط السلطة التشاركي تتسم بالحيادية، حيث كانت استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والتي تم ترتيبها تنازليا.

1. جاءت العبارة رقم (18) وهي "تتيح القيادات التربوية الفرصة للفاعلين لإبداء آرائهم واستقبال شكاويهم." في المرتبة الأولى عشر في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.70 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

تبين النتيجة بأن لدى أفراد العينة اتجاه محايد وهم غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة.

2. جاءت العبارة رقم (19) وهي "تعقد ادارة المؤسسة اجتماعات دورية مع الفاعلين التربويين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل." في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 2.66 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

تبين هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة. ويرى الباحث أنه من الضروري تدريب وتشجيع القيادات الإدارية على استخدام الاجتماعات كأسلوب ديمقراطي وتشاركي في اتخاذ القرارات، لأن ذلك يساعد على إحساس المستويات الدنيا بلامركزية السلطة، كما تعتبر الاجتماعات من أهم طرق الاتصال التي تساعد على نجاح عملية التنسيق والتعاون، كما يمكن أن يكون الصراع التنظيمي أحد أهم عوامل حدوث هذا الاتصال، كونه يدفع إلى عقد اجتماعات دورية لحل المشكلات مما ينتج عنه إحساس لدى المرؤوسين بالمشاركة والاهتمام.

3. جاءت العبارة رقم (22) وهي "تتيح ادارة المؤسسة الفرصة لجميع الفاعلين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل." في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي 2.63 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

تبين هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة. حيث سجلنا نسبة 49.3% من المبحوثين غير موافقين وغير موافقين بشدة على العبارة، مع تسجيل نسبة 23.4% من عينة الدراسة محايدين تجاه العبارة.

ويفسر الباحث ذلك بأن هناك ميل نحو المركزية في اتخاذ القرارات بالنسبة للمسؤولين على مستوى هذه المؤسسات، وأنه لا يتم إجراء مشاورات في الغالب حول اتخاذ القرارات.

ويرى الباحث أن ذلك من شأنه أن يعرقل السير الحسن لعمل التنظيم وسير العمل، كون أن القرارات المتخذة في الأعلى تحتاج إلى منفذين في الأسفل، ونجاح تنفيذ هذه القرارات يحتاج إلى

قبول من ينفذها، ولا يحدث ذلك القبول إلا من خلال إشراكهم في صنعها ومشاورتهم حولها، وبعبارة ذلك فإنهم يلجئون أحيانا إلى المساومة والمناورة من أجل تنفيذ هذه القرارات وذلك للحصول على ما يريدون وتحقيق ما يمكن من مصالح، أي أنهم يعتمدون على قاعدة التبادل، وهذا ما قد يؤثر على النتائج المطلوبة من تنفيذ تلك القرارات، ويبطئ من سرعة اتخاذها وتنفيذها، وقد ينتج على ذلك بعض الخلافات وسوء التفاهم فكلما أدركت القيادات الإدارية وممارسي السلطة التنظيمية لأهمية مشاركة الأفراد في صنع واتخاذ القرارات كلما زاد ذلك من فرصة نجاح تنفيذها وفي زمن ووقت قصير ومناسب، وكلما مكنهم من الحد وإدارة الخلافات التي قد تظهر وفي كل مراحل صنع القرارات.

4. جاءت العبارة رقم (20) وهي " يشجع المدير مجهودات العمال والأساتذة ويعترف بها." في المرتبة الرابعة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.62 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط. يتضح من هذه النتيجة تبين هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة.

حيث سجلنا ما نسبته 55.0% من المبحوثين كانوا غير موافقين وغير موافقين بشدة. ويرى الباحث أنه لا بد أن تدرك القيادات التربوية أنّ ضعف نظام التحفيز يؤدي إلى زيادة القلق والتوتر والإحباط، واللامبالاة في العمل، والغياب والبحث على وسائل أخرى من أجل الحصول على موارد إضافية، والامتيازات المبررة وغير المبررة وهذا ما يخلق جو من التنافس غير الأخلاقي أحيانا والذي يقضي إلى نشوب الصراعات داخل المؤسسة ويفقد القيادات الإدارية القدرة على السيطرة عليها وإدارتها فتحفيز الأفراد من شأنه أن يساهم في التخفيف من الضغوط عليهم وبالتالي الحد من وقوع التوترات.

5. جاءت العبارة رقم (23) وهي "تشجع القيادات التربوية باقي الأفراد على الاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل." في المرتبة الخامسة من حيث الترتيب وبمتوسط حسابي 2.56 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

حيث تراوحت إجابات أفراد عينة الدراسة بين موافق وغير موافق مع تسجيل نسبة (54.0%) من المبحوثين غير موافقين وغير موافقين بشدة اتجاه هذه العبارة، (وهي نسبة مرتفعة نسبيا).

6. جاءت العبارة رقم (21) وهي "تقيم القيادات التربوية علاقات جيدة مع باقي الفاعلين." في المرتبة السادسة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.78، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط. حيث سجلنا نسبة 56.4% من المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على ذلك في حين أن نسبة 17.2% منهم كان اتجاههم نحو هذه العبارة محايد.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة. وتبين هذه النتيجة أن العلاقات السائدة داخل هذه المؤسسات التعليمية لا ترقى إلى

المستوى المطلوب، وهذا ما قد يؤدي، وهذا ما قد يؤدي إلى نشوء الصراعات من جهة، ويعيق ادارتها من جهة أخرى. ويرى الباحث أن الاتجاهات الحديثة في ادارة الصراع تؤكد بأن الصراع في حد ذاته ينشأ كنتيجة حتمية للتفاعل التنظيمي، ولأسباب متعددة، وأن ادارة هذا الصراع مرتبطة حتما بنوع ومستوى العلاقات الموجودة بين القيادات الممارسة للسلطة التنظيمية وباقي الفاعلين، ومدى إدراك هذه القيادات لأهمية علاقات العمل بصفة عامة وعلاقات السلطة بصفة خاصة في الحد والتخفيف من التوترات والصراعات بما يساعد على فعالية تحقيق الأهداف.

❖ استنتاجات:

يوضح جدول رقم (18) نتائج متوسط استجابة أفراد العينة إزاء بعد النمط التشاركي، ومن خلال قراءة وتحليل ما ورد في الجدول يمكن استنتاج الآتي:

1. تمثل العبارات رقم: 18- 19- 20- 21- 22- 23 عبارات النمط التشاركي.
2. تتحقق جميع عبارات هذا النمط بدرجة متوسطة.
3. ما يمكن ملاحظته أنه ورغم ما تتطلب العملية التعليمية من تضافر جهود جميع الفاعلين من أعلى قمة الهرم إلى أبسط موظف وعامل لإنجاح هذه العملية، إلا أن ذلك قد لا ينعكس حتما على سلوك القادة.
4. إنّ الأسلوب التشاركي في القيادة والتسيير على حدّ ذاته لا يزال صعب التطبيق في المؤسسات التعليمية بصفة عامة، وهذا بسبب مجموعة من العوامل منها ما هو متعلق بطبيعة البناء التنظيمي للمؤسسة من جهة، ومنها ما هو متعلق بالاستعدادات والقدرات والسمات الشخصية للأفراد، زيادة على المؤهلات المعرفية.
5. إن عدم شعور الأفراد بأهمية اشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يؤدي ذلك إلى عدم تقبل هذه القرارات ورفض تنفيذها، وقد يتطور الأمر ليصبح مصدر للخلاف والصراع.
6. تشكل العلاقات الانسانية في العمل أهمية بالغة، خاصة حينما يتعلق الأمر بالعلاقة بين القائد والاتباع، فالمدبر والقائد المتميز هو الذي يجمع بين الصرامة في فرض القواعد والاجراءات ولا يهمل الاهتمام بنوعية العلاقات بينه وبين باقي الأفراد.
7. إن مشاركة الأفراد في كل ما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة هو تحفيز ودعم لهم لزيادة قدرتهم وتمكينهم واعادادهم لتحمل المسؤولية مستقبلا، ومن ثم فإن الأسلوب التشاركي في التسيير يعتبر حاليا من أهم الأساليب الادارية وعلى القائمين على هذه المؤسسات العمل على تطوير أسلوبهم القيادي في هذا الاتجاه.

1-5. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة التبادلي:

النمط التبادلي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
24	تلمي القيادات التربوية حاجات الأفراد وتهتم بمشاعرهم .	ت	6	40	56	77	30	2.59	1.04	متوسط
		%	2.9	19.1	26.8	36.8	14.4			
25	تركز القيادات التربوية في المؤسسة على النتائج..	ت	14	54	41	68	32	2.76	1.18	متوسط
		%	6.7	25.8	19.6	32.5	15.3			
26	تشجع القيادات التربوية على ترسيخ ثقافة الحوار بين الفاعلين التربويين.	ت	6	57	52	61	33	2.72	1.11	متوسط
		%	2.9	27.3	24.9	29.2	15.8			
27	يسود التعاون بين الإدارة وباقي الفاعلين التربويين .	ت	10	58	52	47	42	2.74	1.20	متوسط
		%	4.8	27.8	24.9	22.5	20.1			
28	يسود احترام متبادل بين القيادات التربوية وباقي الفاعلين في المؤسسة.	ت	73	72	33	18	13	3.83	1.17	متوسط
		%	34.9	34.4	15.8	8.6	6.2			
29	تحفز القيادات التربوية باقي الأفراد في المؤسسة تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.	ت	14	47	49	77	22	2.77	1.11	متوسط
		%	6.7	22.5	32.4	36.8	10.5			
								2.90	1.13	
المجموع										

جدول رقم (18): استجابات أفراد العينة تجاه عبارات نمط السلطة التبادلي.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي الكلي لتصورات المبحوثين لنمط السلطة التبادلي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.90)، وانحراف معياري (1.13)، حيث كانت إجابات أفراد العينة على عبارات هذا النمط والتي تم ترتيبها تنازليا كما يلي:

1. جاءت العبارة (28) وهي "يسود احترام متبادل بين القيادات التربوية وباقي الفاعلين في المؤسسة." في المرتبة الأولى في الترتيب وبمتوسط حسابي 3.83 وهو يندرج في المستوى استجابة متوسط.

تؤكد هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه عبارة "يسود احترام متبادل بين القيادات التربوية وباقي الفاعلين في المؤسسة." حيث كانت نسبة الموافقين على ذلك 69.3%.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن طبيعة المؤسسة ذات الطابع التربوي التعليمي، ودورها في ترسيخ القيم النبيلة، فإن ذلك يفرض على العاملين في هذه المؤسسات أن يلتزموا بهذه القيم التي يدعون إليها، وحتى بوجود صراعات وتوترات بينهم فإن ذلك يحدث في إطار من القيم التي لا تمس بالعملية التعليمية ولا بمصداقيتها، كما أنّ هذه القيم تكسب الفرد مكانة ونفوذ أمام الآخرين وتشعره أنه قادر على التأثير وامتلاك سلطة.

2. جاءت العبارة رقم (29) وهي "تحفز القيادات التربوية باقي الأفراد في المؤسسة تحسين الأداء وتحقيق الأهداف." في المرتبة الثانية في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.77 وهو يندرج ف مستوى استجابة متوسط.

تؤكد هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة، حيث إجابات المبحوثين بالموافقة بنسبة 29.2% وغير موافقين بنسبة 47.3 %، في حين كانت نسبة المحايدون 32.4% وهي نسبة مرتفعة نسبيا.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن السلوك العام للقيادات الإدارية بهذه المؤسسات التعليمية يميل إلى أسلوب التحفيز التبادلي، في مقابل ما يملكون من سلطة من أجل تحقيق الأهداف، وهذا أمر طبيعي حيث يسعى أصحاب هذا النمط إلى تحقيق الانجازات من خلال أداء الأعمال الموكلة إليهم.

3. جاءت العبارة رقم (25) وهي "تركز القيادات التربوية في المؤسسة على النتائج." في المرتبة الثالثة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.76، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

تبين هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة. 4. جاءت العبارة رقم (27) وهي "يسود التعاون بين الادارة وباقي الفاعلين التربويين." في المرتبة الرابعة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.74 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط وتظهر هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجهها متوسطا تجاه هذه العبارة، وهذا لا يتلاءم مع ما تطرحه الاتجاهات الحديثة في الادارة التي تعتبر المؤسسات التعليمية منظمات اجتماعية تعاونية، تسعى إلى تحقيق أهداف تعليمية وتربوية محددة، والمؤسسات التعليمية بوصفها جزءا من المجتمع لا يمكنها تجنب ظاهرة الصراع، وانه يمكن ادارة الصراع التنظيمي والوظيفي عن طريق اسلوب التعاون، والذي يقصد به أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ويعكس هذا الاسلوب الجهود التي يبذلها مدير المؤسسة التعليمية من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض،

فضلا عن أنه يساعد أعضاء فريق العمل على تعميق أفكارهم وتشجيع الأهداف المختلفة على أحداث نوع من التكامل في الحاجات بما يحقق التكامل بينهم.

5. جاءت العبارة رقم (26) وهي "تشجع القيادات التربوية على ترسيخ ثقافة الحوار بين الفاعلين التربويين". في المرتبة الخامسة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.72 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

تبين هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه عبارة "تشجع القيادات التربوية على ترسيخ ثقافة الحوار بين الفاعلين التربويين". ويفسر الباحث هذه النتيجة بعدم إدراك ممارسي السلطة بهذه المؤسسات التعليمية لأهمية الحوار كأداة اتصال وتبادل تساعد على تحقيق العديد من الأهداف المتعلقة بمصالح الأفراد أو مصالح المؤسسة، كما أن ترسيخ ثقافة الحوار من شأنه أن يخلق جو من الثقة بين القيادات وباقي الأفراد مما يخفف من حدة التوترات، فهو أداة مهمة في إدارة الصراع التنظيمي.

6. جاءت العبارة رقم (24) وهي "تلبّي القيادات التربوية حاجات الأفراد وتهتم بمشاعرهم". في المرتبة السادسة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.59 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط. حيث تراوحت إجابات أفراد عينة الدراسة بين غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 51.2% ور موافق وموافق بشدة بنسبة 22.0% في حين كانت نسبة المحايدين تمثل 26.8% وهي نسبة مرتفعة نسبيا.

وتؤكد هذه النتيجة ما جاء في النتائج السابقة كون أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه العبارة.

ويرى الباحث بأن الطبيعة البشرية في العمل كما في الحياة الاجتماعية تسعى دوما لتحقيق الحاجات، وهذا ما تؤكد الاتجاهات السلوكية في الإدارة، كما أنّ العواطف والمشاعر والأحاسيس جزء لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية والنفسية للأفراد، وأن سعي القائد أو المدير لتلبية هذه الحاجات والاهتمام بهذه المشاعر من شأنه أن يحقق طاعة هؤلاء الأفراد، بل وخضوعهم، فهم يخضعون طالما يدركون أنهم يحققون حاجاتهم وتحترم مشاعرهم، فهي علاقة تبادل بين من يصدر الأوامر والتعليمات وبين من ينفذ هذه الأوامر.

❖ استنتاجات:

يوضح جدول رقم (19) نتائج متوسط استجابة أفراد العينة إزاء بعد النمط التبادلي، ومن خلال قراءة وتحليل ما ورد في الجدول يمكن استنتاج الآتي:

1. تمثل العبارات رقم: 24- 25- 26- 27- 28- 29 عبارات النمط التبادلي.
2. تتحقق جميع عبارات هذا النمط بدرجة متوسطة.

3. أنه مهما كان سلوك ممارس السلطة التنظيمية، والنمط المتبع في ممارسة هذه السلطة، فإن ذلك لا يحدث بعيدا عن فكرة التبادل، وعلاقة السلطة حسب بعض الاتجاهات الحديثة هي علاقة تبادل في الاصل، فقيم الاحترام وعملية التحفيز والتعاون هي قيم تبادل تستوجب وجود طرفين، وكل طرف في حاجة إلى الطرف الآخر.
4. بالرغم من أهمية السلوك القيادي التبادلي في ممارسة السلطة، فإن ذلك أحيانا لا ينعكس على سلوك الآخرين ولا يلمسونه، وهذا بسبب أن علاقات السلطة في غالب الأحيان هي علاقة تبادل غير متكافئة، فتجد أن من يملك السلطة يطلب أكثر ولا يعطي إلا القليل.
5. إن النمط التبادلي في ممارسة السلطة والقيادة كنمط حديث، يستهدف بالأساس إحداث التوازن بين أطراف العلاقة، فمن أجل فعالية الانجاز وتحقيق الأهداف لابد من تلبية حاجات وطموحات الأفراد، وأن تدرك قيادات مؤسسات اليوم أن هؤلاء الأفراد يسعون في مقابل تنفيذ الأوامر والقرارات والالتزام بالتعليمات إلى تحقيق حاجاتهم وطموحاتهم المختلفة، فهم يتحركون وفق حسابات واستراتيجيات محددة.
6. بالرغم من وجود بعض المؤشرات الدالة على وجود هذا النمط السلطوي بالمؤسسات التي تمت بها هذه الدراسة، إلا أنه لا يرقى إلى أن يكون نمطاً سائداً ومستهدفاً، وهذا راجع ربما الى تمسك قيادات هذه المؤسسات بالنمط السلطوي البيروقراطي المرتكز على سلطة المركز الوظيفي، أو خوفهم من السلوك المتوقع لباقي الفاعلين تجاه تبني هذا النمط.

2. استجابات أفراد العينة تجاه عبارات محور ادارة الصراع التنظيمي.

يحتوي محور فعالية ادارة الصراع التنظيمي على خمسة وعشرون عبارة، وسنقوم بعرض استجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذا المحور.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرتبة	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	المستوى
30	يوجد اختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام.	ت	11	95	42	48	3	3.20	1.05	متوسط
		%	5.3	45.5	20.1	23.0				
31	يوجد عدم توافق بين القيادات الادارية وباقي الفاعلين في المؤسسة.	ت	9	64	53	62	10	2.89	1.08	متوسط
		%	4.3	30.6	25.4	29.7				
32	توجد خلافات بين القيادات التربوية بسبب التداخل في الصلاحيات.	ت	11	100	56	35	1	3.34	0.93	متوسط
		%	5.3	47.8	26.8	16.7				
33	يخفي العاملون في المؤسسة باختلاف مستوياتهم ومكانتهم عدم ارتياحهم لبعضهم البعض.	ت	9	78	56	53	6	3.08	1.02	متوسط
		%	4.3	37.3	26.8	25.4				
34	تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين في المؤسسة بسبب الخلافات حول العمل.	ت	5	66	59	58	11	2.88	1.04	متوسط
		%	2.4	31.6	28.2	27.8				
35	غياب الحوافز المشجعة ونقص الموارد يؤدي إلى ظهور الصراع.	ت	14	81	48	54	5	3.14	1.06	متوسط
		%	6.7	38.8	23.0	25.8				
36	نقص الامكانيات لتحقيق الاهداف يخلق التوترات.	ت	8	103	42	46	2	3.25	0.99	متوسط
		%	3.8	49.3	20.1	22.0				
37	يوجد تداخل في الاختصاصات بين الفاعلين في المؤسسة بسبب عدم وضوح الصلاحيات.	ت	16	73	29	43	13	2.83	1.32	متوسط
		%	7.7	34.9	13.9	20.6				
38	تركيز الصلاحيات بين أيدي فئة قليلة من الفاعلين بالمؤسسة يؤدي إلى الصراع.	ت	7	50	28	86	20	2.53	1.13	متوسط
		%	3.3	23.9	13.4	41.1				

متوسط	1.03	2.63	17	29	74	55	47	4	ت	يوجد غموض في القواعد التي تنظم توزيع المسؤوليات على الفاعلين في المؤسسة.	39
				13.9	35.4	26.3	22.5	1.9	%		
متوسط	1.15	2.60	19	40	69	39	55	6	ت	لا يوجد توازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين في المؤسسة.	40
				19.1	33.0	18.7	26.3	2.9	%		
متوسط	1.04	2.68	15	22	87	38	59	3	ت	يحصل الصراع في المؤسسة بسبب الاختلاف في أهداف ومصالح الفاعلين التربويين.	41
				10.5	41.6	18.2	28.2	1.4	%		
متوسط	1.06	2.98	7	20	54	50	79	6	ت	ينشأ الصراع لاختلاف استراتيجيات الفاعلين في تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف العمل.	42
				9.6	25.8	23.9	37.8	2.9	%		
متوسط	1.02	2.90	9	14	68	59	59	9	ت	تلجأ الإدارة إلى أسلوب التجنب أو الابتعاد عن الصراعات كإجراء وحل مؤقت للمشكلات.	43
				6.7	32.5	28.2	28.2	4.3	%		
متوسط	1.04	2.68	16	27	71	56	50	5	ت	يتجنب العاملون في المؤسسة مناقشة الخلافات التي تحدث بينهم.	44
				12.9	34.0	26.8	23.9	2.4	%		
متوسط	1.08	2.61	18	34	69	58	40	8	ت	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق مصالح أطراف الصراع ولو بصورة مؤقتة.	45
				16.3	33.0	27.8	19.1	3.8	%		
متوسط	1.15	2.69	14	34	70	39	58	8	ت	تعتمد القيادات التربوية أسلوب التسوية أو الحل الوسط لمعالجة الصراعات بين الأفراد.	46
				16.3	33.5	18.7	27.8	3.8	%		
ضعيف	1.10	2.09	25	75	73	35	18	8	ت	تسعى الإدارة لحسم الخلافات والصراعات في المؤسسة عن طريق البحث عن حلول ترضي جميع الأطراف.	47
				35.9	34.9	16.7	8.7	3.8	%		
متوسط	1.08	2.36	22	04	38	37	82	48	ت	يسعى العاملون في المؤسسة باختلاف مستوياتهم ومكانتهم إلى	48
				1.9	18.2	17.7	39.2	23.0	%		

										إيجاد حلول للخلافات التي تحدث.	
ضعيف	1.13	2.17	24	69	79	24	30	7	ت	لا تناقش المشكلات التي تحدث في العمل بشكل مباشر بين الزملاء.	49
				33.0	37.8	11.5	14.4	3.3	%		
متوسط	1.21	2.88	12	33	57	31	77	11	ت	تعمل القيادات الإدارية على إيجاد مناخ يساعد على مشاركة كل الأطراف في حل الصراعات.	50
				15.8	27.3	14.8	36.8	5.3	%		
متوسط	1.14	2.43	21	44	87	30	39	9	ت	يتمتع ممارسي السلطة التنظيمية في المؤسسة بالحزم في معالجة التوترات التي تحدث.	51
				21.1	41.6	14.4	18.7	4.3	%		
متوسط	1.04	3.16	4	9	54	57	71	18	ت	يستخدم مدير المؤسسة سلطته لتحقيق تنازلات من أطراف الصراع.	52
				4.3	25.8	27.3	34	8.6	%		
ضعيف	1.13	2.32	23	58	72	39	33	7	ت	تحفز القيادات التربوية أطراف الصراع على البحث عن حلول فيها مصلحة الجميع.	53
				27.8	34.4	18.7	15.8	3.3	%		
متوسط	1.19	2.93	8	30	51	49	69	14	ت	يستخدم المدير أسلوب المنافسة لحل المشكلات ويفرض رأيه.	54
				14.4	24.4	21.5	33.0	6.7	%		
	1.08	2.77		المجموع							

جدول رقم (19): استجابات أفراد العينة تجاه عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي الكلي لتصورات المبحوثين لعبارات محور فعالية إدارة الصراع جاءت بدرجة متوسط حيث بلغ المتوسط الكلي (2.77)، وانحراف معياري (1.08)، حيث كانت إجابات المبحوثين على عبارات هذا المحور والتي ترتيبها تنازليا كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم (32) وهي " توجد خلافات بين القيادات التربوية بسبب التداخل في الصلاحيات." في المرتبة الأولى في الترتيب وبمتوسط حسابي 3.34 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتبين هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة تجاه هذه العبارة. حيث سجلنا ما نسبته 54.9 من المبحوثين بين موافقون وموافقون بشدة على هذه العبارة. كما سجلنا نسبة 26.8 من المبحوثين كان اتجاههم محايد وهي نسبة مرتفعة نسبياً.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة يشعرون بأن هناك خلافات بين القيادات التربوية متعلقة بالتدخل في الصلاحيات، وهذا حتماً يؤدي إلى ظهور بعض الخلافات والتوترات.

ويبين الباحث بأن من أهم العوامل التي تسبب نشوء الصراع التنظيمي على مستوى المؤسسات هو التدخل في الصلاحيات، سواء بين المستويات الإدارية المختلفة أو بين القيادات الإدارية في مستوى إداري واحد، أو بين الفاعلين باختلاف مراكزهم ومستوياتهم، وعلى القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية العمل على تحديد الصلاحيات بدقة وتعزيز روح العمل كفريق من خلال تشجيع التعاون والتآزر بين الأفراد وهذا من أجل تحقيق التوترات الناتجة عن الخلافات التي تحدث.

2. جاءت العبارة رقم (36) وهي " نقص الامكانيات لتحقيق الاهداف يخلق التوترات." في المرتبة الثانية في الترتيب وبمتوسط حسابي 3.25 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط. وتبين هذه النتيجة أن أكثر من 70 من أفراد عينة الدراسة كان اتجاههم بين موافق وموافق بشدة أو محايد.

ويفسر الباحث أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بأن نقص الإمكانيات بصورة عامة لا تحقق الأهداف لأن توفر الإمكانيات ضروري لإنجاز وإتمام أي عمل، وبالصورة المناسبة، أما نشوء التوترات في بيئة العمل غير مرتبط بالإمكانيات فقط، فهي قد تكون عامل من العوامل المسببة للصراع وقد تكون عامل ثانوي فحسب.

ويبين الباحث أن عوامل الصراع على تعددها واختلافها من مؤسسة إلى أخرى فإن هناك من العوامل ما يمكن التغلب عليه ومواجهته، فقد نجحت مؤسسات كثيرة وبإمكانيات بسيطة من تحقيق نتائج مبهرة، على أن التطور التكنولوجي والمعرفي يفرض على مؤسسات التعليم الحالية أن تعمل على توفير الإمكانيات اللازمة إن أرادت تحقيق التميز ومواكبة التطورات الحاصلة في ميدان العلوم والأساليب التربوية، وتوفير الإمكانيات من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ويشجع على الإبداع والابتكار لدى القائمين على العملية التعليمية ويطور الأداء ويحسن من أساليب القيادة في الميدان التربوي، وكل هذا من شأنه أن يساعد على استغلال الخلافات والتوترات التي تحدث إيجابياً لزيادة التطوير والإبداع.

3. جاءت العبارة رقم (30) وهي " يوجد اختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام." في المرتبة الثالثة في الترتيب وبمتوسط حسابي 3.20 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتؤكد هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف المستويات المهنية لأفراد عينة الدراسة، والاستقلالية النسبية التي يمتلكها مختلف الأفراد في أداء مهامهم.

ويرى الباحث بأن وجود اختلاف في كيفية أداء المهام لا يعتبر حتما سبباً لنشوء الصراع أو التوتر، فقد يكون اختلاف في الطريقة ولكن في النهاية يتم تحقيق الأهداف، وبهذا المعنى فإن الاختلاف يخلق دائما صراعا.

4. جاءت العبارة رقم (52) وهي " يستخدم مدير المؤسسة سلطته لتحقيق تنازلات من أطراف الصراع." في المرتبة الرابعة في الترتيب وبمتوسط حسابي 3.16 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. حيث سجلنا نسبة حياد مرتفعة نسبيا 27.3 ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن سلطة المدير في المؤسسة التعليمية غير مطلقة ولا يمكنه استخدامها في كل الحالات، على اعتبار أن باقي الفاعلين يملكون جزء من السلطة في حدود مهامهم واختصاصاتهم، ولكن في حالة وجود صراع، ولأهمية التخفيف والقضاء على الصراعات في بعض الأحيان يصبح استخدام أسلوب الحزم ضروري من أجل إدارة هذه المؤسسات. وخاصة في حالة تعنت أطراف الصراع أو تعنت أحد طرفي الصراع وعدم قبولهم بالحلول المقترحة لحل الخلافات.

5. جاءت العبارة رقم (35) وهي «غياب الحوافز المشجعة ونقص الموارد يؤدي إلى ظهور الصراع.» في المرتبة الخامسة في الترتيب وبمتوسط حسابي 3.14 وهو ندرج في مستوى استجابة متوسط. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة.

وتؤكد هذه النتيجة بأنه ورغم ما لنظام الحوافز ونقص الموارد من تأثير على ظهور التوترات والصراعات داخل المؤسسات وهذا ما أشارت إليه اغلب الدراسات وما جاءت به مختلف الاتجاهات التي اهتمت بالصراع التنظيمي والعوامل التي تساعد على ظهوره، إلا أن ذلك لا يمكن إسقاطه ضمنا على المؤسسات التعليمية، وذلك راجع لطبيعة هذه المؤسسات و المهام التي تقوم بها وموقعها المتقدم في المجتمع، ودورها في انتاج المعرفة والقيم وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه المؤسسات، تؤكد أن هذا التباين في نظرة الفاعلين في المؤسسات اتجاه العوامل الحقيقية والأساسية في ظهور الصراع التنظيمي مختلفة أحيانا، فنظرة الأستاذ والمربي والعامل في الميدان التربوي تختلف عن نظرة العامل في مؤسسة اقتصادية أو صناعية أو تجارية.

6. جاءت العبارة رقم (33) وهي «يخفي العاملون في المؤسسة باختلاف مستوياتهم ومكانتهم عدم ارتياحهم لبعضهم البعض». " في المرتبة السادسة في الترتيب وبمتوسط حسابي 3.08 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. حيث سجلنا نسبة حياد مرتفعة نسبيا 26.8. ويعزو الباحث ذلك إلى تأثير الخلافات على مستوى العلاقات بين الأفراد وعلاقة ذلك بمراحل تشكل الصراع التنظيمي.

ويبين الباحث بأن إدراك القيادات التربوية واستيعابها لمراحل الصراع خصائص وأهمية كل مرحلة مفيد جدا في إدارة هذا الصراع. ومن الواضح أن أغلب المؤسسات التعليمية تشهد صراعات مختلفة، فهي صراعات علنية أحيانا وصراعات كامنة أحيانا أخرى، وإدارة الصراع تستلزم معرفة وتشخيص المرحلة التي وصل إليها هذا الصراع، وذلك حتى يسهل التعامل معه.

7. جاءت العبارة رقم (42) وهي " ينشأ الصراع لاختلاف استراتيجيات الفاعلين في تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف العمل." في المرتبة السابعة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.98 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. مع تسجيل نسبة حياد مرتفعة نسبيا (23.9).

ويرى الباحث بأنه حتى وإن كانت عملية تحقيق الأهداف ذات أهمية كبيرة في استمرار وتطور أي منظمة أو مؤسسة وهي حسب " تالكوت بارسونز" من المتطلبات الوظيفية لتحقيق هذا الاستمرار وأن سعي الأفراد لتحقيق هذه الأهداف قد يكون وفق استراتيجيات مختلفة ومرتبطة بتحقيق الأهداف الشخصية أحيانا. فعلى القيادات التربوية في هذه المؤسسات أن تعي بأن باقي الفاعلين يتميكون بالحرية النسبية وبالقدرة على التحرك وفق استراتيجيات مختلفة، فردية أو جماعية وبحساب الربح والخسارة وطالما هذه الاستراتيجيات تحقق الأهداف ولا تخلق التناقض بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية، فإنه يمكن استيعابها في إطار إدارة الصراع الإيجابي.

8. جاءت العبارة رقم (54) وهي " يستخدم المدير أسلوب المنافسة لحل المشكلات ويفرض رأيه." في المرتبة الثامنة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.93 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتؤكد هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. ويفسر الباحث ذلك بلجوء مدراء بعض المؤسسات التعليمية إلى أسلوب أو استراتيجية المنافسة من أجل حل بعض المشكلات التي تواجهها، وهي المشكلات التي تتطلب الحزم والتي تعيق إنجاز الأعمال حتى وإن لم تكن لدى المدير السلطة المطلقة فهو حين تتيح له الفرصة في مجال

اختصاصه فهو يبدي نوع من الحزم ويسعى إلى تحقيق السيطرة بواسطة المركز الذي يشغله في التسلسل الهرمي للسلطة.

9. جاءت العبارة رقم (43) وهي " تلجأ الإدارة إلى أسلوب التجنب أو الابتعاد عن الصراعات كإجراء وحل مؤقت للمشكلات." في المرتبة التاسعة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.90 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. حيث سجلنا نسبة حياد مرتفعة نسبيا 28.2

وتفيد هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية داخل هذه المؤسسات التعليمية تتجنب أحيانا مواجهة الصراعات التي تحدث، وهذا قد يكون بسبب الخوف من تأثير نتائج هذه الصراعات على صورة المؤسسة أو على الأداء وعلى العملية التعليمية.

ويرى الباحث أن استراتيجية التجنب قد تكون مفيدة في مرحلة محددة من مراحل الصراع، ولكنها قد تصبح ذات تأثير سلبي في مراحل أخرى. وبالتالي فإنه يتوجب على القيادات التعليمية أن تحسن استخدام هذه الاستراتيجية تبعا للظروف والمواقف والأهداف المطلوب تحقيقها.

10. جاءت العبارة رقم (31) وهي " يوجد عدم توافق بين القيادات الإدارية وباقي الفاعلين في المؤسسة." في المرتبة العاشرة في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.89 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. حيث سجلنا نسبة 49.7% من المبحوثين قالو بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة، و34.9% من المبحوثين أكدوا بأنهم موافقون وموافقون بشدة، في حين أن 25.4% منهم كانوا محايدين وهي نسبة حياد مرتفعة نسبيا.

وتؤكد هذه النتيجة بأن وجود اختلافات في مراكز السلطة داخل المؤسسة ووجود توافق بين من يملكون السلطة التنظيمية وبين من يعملون تحت أوامر هذه السلطة والنفوذ يعد من المبادئ الأساسية داخل المؤسسة.

وبين الباحث بأن مسألة التوافق بين القيادات الإدارية وباقي الفاعلين في مؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية ينظر إليها من الجانب الاجتماعي النفسي أكثر منه من الجانب التنظيمي السياسي. فمهما سادت الاختلافات ووجهات النظر ومهما كان من تفاوت في المراكز والمواقع والمستويات فإن هناك مبادئ جامعة بين جميع الأفراد، وهذه المبادئ تحكمها القيم والمعايير التي تضبط السلوك التنظيمي للأفراد وتوجههم.

11. جاءت العبارة رقم (34) وهي " تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين في المؤسسة بسبب الخلافات حول العمل." في المرتبة الحادية عشر في الترتيب بمتوسط حسابي 2.88 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتؤكد هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. حيث سجلنا نسبة حياد مرتفعة نسبيا (28.2).

وتشير هذه النتيجة بأن العاملين بهذه المؤسسات ومختلف الفاعلين يشعرون بأن الخلافات حول العمل ليست سببا رئيسيا في تأزم العلاقات الشخصية بينهم، كونهم يتمتعون باستقلالية نسبية في أداء مهامهم، وامتلاكهم سلطة تخصصية في مجال أعمالهم وبالتالي فإن علاقتهم بالآخرين في مجال العمل محدودة. ويمكن لعوامل أخرى أن تثير المشاكل التي تأزم العلاقات بين الأفراد كالضغوط المهنية، والظروف الاجتماعية والاقتصادية للأفراد، وعدم الاستقرار المهني والوظيفي، ومسبباته كانهخفاض الروح المعنوية والقلق والإحباط وغيرها.

12. جاءت العبارة رقم (50) وهي " تعمل القيادات الادارية على ايجاد مناخ يساعد على مشاركة كل الأطراف في حل الصراعات." في المرتبة الثانية عشر في الترتيب بمتوسط حسابي 2.88 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتؤكد هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. وتشير هذه النتيجة أن القيادات التربوية على مستوى هذه المؤسسات التعليمية لا تقوم بما يلزم من أجل خلق الظروف الملائمة ومناخ تنظيمي مناسب داخل هذه المؤسسات، وذلك لعدم ادراكها لأهمية أبعاد المناخ التنظيمي في التخفيف من ظهور الصراعات من جهة، وفي المساعدة على إدارة هذه الصراعات إن حدثت من جهة أخرى، وهذا ما أبرزته أغلب الدراسات والأبحاث في مجال السلوك الإداري والتنظيمي.

فامتلاك السلطة والقوة من جانب القيادات الإدارية لا يحقق لها دائما امتلاك السيطرة وتحقيق الأهداف وجودة الانجاز، فلا بد أن تعي هذه القيادات بأهمية مكونات التنظيم والعمليات التنظيمية وكل ماله علاقة بالسلوك التنظيمي لدى الأفراد والجماعات من أجل الوصول إلى الفعالية وتحقيق الأهداف.

13. جاءت العبارة رقم (37) وهي " يوجد تداخل في الاختصاصات بين الفاعلين " في المرتبة الثالثة عشر في الترتيب بمتوسط حسابي 2.83 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتؤكد هذه النتيجة أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. ويرجع الباحث عدم التداخل في الصلاحيات والمهام لطبيعة ومكونات العينة المختارة للدراسة والمستويات الوظيفية التي تنتمي إليها هذه المفردات (إداريين، أساتذة وعمال مهنيين) وكل مستوى له حدود اختصاص وصلاحيات محددة ولا تتشابه مع باقي الاختصاصات.

14. جاءت العبارة رقم (46) وهي " تعتمد القيادات التربوية أسلوب التسوية أو الحل الوسط لمعالجة الصراعات بين الأفراد." في المرتبة الرابعة عشر في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.69 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة.

حيث كانت استجابة المبحوثين تتراوح بين 49.8% غير موافقين وغير موافقين بشدة و 31.6% موافق وموافق بشدة، في حين 27.8% من المبحوثين كانوا محايدين وهي نسبة حياد مرتفعة نسبياً.

وتؤكد هذه النتيجة أن القيادات الإدارية والتربوية على مستوى هذه المؤسسات لا تستخدم أسلوب التسوية في الصراعات التي تحدث بين الأفراد.

15. جاءت العبارة رقم (41) وهي " يحصل الصراع في المؤسسة بسبب الاختلاف في أهداف ومصالح الفاعلين التربويين." في المرتبة الخامسة عشر في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.68 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لا يرون بأن أهداف ومصالح الفاعلين هي السبب الأساسي في الصراعات التي تحصل، ويرجع الباحث ذلك إلى الاختلاف المنطقي والطبيعي في مصالح الفاعلين وأهدافهم وهذا تماشياً مع مراكزهم ومواقعهم ومستوياتهم داخل المؤسسة التعليمية فإن ذلك لا يكون سبباً جوهرياً في نشوء الصراع التنظيمي.

16. جاءت العبارة رقم (44) وهي " يتجنب العاملون في المؤسسة مناقشة الخلافات التي تحدث بينهم » في المرتبة السادسة عشر في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.68 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط. وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. حيث سجلنا ما نسبته 46.9% من المبحوثين تراوحت إجاباتهم بغير موافق وغير موافق بشدة، و 26.8% منهم كانوا محايدين وهي نسبة مرتفعة نسبياً.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أسلوب التجنب في التعامل مع الخلافات التي تحدث بين الأفراد بهذه المؤسسات ليس دائماً هو الحل. وعلى اعتبار أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الأساتذة ذوي المستوى العالي فإن وجود نقاش وحوار حول الخلافات أمر طبيعي وهذا الحوار هو شكل من أشكال الاتصال الذي يدعم إدارة الصراع التنظيمي ويسهم في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه الأفراد.

17. جاءت العبارة رقم (39) وهي " يوجد غموض في القواعد التي تنظم توزيع المسؤوليات على الفاعلين في المؤسسة." في المرتبة السابعة عشر في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.63 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. وعلى اعتبار أن أغلب المبحوثين هم من فئة الأساتذة فإن مسألة غموض القواعد التي تنظم توزيع المسؤوليات غير مطروحة وقد يكون سبب ارتفاع نسبة الحياد في استجابات أفراد عينة الدراسة مرتبط بمتغيرات أخرى كالجنس أو الأقدمية في العمل مثلاً.

18. جاءت العبارة رقم (45) وهي " تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق مصالح أطراف الصراع ولو بصورة مؤقتة." في المرتبة الثامنة عشر في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.61 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة.

حيث سجلنا نسبة 49.3 % من المبحوثين تراوحت اجاباتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة، و72.8 % منهم كانوا محايدين، في حين 22.9 % من المبحوثين تراوحت اجاباتهم بين موافق وموافق بشدة. وتشير هذه النتائج إلى أن الفاعلين في هذه المؤسسات وأصحاب السلطة والتأثير من قيادات إدارية وتربوية لا يتعاملون مع الصراعات التي تحدث بأسلوب التسوية من خلال تحقيق مصالح أطراف الصراع، وهذا ما يتوافق مع ما سبق الإشارة إليه لكون أن الصراع الذي يحدث داخل المؤسسات التعليمية بعيد نوعاً ما عن صراع المصالح، وبالتالي فإن إدارة المؤسسات لا تملك ما تقدمه من أجل معالجة هذا الصراع وإدارته باستخدام هذا الأسلوب.

19. جاءت العبارة رقم (40) وهي " يوجد غموض في القواعد التي تنظم توزيع المسؤوليات على الفاعلين في المؤسسة." في المرتبة التاسعة عشر في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.60 وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. وتشير هذه النتيجة إلى أن خصائص عينة الدراسة والتي تتشكل من مستويات وظيفية مختلفة واختصاصات مهنية محددة (إداريين، أساتذة وعمال مهنيين) فإن مسألة الصلاحيات والمسؤوليات لا تشكل سبباً أساسياً في نشوء الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وحتى وإن وجد عدم توازن بين الصلاحيات والمسؤوليات داخل فئة مهنية واحدة فإن ذلك قد يرجع إلى الفروق والقدرات الفردية أكثر منها إلى وجود عدم توازن تنظيمي أو خلل وظيفي ناتج عن القواعد والإجراءات المحددة للصلاحيات والمسؤوليات.

20. جاءت العبارة رقم (38) وهي " تركيز الصلاحيات بين أيدي فئة قليلة من الفاعلين بالمؤسسة يؤدي إلى الصراع." في المرتبة العشرون في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.53 وهو يندرج في مستوى استجابة ضعيف.

وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. وتشير هذه النتيجة إلى أن طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يحكم المؤسسات الحديثة بصفة عامة ومؤسسات التعليم بصفة خاصة وهي لا تعد إلا أن تكون تنظيمات بيروقراطية فإن من خصائص هذا التنظيم هرمية السلطة، حيث تكون سلطة إصدار الأوامر في أعلى الهرم أي أنه كلما اتجهنا من الأسفل إلى الأعلى كلما زاد تركيز السلطة والصلاحيات عند فئة قليلة. إلا أن هذه النظرة تغيرت مع بروز اتجاهات حديثة في دراسة التنظيم كاتجاه التحليل الاستراتيجي عند "ميشال كروزيه" الذي يرى بأن السلطة تتوزع في كل مستويات التنظيم، فكما لمدير المؤسسة التعليمية سلطة أو صلاحيات فإن باقي الفاعلين التربويين من أساتذة وعمال إداريين سلطة صلاحيات. وإذا سلمنا بهذه الحقيقة التنظيمية فإن ذلك لا يشكل مصدرا للصراع بل إدراكها هو جزء مهم لاختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع.

21. جاءت العبارة رقم (51) وهي " يتمتع ممارسي السلطة التنظيمية في المؤسسة بالحزم في معالجة التوترات التي تحدث." في المرتبة الواحد والعشرون في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.43 وهو يندرج في مستوى استجابة ضعيف.

وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسي السلطة التنظيمية بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية لا يتمتعون بالحزم في معالجة التوترات التي تحدث، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية التعاون والتكامل بين جميع الاطراف من أجل تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، وهذا ما تتطلبه طبيعة المؤسسة التعليمية والمهام الموكلة عليها والطموحات المجتمعية المرتبطة بهذه المؤسسات.

22. جاءت العبارة رقم (48) وهي " يسعى العاملون في المؤسسة باختلاف مستوياتهم ومكانتهم إلى ايجاد حلول للخلافات التي تحدث." في المرتبة الثانية والعشرون في الترتيب بمتوسط حسابي 2.36 وهو يندرج في مستوى استجابة ضعيف.

وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة اتجاه هذه العبارة. وقد سجلنا نسبة 62.2% من المبحوثين كانت إجاباتهم بين موافق وموافق بشدة على ذلك، و20.1% من المبحوثين قالوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة، في حين أن 71.7% منهم كانوا محايدين.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود نوع من التعاون والتآزر بين العاملين من أجل إيجاد الحلول للخلافات التي تظهر داخل المؤسسة، ويعزو الباحث ذلك إلى مستوى النضج الذي يتمتع به

الأفراد داخل هذه المؤسسات كون أغليبيتهم من أصحاب الشهادات الجامعية، كما أن قيم التعاون والتآزر هي قيم تربوية قبل أن تكون قيم اجتماعية، والمؤسسة التعليمية هي مصدر أساسي للتنشئة على هذه القيم.

23. جاءت العبارة رقم (53) وهي " تحفز القيادات التربوية أطراف الصراع على البحث عن حلول فيها مصلحة الجميع. " في المرتبة الثالثة والعشرون في الترتيب وبمتوسط حسابي 2.32 وهو يندرج في مستوى استجابة ضعيف.

وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاه ضعيف تجاه هذه العبارة. ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الدور الذي تلعبه القيادات التربوية في عملية التحفيز من أجل حل الصراعات والخلافات، وعدم استخدام أسلوب التنافس في إدارة الصراع.

24. جاءت العبارة رقم (49) وهي " تناقش المشكلات التي تحدث في العمل بشكل مباشر بين الزملاء. " بالمرتبة الرابعة والعشرون، وبمتوسط حسابي 2.17، وهو يندرج في مستوى استجابة متوسط.

وتؤكد هذه النتيجة بأن لدى أفراد عينة الدراسة اتجاه ضعيف تجاه هذه العبارة، حيث سجلنا نسبة 70.8% من المبحوثين أكدوا أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على ذلك.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود نقاش وحوار بين الزملاء والأفراد داخل هذه المؤسسات حول المشكلات التي تحدث. وهذا ما يدعم اتجاه التعاون والتكامل بين الأفراد في مجال العمل، وحل الخلافات والمشكلات التي تحدث.

ويرى الباحث أن وجود الحوار والنقاش كأسلوب حضاري في إدارة الخلافات من الأمور الأساسية في التخفيف من الصراعات باختلاف أنواعها واختلاف مراحلها.

25. جاءت العبارة رقم (47) وهي " تسعى الإدارة لحسم الخلافات والصراعات في المؤسسة عن طريق البحث عن حلول ترضي جميع الأطراف. " بالمرتبة الخامسة والعشرون، وبمتوسط حسابي 2.09، وهو يندرج في مستوى استجابة ضعيف.

وتؤكد هذه النتيجة بأن لدى أفراد عينة الدراسة اتجاه ضعيف تجاه هذه العبارة، حيث سجلنا نسبة 70.8% من المبحوثين أكدوا أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على العبارة.

ويعزو الباحث ذلك إلى تصورات المبحوثين حول أداء إدارة هذه المؤسسات فيما يخص إدارة الخلافات والصراعات التي تحدث، فبالرغم من السلطة التي يملكونها بحكم مراكزهم الوظيفية إلا أنهم لا يستخدمون هذه السلطة والتأثير بالشكل المناسب من أجل حل وإدارة الصراعات التي تحدث.

ويرى الباحث من خلال نتائج هذا المحور بأن الصراعات التي تحدث داخل هذه المؤسسات التعليمية غالبا ما يتم التعامل معها ومعالجتها في إطار جماعات العمل والعصب التنظيمية أكثر مما تعالج في إطار السلم الإداري.

إلا أنه ومن أجل فعالية إدارة الصراع التنظيمي فإن وجود قيادات إدارية وتربوية تتمتع بقدرات معرفية وسمات وخصائص شخصية تكتسبها القدرة على التمييز والتميز في إدراك واستخدام الأساليب المختلفة لإدارة الصراعات على مستوى المؤسسات التعليمية ضروري ومهم من أجل تحقيق الأهداف التنموية والمجتمعية المنشودة والمنتظرة من هذه المؤسسات.

❖ استنتاجات:

يوضح جدول رقم (20) نتائج متوسط استجابة أفراد العينة إزاء محور ادارة الصراع التنظيمي، ومن خلال قراءة وتحليل ما ورد في الجدول يمكن استنتاج الآتي:

1. تمثل العبارات رقم: 30- 31- 32- 33- 34- 35- 36- 37- 38- 39- 40- 41- 42- 43- 44- 45- 46- 47- 48- 49- 50- 51- 52- 53- 54 عبارات محور ادارة الصراع.

2. تتحقق جميع عبارات هذا النمط بدرجة متوسطة ماعدا العبارات 47- 49- 53 فقد تحققت بدرجة ضعيفة وهي:

• تسعى الادارة لحسم الخلافات والصراعات في المؤسسة عن طريق البحث عن حلول ترضي جميع الأطراف.

• تناقش المشكلات التي تحدث في العمل بشكل مباشر بين الزملاء.

• تحفز القيادات التربوية أطراف الصراع على البحث عن حلول فيها مصلحة الجميع.

3. لا تشكل الخلافات حول العمل سببا اساسيا في ظهور الصراعات وتأزم العلاقات بين مختلف الفاعلين بالمؤسسات التعليمية، نظرا للشعور السائد لدى هؤلاء الفاعلين بأن لديهم استقلالية نسبية في أداء مهامهم في إطار تخصصهم، يدعم ذلك امتلاك لمصادر سلطة كالمعلومات والخبرة.

4. رغم أهمية نظام الحوافز في التخفيف من حدة الصراعات التي تحدث بسبب قلة الموارد أحيانا فإن ذلك ليس بالمستوى نفسه في جميع المؤسسات، فنظرة الأستاذ والمربي للموارد تختلف عن نظرة العامل بمؤسسة اقتصادية أو تجارية، فهناك اختلاف في القيم.

5. يبدو أن أغلب الصراعات الموجودة داخل هذه المؤسسات هي صراعات كامنة وأن القيادات التربوية والادارية لا ترى ضرورة التدخل لحل ومعالجة التوترات إلا إذا أصبحت علنية وذلك حتى لا تعيق العمل المطلوب ولا تحدث اضطراب داخل المؤسسة.

6. يبدو أنّ مدراء هذه المؤسسات والقيادات الإدارية يستخدمون أكثر من أسلوب للتعامل مع الصراعات التي تحدث داخل المؤسسة وذلك حسب مستويات الصراع والمواقف التي تحدث فيها
7. تسود استراتيجية التعاون والتكامل بشكل أساسي ثم أسلوب التوسط والحوار وهذا طبيعي في مؤسسة تعليمية تضم أغلبية ذات مستوى تعليمي عالي، وتستهدف تخفيف أهداف مجتمعية ذات أهمية.
8. تلجأ أحيانا قيادات هذه المؤسسات إلى استخدام أسلوب الحزم والسيطرة وهذا باستخدام سلطة المركز الذي يشغلونه والذي يعطيهم الحق في فرض الطاعة من قبل الآخرين.
9. من خلال ما توصلنا إليه في تحليل استجابات المبحوثين لعبارات هذا المحور لا يبدو أن هناك سبباً محدداً للصراع، بل هناك أسباب متعددة، ولا نوعاً واحداً للصراع بل تحدث عدة أشكال من الصراعات داخل هذه المؤسسات فأحياناً هي صراعات كامنة وأحياناً أخرى صراعات علنية.
10. كما لا يوجد أسلوب واحد في التعامل مع الصراع التنظيمي وإدارته بل هناك تعامل مختلف من مدير إلى آخر، فقد يستخدم نفس المدير أكثر من أسلوب لمعالجة الخلافات وإدارتها وذلك حسب ما يقتضيه الموقف.

3- تحليل ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة

➤ الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين أنماط السلطة وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين التربويين.

جدول رقم (20): نتائج معامل بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين أنماط السلطة وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين التربويين.

المحور	ادارة الصراع التنظيمي
أنماط السلطة	معامل الارتباط 0.70
	مستوى الدلالة المحسوب sig 0.00
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

يبين الجدول رقم (20) انه توجد علاقة موجبة قوية بين أنماط السلطة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط ($r = 0.70$) وهذه العلاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، باعتبار أن مستوى الدلالة المحسوب sig يساوي (0.00).

وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة طردية قوية بين أنماط السلطة المتبعة وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.

ويفسر الباحث ذلك كون أن الدور الذي تلعبه السلطة التنظيمية، والأهمية التي يكتسبها دور ممارسة هذه السلطة داخل المؤسسة، ومهما كان نمط السلطة الذي يستخدمه فإن ذلك ينعكس حتما على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.

وبغض النظر عن نمط السلطة المستخدم، فإن الهدف المشترك بين هذه الأنماط هو الحد من الصراعات والتخفيف من التوترات، فلا تجد مدير أو قائد إداري يرغب في أن تستمر الصراعات وتتفاقم، لأن ذلك سيكون عبء إضافي على كاهله، يأخذ المزيد من جهده ووقته.

ويرى الباحث بأن إدارة الصراع والتعامل مع التوترات التي تحدث حتما داخل المؤسسات التعليمية تعد من الأمور الأساسية التي يجب على كل مدير أو كل قائد إداري أن ينتبه لها، وأن يعمل على جعلها من الأولويات، كما يجب أن يحسن التعامل معها، هذا لما لها من دور وأثر على سلوك الأفراد وعلى سير عمل هذه المؤسسات، وعلى تحقيق أهدافها. فتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية يستوجب نجاح العملية التربوية والتعليمية بالدرجة الأولى، ونجاح العملية التعليمية يتطلب قدرا من الاستقرار والهدوء والجو المناسب لإنجازها، وكذا ضرورة توفر قدر من التفاهم والعلاقات الجيدة القائمة على

الاتصال المستمر والتواصل الجيد بين مختلف الفاعلين، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات سلطة قائمة على إدراك كل طرف أهمية هذه العلاقات في تحقيق الانسجام والتكامل الذي يفرضي إلى تحقيق الأهداف. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة طوالة (2008) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة وإدارة الصراع التنظيمي، وتتفق مع نتيجة دراسة ميلر Miller (2002) والتي أظهرت أن المديرين يتبعون أساليب عدة لإنهاء الصراع داخل المؤسسة وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة عوض (2002) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائية في الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي، وتختلف هذه النتيجة عن ما توصلت إليه دراسة سوكي Sauquet (2000)، والتي أظهرت نتائجها عدم استخدام أساليب متنوعة لإدارة الصراع.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين نمط السلطة التسلطي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين التربويين.

جدول رقم (21): نتائج معامل الارتباط بارسون للتعرف على وجود علاقة ارتباط

دالة إحصائية بين نمط السلطة التسلطي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين التربويين.

المحور	ادارة الصراع التنظيمي
نمط السلطة	0.37
التسلطي	0.00
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

يتضح من الجدول رقم (21) انه توجد علاقة موجبة ضعيفة بين بعد التمكين الإداري وفعالية صنع القرار، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط ($r = 0.37$) وهذه العلاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) باعتبار أن مستوى الدلالة المحسوب sig يساوي (0.00).

وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة طردية ضعيفة بين نمط السلطة التسلطي وفعالية إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.

ويفسر الباحث ذلك كون أن القيادات الادارية التي تتصف بالنمط التسلطي غالبا ما يعتمدون إلى إدارة الصراع عن طريق استغلال سلطتهم ونفوذهم، واستخدام الأوامر والاصرار على طاعتهم، هذه الصفات وإن كانت تساهم في الحد من أو التقليل من الصراعات داخل المؤسسة، وذلك من خلال استخدام القوة أو اتباع الطريقة التي يرونها مناسبة لذلك، مهما كانت ردة فعل أطراف الصراع، إلا أن وجود هذا النمط بالمؤسسات التعليمية قد يؤدي إلى ظهور ما يسمى مقاومة الصراع، والتي تؤدي حتما

إلى استفحال الظاهرة بدل القضاء عليها أو التخفيف منها، خاصة وأن مختلف الفاعلين على مستوى المؤسسة يملكون هامش من المناورة، ويضعون استراتيجيات مناسبة للتعامل مع الصراعات والخلافات، وهذا تبعا لملا يحوزون عليه من مصادر وموارد تدعم سلطتهم، كالخبرة، التخصص والمعلومات وغيرها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة طوالبة (2008)، والتي أكدت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط التسلسلي الاستغلالي على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، وكذا نتيجة دراسة رمضان (2001)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات المديرين لاستخدام السلطة فقط في إدارة الصراع التنظيمي، كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحنيطي (1993)، والتي أظهرت أن أسلوب استخدام السلطة هو الأقل استخداما من بين الأساليب الأخرى في إدارة الصراع في المؤسسات العامة وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عوض (2002)، ودراسة طوالبة (2008)، والتي أظهرتا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير خبرة المديرين في ممارستهم لأسلوب استخدام القوة فقط.

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين نمط السلطة الديمقراطي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين التربويين.

جدول رقم (22): نتائج معامل الارتباط بارسون للتعرف على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين نمط السلطة الديمقراطي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين التربويين.

المحور	ادارة الصراع التنظيمي
نمط السلطة	0.56
الديموقراطي	0.00
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

يتضح من الجدول رقم (22) انه توجد علاقة موجبة ضعيفة بين بعد التنسيق وفعالية صنع القرار، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط ($r = 0.56$) وهذه العلاقة دالة إحصائية عن مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) باعتبار أن مستوى الدلالة المحسوب sig يساوي (0.00).

وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة طردية متوسطة بين نمط السلطة الديمقراطي وفعالية إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.

ويرجع الباحث هذه النتيجة بالأساس إلى أن استخدام القيادات الادارية بالمؤسسات التعليمية للأسلوب الديمقراطي في ممارسة السلطة يؤدي إلى النقيض وإنهاء الصراعات والخلافات التي قد تحدث، حيث تلجأ القيادات الادارية إلى مناقشة باقي الفاعلين والأخذ بأرائهم والتعاون معهم من أجل إيجاد أفضل السبل الكفيلة بالتخفيف من الصراعات وإنهائها، حيث يعتبر التعاون والمشاركة مبدئين أساسيين في أي عمل جماعي، ولا ينجح أي عمل جماعي إلا بتوفر قدر من التعاون بين أفراد الجماعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من الخالدي (2008)، ودراسة (القصيمي 2008)، ودراسة العتيبي (2006)، وكذا دراسة عوض (2002)، والتي أكدت كلها على أن أكثر الأساليب المستخدمة والأكثر قدرة على تحقيق النتائج الايجابية للصراع هو أسلوب التعاون.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين نمط السلطة الفوضوي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين التربويين.

جدول رقم (23): نتائج معامل الارتباط بارسون للتعرف على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين نمط السلطة الفوضوي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين التربويين.

المحور	ادارة الصراع التنظيمي
نمط السلطة	0.40
الفوضوي	0.00
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

يتضح من الجدول رقم (23) انه توجد علاقة موجبة ضعيفة بين اللامركزية العمودية وفعالية صنع القرار، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط ($r=0.40$) وهذه العلاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) باعتبار أن مستوى الدلالة المحسوب sig هو (0.00).

وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة طردية ضعيفة بين نمط السلطة الفوضوي وفعالية ادارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.

ويفسر الباحث ذلك بأن النمط الفوضوي في المؤسسات الادارية بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة لا يمكن أن يحقق نتائج على مستوى ادارة الصراع، وكلما كانت هناك حالة تسبب كلما ضعف الشعور بالمسؤولية، وتزيد درجة الاعتمادية مما يؤدي إلى زيادة التوتر، وتزداد عدم الثقة بين القيادات والأتباع، مما يؤدي إلى استحالة التحكم فيما يحدث من صراعات.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين نمط السلطة التشاركي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين التربويين.

جدول رقم (24): نتائج معامل الارتباط بارسون للتعرف على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين نمط السلطة التشاركي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين التربويين.

المحور	ادارة الصراع التنظيمي
نمط السلطة	معامل الارتباط
التشاركي	مستوى الدلالة المحسوب sig
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

يتضح من الجدول رقم (24) انه توجد علاقة موجبة قوية بين نمط السلطة التشاركي وإدارة الصراع التنظيمي، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط ($r = 0.68$) وهذه العلاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) باعتبار أن مستوى الدلالة المحسوب sig يساوي (0.00).

وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة طردية قوية بين نمط السلطة التشاركي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن النمط التشاركي في ممارسة السلطة يعتمد إلى إشراك العاملين والفاعلين في النقاش والحوار حول قضايا الخلاف، فهو يعمل دائما وبطريقة غير مباشرة على التقليل من الصراعات أو إنهائها بطرق مناسبة، حيث يمكن أن يتعاون الجميع في إدارة وإنهاء الصراعات التي تحدث، فهو أسلوب تعاوني بالأساس.

كما يمكن أن يلجأ إلى التخفيف من الصراعات الخلافات من خلال تخفيف الضغوط والتوتر داخل المؤسسة، وذلك بخلق جو من الاحساس والشعور لدى باقي الفاعلين بأن لديهم دور وأهمية في تحقيق الأهداف المرجوة وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة المعشر (2005)، والتي أظهرت أن هناك فاعلية للنمط التشاركي على إدارة الصراع التنظيمي.

➤ الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين نمط السلطة التبادلي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين التربويين.

جدول رقم (25): نتائج معامل الارتباط بارسون للتعرف على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين نمط السلطة التبادلي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين التربويين.

المحور	ادارة الصراع التنظيمي
نمط السلطة	0.57
التبادلي	0.00
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

يتضح من الجدول رقم (25) أنه توجد علاقة موجبة متوسطة بين نمط السلطة التبادلي وإدارة الصراع التنظيمي، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط ($r=0,57$) وهذه العلاقة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد ($0,05$) باعتبار مستوى الدلالة المحسوب Sig وهو ($0,00$). وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة طردية متوسطة بين نمط السلطة التبادلي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.

ويفسر الباحث ذلك بأن طبيعة العملية التعليمية ودور مختلف الفاعلين في تحقيق وإنجاز الأعمال المطلوبة، وأدراك القيادات الإدارية لدور باقي الفاعلين وقدرتهم على المناورة بما يحوزون من مصادر سلطة تسمح لهم بالدخول في عملية تبادل غير متوازنة، من أجل تحقيق بعض المصالح في إطار تحقيق الأهداف. ولذلك فإن بعض القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية تلجأ إلى تنويع الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراعات، من الديمقراطي إلى التشاركي إلى التبادلي، بل قد تلجأ أحيانا إلى التسلطي، وهي كلها أساليب فاعلة، إذا ما أحسن استغلالها وتطبيقها، فهي تؤدي حتما إلى التقليل من الصراعات داخل المؤسسة، وهذا نوع ومستوى الصراع والموقف الذي يوجد عليه أطراف الصراع.

الفصل الخامس: التحليل الاحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

نتائج العلاقة بين أنماط السلطة وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.

جدول رقم (26) يبين ترتيب علاقة أنماط السلطة بإدارة الصراع التنظيمي تبعا لقيمة معامل بيرسون للارتباط.

ادارة الصراع التنظيمي				انماط السلطة التنظيمية
الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
5	دال احصائيا	0.000	0.37	النمط التسلسلي
3	دال احصائيا	0.000	0.56	النمط الديمقراطي
4	دال احصائيا	0.000	0.40	النمط الفوضوي
1	دال احصائيا	0.000	0.68	النمط التشاركي
2	دال احصائيا	0.000	0.57	النمط التبادلي

• الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور ادارة الصراع التنظيمي باختلاف متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، والأقدمية في العمل. استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للمقارنة بين اتجاهات المبحوثين.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (27): نتائج اختبار (ت) للتعرف على فروق ذات دلالة احصائية في فعالية ادارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية	نتيجة	T	T	T
الفرضية	الصفرية H	SIG	المجدولة	المحسوبة
	قبول	0.30	1.96	1.05

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (27) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (1.05) وهي أصغر من قيمة (f) الجدولية (1.96) والدلالة الإحصائية (0.30)، مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين تعزى لمتغير الجنس.

وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية أي أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عين الدراسة تجاه إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

❖ الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين تعزى لمتغير العمر.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور فعالية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة باختلاف متغير العمر، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للمقارنة بين اتجاهات المبحوثين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية تعزى لمتغير العمر.

F	الدلالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		درجة الحرية
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
		0.28	0.83	58.28	2.51	
2.95	0.03			205	3	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (28) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (2.95)

والدلالة الإحصائية (0.03) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، مما يعني أننا نرفض هذه الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي أنه:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عين الدراسة تجاه إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

ولمعرفة لصالح لمن تكون هذه الفروق قمن بحساب معامل شيفيه وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول:

الفروق	30 سنة فأقل	30 - 39 سنة	40-49 سنة	50 سنة فأكثر
30 سنة فأقل		0.1356	*0.3365	*0.3620
30 - 39 سنة	-0.1356		0.2009	0.2263
40-49 سنة	*-0.3365	-0.2009		0.0254
50 سنة فأكثر	*-0.3620	-0.2263	-0.0254	

جدول رقم (29): معامل شيفيه لحساب اتجاه الفروق

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ ان الفروق تكون متجهة نحو العمال الأكبر سنا، وهو ما تبينه قيمة الفرق في المتوسطات بالنسبة للعمال الأقل من 30 سنة وكذا مستوى الدلالة. ❖ الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة باختلاف متغير المستوى التعليمي، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للمقارنة بين اتجاهات المبحوثين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

F	الدالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
0.60	0.61	0.29	0.17	60.26	0.53	درجة الحرية
				205	3	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (30) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (0.60) وهي أقل من قيمة (f) الجدولية (1.96) والدلالة الإحصائية (0.61) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية أي أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عين الدراسة تجاه إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

❖ الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة باختلاف متغير الحالة الاجتماعية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للمقارنة بين اتجاهات المبحوثين وجاءت النتائج كالتالي:

الفصل الخامس: التحليل الاحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

جدول رقم (31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

F	الدالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		درجة الحرية
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
1.21	0.30	0.29	0.35	59.39	1.41	
				205	3	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (31) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (1.21) والدلالة الإحصائية (0.30) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية أي أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عين الدراسة تجاه ادارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

❖ الفرضية الصفرية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسة باختلاف متغير المستوى الوظيفي، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للمقارنة بين اتجاهات المبحوثين وجاءت النتائج كالتالي:

الفصل الخامس: التحليل الاحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

جدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

F	الدالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		درجة الحرية
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
1.08	0.34	0.29	0.31	60.16	0.63	2
				206		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (32) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (1.08) والدلالة الإحصائية (0.34) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية أي أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عين الدراسة تجاه ادارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

❖ الفرضية الصفرية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجه نظر الفاعلين تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسة باختلاف متغير الأقدمية في العمل، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للمقارنة بين اتجاهات المبحوثين وجاءت النتائج كالتالي:

الفصل الخامس: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

جدول رقم (33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

F	الدلالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات	
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات
2.75	0.02	0.58	1.31	43.47	3.95
				76	3
				درجة الحرية	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (33) أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (2.75) وهي أكبر من قيمة (f) المحسوبة (1.96) والدلالة الإحصائية (0.02) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أننا نرفض هذه الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي أنه:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عين الدراسة تجاه إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

ولمعرفة لصالح لمن تكون هذه الفروق قمن بحساب معامل شيفيه وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول

الفروق	أقل من 5 سنوات	6 - 9 سنوات	10-14 سنة	15-19 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات		0.0983	0.2445	0.1313	*0.3842
6 - 9 سنوات	0.0983-		0.1462	0.0330	0.2858
10-14 سنة	0.2445-	0.1462-		0.1132-	0.1396-
15-19 سنة	0.1313-	0.0330-	0.1132		0.2528
20 سنة فأكثر	*0.3842-	0.2858-	0.1396-	0.2528-	

الجدول رقم (34): معامل شيفيه لحساب اتجاه الفروق

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن الفروق تكون متجهة نحو العمال الأكثر أقدمية في العمل، وهو ما تبينه قيمة الفرق في المتوسطات بالنسبة للعمال الأكثر من 20 سنة وكذا

مستوى الدلالة، كلما زاد الفرق في سنوات العمل، وبالتالي فيمكننا أن نستدل أن العمال الأكثر أقدمية هم الذين يتميزون بمستوى أعلى تجاه إدارة الصراع التنظيمي.

2. تفسير نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والتراث السوسيولوجي:

حاولت الدراسة الراهنة أن تبحث في علاقة أنماط السلطة بإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وهذا من وجهة نظر سوسيولوجية، حيث ومن خلال العرض النظري للتراث السوسيولوجي الخاص بظاهرة السلطة والصراع وتبعاً لنتائج الدراسة الميدانية التي توصلت إليها الدراسة نخلص إلى بيان صلة نتائج الدراسة بالمنطلقات التصورية وبالتراث السوسيولوجي ويمكن إجمال ذلك في النقاط التالية:

1. لقد انطلقت الدراسة من مبدأ أن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة الحكومية والتي يغلب عليها الطابع البيروقراطي بخصائصه البنائية، والتي تستند إلى مفهوم الرشد والعقلانية والعمل بدافع المصلحة لتحقيق المنفعة في إطار التسليم بشرعنة السلطة الإدارية متمثلة في الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات في أعلى مستويات التنظيم الإداري وإهمالها لقضايا الصراع واعتبار وجوده هو حتماً أمر سياسي يعيق العمل.

وقد كان لزاماً على الإداريين ومنهم إداريو المؤسسات التعليمية من جميع مستويات العمل وفق هذه التنظيمات البيروقراطية وروتينها. وفي الغالب فقد تم إسقاط العديد من المصطلحات المستخدمة في المصانع والشركات (باعتبارها الأماكن التي ازدهرت فيها الدراسات حول البيروقراطية). حيث لم تستطع المؤسسات التعليمية وبالأخص المؤسسات العمومية أن تكون بمنأى عن سلبات الإدارة التقليدية، حيث أكدت بعض الدراسات على أن أهم الواجبات التي يمارسها مديري المدارس هي عبارة عن نشاطات روتينية وشكلية، والتي تسهم في إبعادهم عن دورهم في تحسين العملية التعليمية وممارسة الدور القيادي.

كما أن الروتين قد يؤدي إلى ظهور بعض أشكال الصراع الفردي منه والجماعي، وهذا ما يستدعي تدخل الإدارة من أجل التخفيف من حدة هذا الصراع.

إن صدى الاتجاه الكلاسيكي في الممارسات الإدارية بالمؤسسات التعليمية كان كبيراً، والذي اتسمت بالمركزية الشديدة في ممارسة السلطة والمبالغة في التركيز على الجانب المادي.

❖ وفيما يخص إدارة الصراع التنظيمي في هذه المؤسسات التي تتميز بهذا الشكل من التنظيم، فإن قيادات هذه المؤسسات تميل في الغالب إلى استخدام أسلوب الحزم والسيطرة في إدارة الصراع، وذلك باستخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة، لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع. والهدف من ذلك هو إدارة الصراعات بأسرع وقت ممكن، ويتطلب هذا الأسلوب تدخل المسؤول الأعلى والأقوى ليأمر أطراف الصراع لإنهائه وإلا لجأ لاستعمال العقاب، وقد يلجأ إلى إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، كما قد يستخدم أسلوب المنافسة الذي يترجم بالريح والخسارة وبموجب ذلك فإن القيادات الإدارية تحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظرهم وذلك بما تمتلكه من

سلطة، وهذا الأسلوب في الغالب لا يحل الصراع بل يضغطه ويجعله كامناً. وهذا ما تم ملاحظته من خلال نتائج هذه الدراسة.

2. إن الاعتماد على الجانب المادي ومنح العمال مزيداً من المكافآت المادية لرفع مستوى انتاجهم واستمرارهم في العمل بالمؤسسة التي يعملون بها لم تكن وحدها كافية كما ادعت الاتجاهات الإدارية التقليدية فقد ظهر اتجاه آخر دعى إلى التركيز على أهمية السلوك الانساني في إدارة المؤسسات، وأكد على أهمية وتأثير العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعات في المؤسسة على عمل المؤسسة والإنتاج فيها، واهتم بضرورة المحافظة على علاقات انسانية إيجابية منتجة بين أفرادها والعناية بالدراسات الاجتماعية والنفسية لمحاولة التأثير في سلوك العاملين في المؤسسة . وقد برز العديد من المهتمين بظواهر السلوك الإداري وذلك إدراكاً منهم بأهمية العوامل الإنسانية في العملية الإدارية. واعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن الإدارة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية، وهذه العملية الاجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعات العمل حيث أدى هذا الطرح إلى اعتبار أن العلاقة الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية إلى جانب الحاجات المادية وتعاونهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة هي محور أساس العملية الإدارية.

وقد تأثرت الإدارة التعليمية والمدرسية ولا تزال إلى اليوم بأفكار هذا الاتجاه وبالمبادئ التي جاء بها، ولهذا فقد اهتم علماء النفس والاجتماع بالجوانب الاجتماعية لعملية الانتاج ولم تعد ممارسة السلطة التنظيمية في اتجاه واحد (من أعلى إلى أسفل) مجدية، وعلى القائمين على إدارة هذه المؤسسات الالتفات إلى أهمية التفاعل والتعاون بين أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة والعمل على تحسين المناخ الإداري ورفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات التعليمية.

كما يقترح هذا الاتجاه استخدام كافة انواع الحوافز مادية ومعنوية لتحفيز العاملين، وذلك من أجل دفعهم نحو التعاون والتواصل آخذة في الاعتبار إيجاد نوع من التوازن في ظروف العمل بين الجوانب الرسمية للقرار الإداري والجوانب الإنسانية.

لقد نظر الاتجاه السلوكي إلى الادارة على أنها فن التعامل مع الآخرين من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية، وكذلك فإن ممارسة السلطة التنظيمية هي محور أساسي في هذه العملية، وهي ملزمة بالاهتمام بالنواحي المادية والإنسانية في العمل، على اعتبار أنها محدّدات للكفاءة الإنتاجية من خلال تأثيرها على الأداء، وكان ذلك سبباً في إثراء الفكر الإداري بمفاهيم عامة مثل الإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف.

كما ساهم الاتجاه السلوكي في التأثير على الإدارة التعليمية من خلال تعميق الممارسة الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

❖ وفيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي فإن هذا الاتجاه يميل في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية إلى اتجاه الحوار والتوسط من خلال التفاوض والنقاشات البناءة بين الإدارة وأطراف الصراع، وكذا اللجوء إلى استخدام أسلوب التسوية والحل الوسط. حيث يلجأ المدير إلى سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية مرضية للجميع. إلا أن ذلك متوقف على وجود تكافؤ في علاقات السلطة بين الأطراف وهذا ما لا يبدو واقعي بالنظر إلى المواقع التي يشغلها الأفراد في السلم الإداري.

وحيث يحدث عدم توازن في القوى غالباً ما يلجأ إلى استخدام أسلوب التهدة لتلطيف وتسكين الصراع وتلطيف الأجواء وتخفيف الصراعات، وهذا الأسلوب لا يحل الصراع بقدر ما يجعله كامناً وقابل للتطور من جديد. وهذا ما أكدته الدراسة الراهنة. حيث تلجأ القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية إلى أكثر من أسلوب في إدارة الصراع.

3. إن المؤسسة التعليمية والتربوية بوصفها نظاماً اجتماعياً دينامياً معقداً من السلوك المنظم الذي يهدف إلى تحقيق جملة من الوظائف في إطار النظام الاجتماعي القائم، فهي نظام اجتماعي من التفاعلات السلوكية التي تتم بين مختلف الفاعلين فيها، فهي مشكلة من عناصر بنيوية (إدارة، أساتذة، موظفون، عمال، تلاميذ....) ينتج عنها بنية سلوكية دينامية وتفاعل تربوي، كما هي نتاج الأدوار والممارسات التي تمارس داخل البنية الكلية للمؤسسة، فهي بذلك شبكة منظمة متفاعلة من السلوك، إنها بنية سلوكية تحدد أدوار الفاعلين فيها والمنتسبين إليها، وهي صورة حية للتفاعل الاجتماعي الذي يجري في إطار الحياة الاجتماعية.

يعتمد الباحثين المهتمين بدراسة المؤسسات التعليمية في وصف نظام العلاقات ودينامية التفاعل الحاصل في الوسط المدرسي على عدد من المفاهيم الأساسية أهمها مفاهيم: السلطة، القيادة وشبكة الاتصال، الصراع التنظيمي وعملية اتخاذ القرار. فالمدير يمارس سلطته على باقي الفاعلين عبر نظام التعليمات والاشارات التي تتم عبر قنوات الاتصال المختلفة، كما يستخدم سلطته للتدخل حين يحدث الصراع بين الافراد والجماعات، ومن هذا المنطلق فإن ظاهرة السلطة تشكل حجر الزاوية في العملية التربوية وهي ضرورية وجوهرية للفعل التربوي وأنها تقع في صلب العملية الإدارية بالمؤسسة التعليمية.

وكما قلنا من قبل فإن السلطة بالمؤسسات التعليمية الابتدائية منها والثانوية، مازالت تحمل الطابع التقليدي الذي كان سائداً من القرن التاسع عشر، وهو الطابع الذي يتمثل في المفاهيم والتصورات، التقليدية التي تتسم بالجمود والمقاومة للتغيير، وهذا ما لمسناه من خلال تحليل نتائج الدراسة الراهنة والتي اكدته درجة الحياد لدى الفاعلين التربويين تجاه موضوع ممارسة السلطة داخل المؤسسة، وواقع الصراع التنظيمي بها.

4. بالرغم من أهمية الاتجاهات النظرية التقليدية في الإدارة والتي كانت ولا تزال تمارس تأثيرها على الإدارة بالمؤسسات التعليمية، والتي زادت في أهميتها النماذج والابحاث الإمبريقية التي ناقشت ودرست الجوانب اللاوظيفية للتنظيم البيروقراطي، وكذا الاقتراحات التي قدمتها نظريات العلاقات الإنسانية والسلوكية في مجال العلاقات السلطوية داخل المؤسسة، فإن ما قدمته الاتجاهات النظرية الحديثة في هذا المجال يشكل نقلة نوعية، وتعد البنائية الوظيفية ونظرية اتخاذ القرار والنظرية الموقفية، ومقاربة التحليل الاستراتيجي من أهم المقاربات التي قدمت إسهاماً ملحوظاً في هذا المجال. وبرغم ما قدمته نظرية اتخاذ القرار والنظرية الموقفية من إسهامات كبيرة يمكن الاستعانة بها لفهم وتحليل علاقات السلطة داخل المؤسسة التعليمية وعلاقتها بإدارة الصراعات التي تحدث داخل هذه المؤسسات فإن التصور النظري الملائم والمقاربة النظرية لدراستنا الراهنة قائمة على اعتبار المؤسسة التعليمية (المدرسة) تنظيمًا اجتماعيًا قائم على عدة متغيرات هامة تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكما أشار **بارسونز** حين أكد على ضرورة وضع كل فرد داخل التنظيم بحسب الدور والمكانة التي يشغلها في إطار ما يعرف بالأنساق والدور.

ويتحقق التكامل للأفراد والجماعات في المؤسسة من خلال التكامل الوظيفي بين جميع عناصر المؤسسة، ولا يتم ذلك إلا من خلال متطلبات وظيفية أساسية ضرورية لاستقرار المؤسسة واستمرارها، وفيما يخص احتواء التوترات والصراعات التي تحدث داخل المؤسسة فقد أشار **بارسونز** إلى ضرورة وجود دافعية وحافز كافٍ لدى المؤسسة، وفي إطار نسق فرعي من القيم والمعايير.

إلا أن ما قدمته مقاربة التحليل الاستراتيجي ذات أهمية بالغة في تحليل علاقات القوة والسلطة والاستراتيجيات الممكنة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية والتي يمثلها **ميشال كروزي**، والذي تميزت إسهاماته في تطوير التحليل المتعلق بالتنظيمات البيروقراطية، بحسن اختياره الموضوع -التنظيمات- والمزاوجة بين التصورات النظرية والدراسات الأميريكية في تحليل مختلف الظواهر التنظيمية، فأعماله لم تكن تمثل قطيعة مع التيارات السابقة بقدر ما قدم مجموعة من الانتقادات لمجموعة من النظريات وشملت الكلاسيكية (**تايلور**، **فايول**، **فيبر**)، وكذلك لتيار العلاقات الأساسية، ورفض كل أشكال الحتمية التي قلصت دور الفاعل الاجتماعي داخل النسق بينما دعى **كروزيه** في تحليلاته إلى إعلاء شأن استراتيجيات الفاعلين.

وفي موضوع السلطة وعلاقات السلطة داخل المؤسسة فقد أشار **كروزيه** إلى ضرورة تجنب النظريتين التقليديتين (العقلانية الكلاسيكية وحركة العلاقات الإنسانية) والتي يؤدي كل منها إلى تجاهل مشاكل السلطة والقوة.

فقد انتقل **ميشال كروزيه** من التحليل الوضعي إلى البحث المتمحور حول الفعل من خلال ضم احتميات السياق والبيئة، والعقلانية في نطاق النسبية وذلك من خلال تأويل مختلف عمليات التفاعل

والتبادل التي تكون في الشبكة الداخلية لنسق الفعل، حيث يستخدم كروزيه التحليل الاستراتيجي والنسقي كنمطين متعارضين ومتقاربين.

فقد ركز كروزيه على المعطيات الميدانية لتفسير الظواهر التنظيمية المختلفة، مما جعله يجمع بين متغيرات الوظيفية والنسقية أحيانا والماركسية الجديدة أحيانا أخرى ومفاهيم فيبر ومفاهيم السلوكية، دون أن يغفل المنظور الثقافي، وتحليل خلفيات السلوك وفهم التفاعل بين الأفراد، وهذا ما مكنه من فهم الصراع التنظيمي على حقيقته داخل أبنية بيروقراطية.

إن المسلمات التي انطلقت منها المقاربة الاستراتيجية القائمة على اعتبار المؤسسة كبناء اجتماعي، به فاعلون لا يقبلوا أن يُعاملوا كأدوات ووسائل لتحقيق الأهداف، ويتمتعون بالحرية النسبية تمنحهم درجة من الاستقلالية ولهم استراتيجياتهم في التعامل في علاقاتهم ببعضهم البعض وفي علاقاتهم بالتنظيم وهي تتميز بالعقلانية المحدودة.

إلى جانب هذه المسلمات، فقد اعتمد كروزيه على جهاز مفاهيمي لبسط وتدعيم مقارنته في فهم الحقل التنظيمي سوسيولوجيا، وأهم هذه المفاهيم: الفاعل، السلطة، مناطق الارتياح، الاستراتيجية، نسق الفعل الملموس.

ضمن هذا المنظور الاستراتيجي فإنه لا ينظر إلى السلطة كأنها ملكية أو خاصية للفاعلين، بل يجب اعتبارها علاقة تبادل تضع الفاعلين في صراع من أجل تحقيق الأهداف. حيث يتمتع كل طرف من أطراف علاقة السلطة بهامش متغير من الحرية، حيث تصبح أحد الأهداف الاستراتيجية للفاعلين هو الحفاظ على هامش الحرية الذي يمتلكونه. ويشير كروزي إلى أن علاقات السلطة هذه في نفس الوقت علاقة قوة، وهي في الوقت ذاته علاقة تفاوض.

وقد عرض كروزي في جزء من دراسته تحليلًا يصف في جزء منه الصراعات داخل تنظيم بيروقراطي والمرتبطة أساساً بعلاقات السلطة داخل المؤسسة، والتي تسهم بشكل أو بآخر في إدارة هذا الصراع. لقد استطاعت المقاربة الاستراتيجية من خلال تحليلها للصراعات داخل التنظيمات من إعادة الدمج بين كل من الوظيفية التي حاولت التقليل إلى أقصى درجة من العواقب المحتملة للصراعات والاكتفاء بوصفها أو تفسيرها على أنها لا تعدو أن تكون نتائج لتعثر الوظائف (الخلل الوظيفي)، والنسقية التي يؤدي تطبيق أفكارها على التنظيمات حتماً إلى تفسير الصراع الذي قد يحدث داخل المؤسسة بالأوهام بالعجز المؤقت في نظام الرقابة، والاستراتيجية التي أكدت على ضرورة استكشاف علاقات السلطة والقوة التي تشهدها المؤسسة، والتمتع في اثر هذه العلاقات على الأفراد. والذين هم أيضاً يتمتعون بهامش من الحرية، يسمح لهم بالمناورة ومع ذلك فإن تصرفاتهم حرة وعقلانية، ولهم من المصادر والموارد التي تسمح لهم بامتلاك السلطة، كامتلاك المعلومات والقدرة على التعامل مع القواعد والاجراءات التنظيمية، والخبرة والتخصص، والقدرة على التعامل مع البيئة.

إن موقع مؤسسات التعليم الثانوي الجزائري -مكان الدراسة الميدانية في دراستنا الراهنة- في النظام الاجتماعي للدولة والمجتمع، وطبيعتها البنائية وخصائصها، وخصائص الأفراد والفاعلون المشكلون لهذه المؤسسات، وحتمية العلاقات والتفاعل من أجل تحقيق الأهداف تجعل النسق السلطوي (السلطة التنظيمية)، تحت تأثير مجموعة من المتطلبات الضرورية من أجل أن ينجح في إدارة هذه العلاقات والتفاعلات اليومية والمستمرة وتوجيهها في الاتجاه الصحيح الذي يخدم العملية التعليمية بصفة عامة.

إن ممارسة السلطة داخل المؤسسات التعليمية بقدر ما هي ضرورة تنظيمية من أجل السير الحسن واستقرار المؤسسة، فإن هذه الممارسة لا تخلو من مخرجات سلبية والصراع واحد منها. إن النتائج المتوصل إليها في دراستنا الراهنة لا تخلو من إشارات تدعم أفكار هذه المقاربة، فخصائص عينة الدراسة وتكويناتها كان لها تأثير واضح على استجابات المبحوثين حيث كان واضحاً أنَّ الفاعلين التربويين يشعرون بالاستقلالية النسبية فيما يقومون به من مهام، وهذا ما يفسر عدم اهتمامهم بموضوع السلطة وممارستها.

إن امتلاك الفاعلين التربويين السيطرة على جزء أو طرف من علاقات السلطة داخل المؤسسة، يجعل منهم قادرين على إدارة الصراعات التي تحدث وباستراتيجيات مختلفة، وهذا ما تؤكد نتائج الدراسة حيث يسود بهذه المؤسسة صراعاً كامناً، يسمح للقيادات التربوية وممارسي السلطة التنظيمية، باستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.

إن وعي الفاعلين التربويين بالمهمة الملقة على عاتقهم في إنجاح العملية التعليمية والتربوية، ورغم وجود صراعات وتوترات، وإدراكهم بأن هذا النجاح مرهون بعمل جماعي يشارك فيه الجميع، وبرغم أهمية موضوع السلطة داخل هذه المؤسسة بما يتيح من مكانة ونفوذ، فإن صراعات السلطة التي تحدث داخل هذه المؤسسات لا تبدو ذات تأثير كبير.

إن المقاربات النظرية المختلفة في دراسة السلطة والصراع كانت في الغالب تستهدف تحقيق فعالية التنظيم، وتحسين أدائه، ولكل منه منظورات مختلفة، وقد رأينا بعض هذه الأفكار ولمسناها من خلال دراستنا الراهنة ومن الضروري أن يلجأ القائمين على هذه المؤسسات وفي مختلف مستويات المسؤولية للاهتمام بالسلوك التنظيمي داخل هذه المؤسسة، وتطبيق الأفكار الجديدة في هذا المجال والتي تدعم خاصة سلوك ممارسي السلطة من قيادات تربوية، وهذا خدمة لهذه المؤسسات وللصالح العام.

الفصل السادس : خلاصة الدراسة واهم نتائجها و توصياتها

تمهيد

1. خلاصة الدراسة
2. نتائج الدراسة.
3. توصيات واقتراحات الدراسة.

تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على خلاصة لمحتوى الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، وكذلك بعض المقترحات التي يراها الباحث.

1. خلاصة الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على سبعة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق. وتناول الفصل الأول مشكلة الدراسة وأبعادها، حيث ناقش مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها، وفرضياتها وحدودها، وأهم المفاهيم والمصطلحات التي استخدمها الباحث في دراسته، والدراسات السابقة للدراسة الحالية، وقام الباحث بالتعقيب عليها.

وقد حدد الباحث أهداف دراسته، والتي تمثلت في التعرف على أنماط السلطة السائدة بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر المبحوثين، وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في هذه المؤسسات من وجهة نظر المبحوثين، وكذلك تهدف الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من طرف القيادات التربوية من جهة نظر المبحوثين، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة من قبل ممارسي السلطة التنظيمية بمؤسسات التعليم الثانوي وأساليب إدارة الخلافات التنظيمية، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الاجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما علاقة أنماط السلطة بفعالية إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين، والذي يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أنماط السلطة السائدة لدى القيادات الادارية مؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من جهة نظر

الفاعلين التربويين؟

2. ما واقع الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين؟

3. ما هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في مؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر

الفاعلين التربويين؟

4. هل هناك علاقة بين أنماط السلطة المتبعة من قبل قادة مؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية وفعالية

إدارة الصراع التنظيمي؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغيراتهم

الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر - عدد سنوات العمل (الخبرة)، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية) ؟

6. أما الفصل الثاني فقد تناول مفهوم السلطة التنظيمي تحليلا نظريا، حيث اشتمل على مفهوم السلطة

التنظيمية والمفاهيم المرتبة بها، تطور المفهوم تاريخيا، مصادر السلطة داخل المؤسسة وأنواعها، خصائص علاقات السلطة ووسائل التأثير، وأنظمة التأثير داخل المؤسسة.

وتتناول الفصل الثالث مفهوم الصراع التنظيمي، مراحل تطور المفهوم، مستويات الصراع وأنواعه، مراحل نشوء الصراع، عوامله، نتائجه وأساليب إدارته.

وتتناول الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف، وبين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم قام الباحث بتطبيق أداة دراسته، وبين الباحث كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الخامس فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة متناولا الإجابة على أسئلتها، ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة.

وفي الفصل السادس من هذه الدراسة قام الباحث بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقتراح أهم توصياتها.

2. نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

- أن (160) من أفراد عينة الدراسة ويمثلون ما نسبته 76.6% هم من جنس إناث.
- 127 من أفراد عينة الدراسة ويمثلون ما نسبته 60.8% تتراوح أعمارهم بين 40 سنة إلى 49 سنة، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.
- 132 من أفراد عينة الدراسة ويمثلون ما نسبته 63.2% حالتهم العائلية متزوج.
- 162% من أفراد عينة الدراسة ويمثلون ما نسبته 77.5% مستواهم التعليمي جامعي.
- 119 من أفراد عينة الدراسة ويمثلون ما نسبته 56.9% ينتمون إلى الفئة المهنية أستاذ.
- 83 من أفراد عينة الدراسة ويمثلون ما نسبته 39.7% لديهم أقل من 10 سنوات خبرة في العمل.

النتائج العامة للدراسة:

فيما يتعلق بأنماط السلطة السائدة بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة: أفراد عينة الدراسة موافقون على أن نمط السلطة الديمقراطي هو السائد لدى القيادات الادارية لمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية بمتوسط حسابي (2.92 من 5)، يليه النمط التبادلي بمتوسط حسابي 2.90، ثم النمط التسلسلي بمتوسط حسابي 2.87، ثم النمط الفوضوي بمتوسط حسابي 2.77، ثم النمط التشاركي بمتوسط حسابي 2.63.

فيما يتعلق بالعلاقة بين أنماط السلطة المتبعة من قبل القيادات الادارية وفعالية إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين:

1. وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 فأقل طردية قوية بين أنماط السلطة المتبعة و ادارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.

2. وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 فأقل طردية ضعيفة بين نمط السلطة التسلسلي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.
 3. وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 فأقل طردية متوسطة بين نمط السلطة الديمقراطي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.
 4. وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 فأقل طردية ضعيفة بين نمط السلطة الفوضوي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.
 5. وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 فأقل طردية قوية بين نمط السلطة التشاركي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.
 6. وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 فأقل طردية متوسطة بين نمط السلطة التبادلي وإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.
- فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه محور إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي - عدد سنوات العمل (الخبرة) - المسمى الوظيفي والحالة الاجتماعية:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عين الدراسة تجاه فعالية إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
2. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عين الدراسة تجاه فعالية إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر، والفروق لصالح الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عين الدراسة تجاه إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عين الدراسة تجاه إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية.
5. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عين الدراسة تجاه إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
6. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عين الدراسة تجاه إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، والفروق لصالح الفئة 20 سنة خبرة وأكثر.

3. توصيات الدراسة:

- من خلال عرض النتائج ومناقشتها، توصل الباحث إلى عددا من التوصيات والمقترحات التي يأمل أن تكون ذات فائدة لدى المهتمين بموضوع الدراسة من مسؤولين وباحثين وغيرهم، وهي على النحو التالي:
1. زيادة تمكين القادة من مهارات وأساليب النمط القيادي الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين ليكونوا أكثر انضباطا ومرونة، وأن يرفعوا المواقف والأطراف في تحديد النمط الأنسب.
 2. حث القيادات الادارية بالمؤسسات التعليمية على العمل من أجل الحد من الآثار السلبية للصراعات التي تحدث داخل مؤسساتهم.
 3. توعيتهم بتنوع أساليب حل الصراعات وضرورة اختيار ما يناسب كل موقف منها لعدم وجود أسلوب واحد يمكن تعميمه.
 4. توعية القادة بالاستفادة من خبراتهم وخبرات الآخرين لإدارة الصراع التنظيمي.
 5. توعية القيادات الادارية بأهمية اسلوب ممارسة السلطة في تحقيق فعالية إدارة الصراع داخل المؤسسة.
 6. حث القيادات الإدارية على وضع أهدافا مشتركة يتم إنجازها بتعاون الجميع.

مقترحات الدراسة:

1. القيام بالمزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول علاقة أنماط السلطة بأساليب إدارة الخلافات في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة.
2. دراسة فعالية البرامج التدريبية في اتباع أنماط قيادة فعالة، إضافة إلى تنمية مهارات القيادات التربوية.

المراجع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية:

1. أرسطو (1947)، السياسة، (ترجمة إلى الفرنسية، بارتيميلي سانتهيلير ونقله إلى العربية، أحمد لطفي السيد)، الدار القومية للطباعة والنشر، ط1، القاهرة.
2. ابن منظور، (1998)، لسان العرب، دار المعارف، بيروت، لبنان.
3. إسماعيل، زكي مكي (2009)، أصول الإدارة والتنظيم، ط2، شركة مطابع السودان، القاهرة، مصر.
4. أنصار، بيار، (1992)، العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة نخلة فريفر، ط1، دار النشر للمركز الثقافي العربي.
5. أنور سلطان محمد سعيد، (2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر.
6. بسيوني، بسمة عدنان (2009): خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة،
7. بكوش، عبد اللطيف، (2010)، النمط القيادي لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي وعلاقته بدينامية الجماعة التربوية، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيبر بسكرة.
8. بن الطاهر، حمزة، ورحاب، مختار (2018)، المحددات السوسيو-تنظيمية وعلاقتها بتوزيع السلطة التنظيمية داخل المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، مجلد 7، العدد 28.
9. بوحوش، عمار (1984): الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
10. بوحوش، عمار، والدنيبات، محمد محمود (1995): مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
11. التهامي، حسين (2009)، المدخل إلى أصول إدارة الأعمال، مجموعة التهامي للتنمية البشرية والتدريب.
12. الجابري، محمد عابد (1994)، فكر ابن خلدون: العصبية والدولة، معالم نظرية خلدونية في التاريخ الإسلامي، ط6، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
13. جبر، أحمد وعبد المحسن جودة (1999)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، ط1، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
14. جليبي، عبد الرزاق (2003): علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،

15. جليبي، عبد الرزاق (1998): علم اجتماع التنظيم -مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج -، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
16. الجندي، عادل السيد (1998)، استراتيجيات الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس.
17. جواد، شوقي (2000)، "السلوك التنظيمي"، ط1، دار الحامد، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
18. جون جاكسون، وآخرون (1988)، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية.
19. الجوهري، عبد الهادي (1998)، علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية.
20. الجبوسي، محمد رسلان، وجاد الله، جميلة (2008): الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
21. حامد، محمد عبد السلام (2005)، الموجود والمفقود والمنشود في منهجية التربية المقارنة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد 15.
22. الحريري، رافده (2008)، مهارات القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع.
23. حريم، حسين محمود (2006): تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. حريم، حسين (2003): مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. حريم، حسين (2003)، إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 6، العدد 2،، عمام.
26. الحسيني، السيد محمد (1994)، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
27. الحسيني، السيد محمد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم.
28. حمود، خضير كاظم (2002)، السلوك التنظيمي دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
29. حنفي، عبد الغفار (2006)، أساسيات إدارة منظمة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

30. الخشالي، شاكِر جَار الله الخشالي (2004)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بالإدارة وحدة إيجابية الصراع -دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد (7)، عدد (1)، ص 1.
31. الخوري، نسيم (2005)، الإعلام العربي وانهيار السلطات اللغوية، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان.
32. دادي عدون، ناصر (1998)، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
33. راضي، أيمن عبد القادر عبد الرحيم (2010): دور اللامركزية في فعالية إدارة الصراع في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
34. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (2007)، في القوة والسلطة والنفوذ، دراسة في علم الاجتماع السياسي، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
35. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (2010)، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
36. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
37. رشوان، حسين عبد الحميد (2003)، فصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
38. رفاعي، محمد رفاعي، وبسيوني، إسماعيل علي (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، الطبعة السابعة، دار المريخ، الرياض.
39. سلطان، محمد سعيد (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
40. السلمي، على (2004)، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
41. شاكِر، أسامة محمد، والشريف، عمر محمد (2009)، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
42. الشرقاوي، علي، (2006)، التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.
43. الشماع، خليل محمد حسن وحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، الأردن، 2007.
44. الشماع، خليل محمد حسن، وخضير كاظم حمود (2007)، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

45. الشماع، خليل محمد وخضير كاظم محمود (2005م)، "نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
46. شوقي، طريف، (دس)، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتب غريب للنشر.
47. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2008): مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
48. الصيرفي، محمد (2005)، إدارة الأعمال الحكومية، الطبعة 1، مؤسسة حورص الدولية، مصر.
49. الصيرفي، محمد (2007)، السوك الإداري - العلاقات الإنسانية-، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
50. الطجم، عبد الله وطلق السواط (2003م)، "السلوك التنظيمي: المفاهيم، والنظريات، والتطبيقات"، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
51. طلعت، إبراهيم لطفي (2007)، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
52. طوالبه، توفيق حامد، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، الأردن، 2008.
53. الطيب، مولود زايد (2007)، علم الاجتماع السياسي، جامعة السابع من أبريل، ليبيا.
54. عاشور أحمد صقر (1989)، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر.
55. عاشور، أحمد صقر (1989)، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ط1، بيروت.
56. العايب، رابح (2004)، مدخل إلى علم النفس، العمل والتنظيم، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
57. عبد المحسن، توفيق محمد (2006)، إدارة المنشآت المتخصصة، دار الفكر العربي، لبنان.
58. العبيدي، قيس محمد (1997)، التنظيم: المفهوم النظريات والمبادئ، دار النشر الجامعة المفتوحة.
59. العتيبي، طارق موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المدنية العامة لجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
60. عشوي، مصطفى (1992)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
61. عقيلي، عمر وصفي، (1997)، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع.
62. علام، محمد اعتماد (1994)، علم اجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

63. علام، اعتماد محمد (1994)، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
64. عليلي، خيرة (2006)، تأثير ممارسة السلطة والقوة على سلوك الفرد داخل المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
65. عمراوي، حميدة: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة، الجزائر، دون سنة نشر.
66. العميان، محمود بن سلمان (2005)، الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التلخف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية.
67. العميان، محمود سليمان (2004)، "السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
68. عياصرة، معين محمود (2006)، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتهما بالاحترق النفسي، دار حامد للنشر، عمان الأردن.
69. غربي، علي، وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
70. غريب، سيد أحمد (2002)، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
71. الغزو، فانتن عوض (2010)، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
72. فلييه، فاروق عبده، وعبد المجيد، محمد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، مصر.
73. القحطاني، سالم، ويوسف، حلمي شحادة (2001)، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد (13).
74. القريوتي، محمد قاسم (2000)، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
75. القريوتي، محمد قاسم (2003)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
76. القريوتي، محمد قاسم (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
77. كشك، محمد بهجت جاد الله (2003)، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

78. كنعان، نواف، (2003)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
79. لعويسات، جمال الدين (2003)، مبادئ الإدارة دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
80. اللوح، أحمد يوسف أحمد (2008)، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضى الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.
81. ماهر، أحمد (2003)، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، ط8، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
82. ماهر، أحمد (2004)، التنظيم: الدليل العملي للتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
83. محمد، علي محمد (2003): علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات، الموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر..
84. محمد، علي محمد، (1975)، البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية.
85. محمد، نصر مهنا (1999)، في تاريخ الأفكار السياسية وتنظيم السلطة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
86. مداس، فاروق (2002)، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر.
87. المعشر، زياد يوسف (2005)، "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية للاتجاهات المروّسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع2، م1، صص 40-68، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
88. المغربي، كامل محمد (2007): الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
89. المغربي، كمال محمد (2004)، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
90. المغربي، كمال محمد (2016)، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
91. المغربي، كمال محمد، (1993)، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم)، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

92. المهدي، سوزان محمد، وهيبة حسام (2000)، استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد (24)، الجزء (4).
93. مكيا فيلي (2012)، الأمير، ترجمة أكرم مومن، مكتبة ابن سينا، القاهرة.
94. النعيمي، صلاح عبد القادر (2008)، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
95. النمر، سعود بن محمد (1994)، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م (7)، ص 47.
96. واعر، وسيلة (2015)، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

المراجع باللغات الأجنبية:

1. Aim Roger (2018), l'essentiel de la théorie des organisations, éd11, Gualino-éditeur, Paris.
2. Baker J, Tjosvold D. and Andrews J. (1998). "Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: A Field Study in Matrix Organization". Journal of Management Studies, Vol. 25, No. 2, PP. 167-178.
3. Barreyre JY , et Autres (1955), Dictionnaire critique d'action social - Bayard Edition-Collection travail social-Paris.
4. Belanger. L et Mercier. J, (2006), Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations, presse de l'université Laval, Canada.
5. Bettahar Hamid. (2014), "Management Des Organisations", El Dar El Othmania Edition Distribution, Alger, Algerie.
6. Charles Vincent, développez votre pouvoir (par l'analyse transactionnelle), ISBN.
7. Cook W. and Hunsaker L. (2001), Management and Organizational Behavior, 3rd ed, McGraw-Hill Co., Inc, New York.
8. Delstanche Philipe (2014), vers un leadership solidaire, la sociocratie, une nouvelle dynamique pour gérer les organisations, édipro, Belgique.

9. Dolan SL, Gosselin E, Carrière L.(2007), LA dynamique et la gestion des conflits en milieu de travail, in Psychologie de travail et comportement organisationnel, 3éd, Montréal : Gaetan Morin.
10. Hanson M (1996), Educational Administration and Organisational Behavior, 4th ed, Asimon & Schuster Company, Neednam Heights, Massachusetts.
11. Henry Mintzberg (2003), le pouvoir dans les organisations, Paris, ed d'organisation.
12. Hodje J. and Anthony W. (1979), "Oraganization Theory: An Environmental Approach ",P.318,Havard University Press, Boston.
13. imA Roger (2016), l'essentiel de la théorie des organisations, éd8, Gualino-éditeur, Paris.
14. Jean Louis Regreon -Nicole Coté Légar -jocelyn Jacques -Laurent Bélanger, Les aspects humain de l'organisation, getan morin édition.
15. Jean Mechel Mourin(1996), Précis de Sociologie. ed, Nathan, Paris.
16. Landrieux-Kartochian S (2016), théorie des organisation : une synthèse des théories les plus souvent mobilisées en management, 3éd, Gualino, Paris.
17. Landrieux-Kartochian S (2018), théorie des organisation : une synthèse des théories les plus souvent mobilisées en management, 4éd, Gualino, Paris.
18. Michel Crouzier et Erhard Friedbeg, (1977), l'acteur et le système, Edition de Seuil.
19. Philippe De Woot, (1968), pour une doctrine de l'entreprise, preface Francois, Edition de seuil.
20. Pierre collertte et mario roy: pouvoir leadership et autorite dans les organisations, presse de l'universite de québec, canada, 2002,p63
21. Pierre Dockés, (1999) pouvoir et autorité en économie, édition economica , Paris France.
22. Plane Jean-Michel (2008), théorie des organisations, 3éd, Dunod, Paris.
23. Plane Jean-Michel (2013), théorie des organisations, 4éd, Dunod, Paris.
24. Plane Jean-Michel (2015), théorie des leadership, modèles classiques et contemporains, Dunod, Paris.
25. Plane Jean-Michel (2016), management des organisations, théories, concepts, performances, 4éd, Dunod, Paris.

26. Plane Jean-Michel (2017), théorie des organisations, 5^{éd}, Dunod, Paris.
27. Pondy L. (1980), "Organization Conflict: Concepts and Models". Administrative Science Quarterly, Vol.2, No. 12,P.111.
28. Rahim A. (2001), "Managing Conflict in Organizations", 3rd Ed., Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
29. Robbinn S. (2001), Organizational Behaivor, 9th ed, Prentice Hall International Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
30. Robbins & Judge,"Organizational behaivor" by the McGraw-Hill Companies, Inc, 13 Edition, 2009.
31. Rogers B. (2006), "Organizational Beahaivor Management : A Whole-School Approach", Paul Champun Publishing Ltd., Victoria, Australia.
32. Rouleau Linda(2007), théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-grade, presse de l'université du Québec, Québec.
33. Schermerhorn j., Hunt J. and Osborn R0 (2000), Organizational Behaivor , 7th ed, JohnWiley & Sons, Inc., New York.
34. Stephen Robbins (1994), organizations theory, structure designs, and applications third, edition new jersey, prentice hall.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2 -
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع

لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم، فإنني أتقدم باستمارة استبيانیه

تتعلق بدراسة ميدانية بعنوان :

السلطة التنظيمية والصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائري
دراسة في ثملات الفاعلين التربويين

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة. شاكرين لكم حسن تعاونكم الصادق.

الباحث: بشاغة علي

E-mail :b.alisocio21@yahoo.com

المحور الأول : البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة (x) أمام الاجابة المناسبة:

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر: قل من 30 سنة ☐ 30 – 40 سنة ☐ 41 – 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4- الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج (ة) ☐ أرمل (ة) ☐ مطلق (ة) ☐
- 5- الأقدمية في العمل : 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16-20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐
- 6- الفئة المهنية : استاذ ☐ اداري ☐ عامل مهني ☐

المحور الثاني: التعرف على أنماط السلطة السائدة بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائري من وجهة نظر الفاعلين التربويين

فيما يلي مجموعة من العبارات يرجى منك وضع اشارة (x) أمام العبارة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النمط التسلطي					
01	تصر القيادات التربوية على تنفيذ أوامرها وتعليماتها في كل الأحوال والظروف.				
02	يشعر العاملون في المؤسسة بالضغط خلال ممارستهم لعملهم.				
03	تعتمد ادارة المؤسسة في تعاملها مع العمال على اصدار الأوامر وعدم مناقشتها.				
04	تظهر القيادات التربوية بمظهر المسيطر أمام العاملين.				
05	تلجأ الادارة إلى أسلوب التهديد بالعقاب حال ظهور خلافات .				

النمط الديمقراطي					
06	تهتم ادارة المؤسسة بمشاركة الفاعلين التربويين في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.				
07	تلجأ القيادات التربوية إلى تفويض بعض الصلاحيات لمن تراه كفاء من العاملين.				
08	تشجع ادارة المؤسسة الأفراد على بذل المزيد من المجهودات وتقادي الخلافات والمشاحنات.				
09	تراعي القيادات التربوية العلاقات الانسانية في تعاملها مع الأفراد.				
10	يتعامل المدير مع الخلافات بإيجابية ويوظفها لمصلحة المؤسسة.				
11	تعطي القيادات التربوية فرصة للأفراد للتفرد بآرائهم الشخصية في مواجهة المواقف المختلفة.				
12	تحافظ القيادات التربوية على اتصال مستمر وتواصل دائم بباقي الفاعلين في المؤسسة.				
النمط الفوضوي					
13	يتمتع الأفراد بالحرية المطلقة في أداء عملهم.				
14	لا تتدخل القيادات التربوية لحل الخلافات التي تحدث مهما كان السبب.				
15	هناك شعور بالإحباط وعدم القدرة على التصرف حيال المشاكل المطروحة.				
16	يعتمد العاملون في المؤسسة على أنفسهم في حل المشكلات التي تعترضهم.				
17	تتصف القيادات التربوية بالإيجابية في				

					التعامل مع ما يحدث داخل المؤسسة.	
النمط التشاركي						
					18	تتيح القيادات التربوية الفرصة للفاعلين لإبداء آرائهم واستقبال شكاويهم.
					19	تعقد ادارة المؤسسة اجتماعات دورية مع الفاعلين التربويين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
					20	يشجع المدير مجهودات العمال والأساتذة ويعترف بها.
					21	تقيم القيادات التربوية علاقات جيدة مع باقي الفاعلين.
					22	تتيح ادارة المؤسسة الفرصة لجميع الفاعلين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
					23	تشجع القيادات التربوية باقي الأفراد على الاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل.
النمط التبادلي						
					24	تلمي القيادات التربوية حاجات الأفراد وتهتم بمشاعرهم .
					25	تركز القيادات التربوية في المؤسسة على النتائج.
					26	تشجع القيادات التربوية على ترسيخ ثقافة الحوار بين الفاعلين التربويين.
					27	يسود التعاون بين الادارة وباقي الفاعلين التربويين .
					28	يسود احترام متبادل بين القيادات التربوية وباقي الفاعلين في المؤسسة.
					29	تحفز القيادات التربوية باقي الأفراد في

					المؤسسة تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.	
المحور الثالث: التعرف على واقع الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائري من وجهة نظر الفاعلين التربويين						
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات يرجى منك وضع اشارة (x) أمام العبارة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك:
30						يوجد اختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام.
31						يوجد عدم توافق بين القيادات الادارية وباقي الفاعلين في المؤسسة.
32						توجد خلافات بين القيادات التربوية بسبب التداخل في الصلاحيات.
33						يخفي العاملون في المؤسسة باختلاف مستوياتهم ومكانتهم عدم ارتياحهم لبعضهم البعض.
34						تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين في المؤسسة بسبب الخلافات حول العمل.
35						غياب الحوافز المشجعة ونقص الموارد يؤدي إلى ظهور الصراع.
36						نقص الامكانيات لتحقيق الاهداف يخلق التوترات.
37						يوجد تداخل في الاختصاصات بين الفاعلين في المؤسسة بسبب عدم وضوح الصلاحيات.
38						تركيز الصلاحيات بين أيدي فئة قليلة من الفاعلين بالمؤسسة يؤدي إلى الصراع.

					39	يوجد غموض في القواعد التي تنظم توزيع المسؤوليات على الفاعلين في المؤسسة.
					40	لا يوجد توازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين في المؤسسة.
					41	يحصل الصراع في المؤسسة بسبب الاختلاف في أهداف ومصالح الفاعلين التربويين.
					42	ينشأ الصراع لاختلاف استراتيجيات الفاعلين في تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف العمل.
					43	تلجأ الإدارة إلى أسلوب التجنب أو الابتعاد عن الصراعات كإجراء وحل مؤقت للمشكلات.
					44	يتجنب العاملون في المؤسسة مناقشة الخلافات التي تحدث بينهم.
					45	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق مصالح أطراف الصراع ولو بصورة مؤقتة.
					46	تعتمد القيادات التربوية أسلوب التسوية أو الحل الوسط لمعالجة الصراعات بين الأفراد.
					47	تسعى الإدارة لحسم الخلافات والصراعات في المؤسسة عن طريق البحث عن حلول ترضي جميع الأطراف.
					48	يسعى العاملون في المؤسسة باختلاف مستوياتهم ومكانتهم إلى إيجاد حلول للخلافات التي تحدث.
					49	تناقش المشكلات التي تحدث في العمل

					بشكل مباشر بين الزملاء.	
					تعمل القيادات الادارية على ايجاد مناخ يساعد على مشاركة كل الأطراف في حل الصراعات.	50
					يتمتع ممارسة السلطة التنظيمية في المؤسسة بالحزم في معالجة التوترات التي تحدث.	51
					يستخدم مدير المؤسسة سلطته لتحقيق تنازلات من أطراف الصراع.	52
					تحفز القيادات التربوية أطراف الصراع على البحث عن حلول فيها مصلحة الجميع.	53
					يستخدم المدير أسلوب المنافسة لحل المشكلات ويفرض رأيه.	54

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلطة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائري، حيث أفترض الباحث وجود علاقة بين السلطة التنظيمية بأنماطها (التسلطي، الديمقراطي، الفوضوي، التشاركي، والتبادلي) وإدارة الصراع التنظيمي.

وللتأكد من هذه الفرضيات اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة من (209) فردا من أفراد مؤسسات التعليم الثانوي على مستوى ولاية سكيكدة، وتوصلنا من خلال دراستنا هذه إلى النتائج التالية:

- 1- وجود علاقة موجبة قوية بين أنماط السلطة وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.
- 2- وجود علاقة موجبة ضعيفة بين نمط السلطة التسلطي وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.
- 3- وجود علاقة موجبة متوسطة بين نمط السلطة الديمقراطي وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.
- 4- وجود علاقة موجبة متوسطة بين نمط السلطة الفوضوي وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.
- 5- وجود علاقة موجبة قوية بين نمط السلطة التشاركي وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.
- 6- وجود علاقة موجبة متوسطة بين نمط السلطة التبادلي وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين التربويين بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.
- 7- توجد فروق تجاه إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسات التعليم الثانوي الجزائري تعزى للأقدمية في العمل.

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à identifier les modèles de pouvoir organisationnel et sa relation avec la gestion des conflits organisationnels dans les établissements d'enseignement secondaire algériens.

Afin de vérifier ces hypothèses, nous nous sommes appuyés dans cette étude sur l'approche analytique descriptive avec l'utilisation du questionnaire comme outil de base pour la collecte des données. Nous sommes parvenus à travers cette étude aux résultats suivants :

1- Il existe une relation positive forte entre les modèles de pouvoir et la gestion des conflits organisationnels du point de vue des acteurs éducatifs dans les établissements d'enseignement secondaire algériens.

2- Il existe une relation positive faible entre le style d'autorité autoritaire et la gestion des conflits organisationnels du point de vue des acteurs éducatifs dans les établissements d'enseignement secondaire algériens.

3- Il existe une relation positive intermédiaire entre le style d'autorité démocratique et la gestion des conflits organisationnels du point de vue des acteurs éducatifs dans les établissements d'enseignement secondaire algériens.

4- Il existe une relation positive et moyenne entre le style chaotique de l'autorité et la gestion des conflits organisationnels du point de vue des acteurs éducatifs dans les établissements d'enseignement secondaire algériens.

5- Il existe une relation positive forte entre le style de pouvoir participatif et la gestion des conflits organisationnels du point de vue des acteurs éducatifs dans les établissements d'enseignement secondaire algériens.

6- Il existe une relation médiane positive entre le style de pouvoir réciproque et la gestion des conflits organisationnels du point de vue des acteurs éducatifs dans les établissements d'enseignement secondaire algériens.

7- Il existe des différences quant à la gestion des conflits organisationnels parmi les travailleurs des établissements d'enseignement secondaire algériens en raison de l'ancienneté au travail.