



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع

القيادة الادارية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل
دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية سونلغاز - عنابة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:
لامية بويدي

إعداد الطلبة:
- السلمي أحمودة
- شهره أحمودة

السنة الجامعية: 2018/2017

ملخص الدراسة باللغة العربية:

يدور موضوع المذكرة حول اشكالية العلاقة بين القيادة الادارية وديناميكية جماعة العمل، لذلك فان وجهته الميدانية تتخذ طابع الاستقصاء الواصف للعلاقة المحتملة بين المتغيرين المذكورين، جاعلة من مجال المعاينة محكا امبريقيا للعملية البحثية في بعدها الحقلي، وهو ما يجعل من العودة الى تراثيات الموضوع مطلبا منهجيا يرتكز عليه الباحث في معالجته التحليلية حين تعقل الميدان وتخرج النتائج والتحقق من الفرضيات هكذا كان المنهج وصفيا.

ولقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو:

هل توجد علاقة بين القيادة الادارية وديناميكية جماعة العمل؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الجزئية وهي:

1- هل توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وديناميكية جماعة العمل؟

2- هل توجد علاقة بين القيادة الاوتوقراطية وديناميكية جماعة العمل؟

3- هل توجد علاقة بين القيادة الفوضوية وديناميكية جماعة العمل؟

وتم اعتماد المنهج الوصفي في معالجة الموضوع المدروس، أما في ما يخص أداة جمع البيانات فتم تصميم استبيان لهذا الغرض، والذي تم تطبيقه على عينة عشوائية من العاملين بمديرية سونلغاز بعنابة والتي قوامها 42 خلال 3مارس 2018.

ترتبت عن هذه الدراسة عدة نتائج هامة نوردتها كالاتي:

- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الادارية وديناميكية جماعة العمل.
- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الديمقراطية وديناميكية جماعة العمل.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الاوتوقراطية وديناميكية جماعة العمل.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الفوضوية وديناميكية جماعة العمل.

Résumé de l'étude en français:

Le sujet de la note traite de la relation problématique entre la direction administrative et la dynamique du groupe de travail: sa mission de terrain se présente sous la forme d'une étude descriptive de la relation potentielle entre les deux variables, faisant du champ d'échantillonnage un test empirique. Le chercheur dans son traitement analytique lorsque le domaine est rationalisé et les résultats et la vérification des hypothèses, de sorte que l'approche était descriptive.

L'étude a commencé avec une question principale:

Y a-t-il une relation entre le leadership administratif et la dynamique du groupe de travail?

Cette question était divisée en un certain nombre de questions partielles:

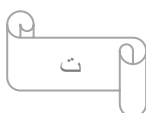
1. Existe-t-il une relation entre le leadership démocratique et la dynamique du groupe de travail?

2. Y a-t-il une relation entre le leadership autocratique et la dynamique du groupe de travail?

3. Y a-t-il une association entre le leadership anarchiste et la dynamique du groupe de travail?

L'approche descriptive a été adoptée pour aborder le sujet étudié. Un questionnaire a été conçu à cet effet, qui a été appliqué à un échantillon aléatoire de 42 travailleurs.

Cette étude a donné plusieurs résultats importants, comme suit:



-Il existe une relation inverse entre le leadership administratif et la dynamique du groupe de travail.

-Il existe une relation réciproque entre le leadership démocratique et la dynamique du groupe de travail.

-Il existe une relation inverse entre le leadership autocratique et la dynamique du groupe de travail.

-Il existe une relation inverse entre le leadership chaotique et la dynamique de groupe.



شكر وتقدير

في البدء نحمد الله ونشكره على كل نعمه التي لا تحصى ولا تعد ، فالحمد لله الذي امدنا بالصحة والعافية .

من لا يشكر الناس لا يشكر الله ، فالعبارات لم تكني الدكتور بوبيدي لامية حقها ولا نعبر عن مدى امتناننا وشكرنا لها ، اذ انما خير سند وخير معين ، فشكرا جزيل .

لا يغوتنا في هذا الصدد ان نتقدم بالشكر الموصول الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل خاصة اساتذة القسم .

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

وإلى جدي وجدتي مرحمة الله عليهما

وإلى دكتورتي الفاضلة بوبيدي لامية التي بذلت جهداً كبيراً معنا في

انجائنا هذه المذكرة

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع

والمعرفة

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سناً برقه يضيء الطريق أمامي

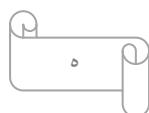


الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ- ب	ملخص العربية
ت-	ملخص الفرنسية
ج	الشكر والتقدير
د	الاهداء
هـ- ح	فهرس المحتويات
4-1	مقدمة
الجزء النظري	
الفصل الاول: الاطار الاشكالي ولمفاهيمي للدراسة	
7	تمهيد
10-8	اولا: اشكالية الدراسة
11	ثانيا: فرضيات الدراسة
13-11	ثالثا: اهمية واهداف الدراسة
13	رابعا: اسباب اختيار موضوع الدراسة
17-14	خامسا: التعاريف الاجرائية لمفاهيم الدراسة
26-17	سادسا: بعض الدراسات السابقة
27	خلاصة
الفصل الثاني: القيادة الادارية	
29	تمهيد
30	اولا: القيادة الادارية
31-30	1-1 مفهوم القيادة الادارية
39-31	1-2 الاهداف الادارية المراد تحقيقها
52-39	1-3 نظريات القيادة الادارية
56-52	1-4 معوقات فهم القيادة الادارية
58-56	1-5 أهمية القيادة الادارية

59	ثانيا: القيادة الديمقراطية
59	1-2 مفهوم القيادة الديمقراطية
60-59	2-2 صفات القيادة الديمقراطية
75-60	2-3 المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية
75	2-4 تقييم القيادة الديمقراطية
76-75	2-5 مأخذ القيادة الديمقراطية
77	2-6 مزايا القيادة الديمقراطية
78	ثالثا: القيادة الاوتوقراطية
78	1-3 مفهوم القيادة الاوتوقراطية
83-78	2-3 أشكال القيادة الاوتوقراطية
84	3-3 تقييم القيادة الاوتوقراطية
88-84	3-4 مأخذ القيادة الاوتوقراطية
91-88	3-5 مزايا القيادة الاوتوقراطية
91	رابعا: القيادة الفوضوية
91	1-4 مفهوم القيادة الفوضوية
93-92	2-4 خصائص القيادة الفوضوية
94-93	3-4 تقييم القيادة الفوضوية
96-94	4-4 مأخذ القيادة الفوضوية
98-96	5-4 مزايا القيادة الفوضوية
99	خلاصة
الفصل الثالث: ديناميكية جماعة العمل	
101	تمهيد
102	اولا: ديناميكية جماعة العمل
103-102	1-1 مفهوم دينامية الجماعة
104-103	2-1 تصنيف الجماعات
106-104	3-1 الجماعة واحداث التغير



111-106	1-4 نظرية ديناميكية الجماعة
113-112	1-5 خصائص الجماعة
116-113	1-6 اهداف الجماعة
116	ثانيا: الصراع التنظيمي
117-116	2-1 تعريف الصراع التنظيمي
128-117	2-2 انواع الصراع التنظيمي
130-128	2-3 مصادر الصراع التنظيمي
131-130	2-4 مراحل الصراع التنظيمي
132	2-5 انماط الصراع التنظيمي
138-133	2-6 استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي
139-138	2-7 نتائج الصراع التنظيمي
140-139	2-8 اهمية الصراع التنظيمي
141	2-9 اسباب حدوث الصراع التنظيمي
141	2-10 الاثار الإيجابية والسلبية للصراع
142	ثالثا: جماعة العمل
142	3-1 تعريف جماعة العمل
142	3-2 مفهوم العمل
143	3-3 تعريف جماعة العمل
144-143	3-4 الحاجة الى العمل الجماعي
145-144	3-5 مؤشرات تماسك الجماعة
146-145	3-6 الاسباب التي تؤدي الى تماسك الجماعة
148-146	3-7 صفات الجماعة المتماسكة
149-148	3-8 مراحل تطور العمل الجماعي
151-149	3-9 موجهات العمل الجماعي
153-151	3-10 التفاعل الاجتماعي
155-153	3-11 انواع الجماعات

156	خلاصة
الجزء التطبيقي	
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
159	تمهيد
160	اولا: المنهج المعتمد في الدراسة
163-161	ثانيا: اداة جمع البيانات
163	ثالثا: مجالات الدراسة
163	1-3 المجال الجغرافي
164-163	2-3 المجال الزمني
164	3-3 المجال البشري
164	رابعا: الاساليب الاحصائية
165	خلاصة
الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها	
167	تمهيد
179-168	اولا: عرض نتائج الدراسة
187-180	ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
190	خلاصة
196-191	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

مقدمة:

لقد نالت ظاهرة القيادة عموما والإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاريهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءا من نشأة أول التجمعات الانسانية والبدائية البسيطة، ومرورا بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الالوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاء بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع (لمجتمع ما بعد الصناعي) المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بواذر إدراك ووعي جديد ومختلف الدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق.

إن القيادة تتعلق بمختلف مجالات الحياة، وعملية الاستقصاء التاريخي عنها في التراث الفكري والنظري يكشف عن مجموعة محاولات أولية متنوعة، استهدفت بناء نسق معرفي حولها، حيث مهدت هذه المحاولات لإرساء ركائزها العلمية مستقبلا في شتى العلوم الانسانية والاجتماعية وتحديدا في علم الادارة والسياسة، فكانت تصورات وأراء أفلاطون في كتابه الشهير بـ < الجمهورية>، الذي تطرق فيه إلى طبيعة وخصائص ووظائف وطرق تنشئة، وأساليب تدريب قادة الجمهورية من أول بواذر الدراسات¹.

أصبحت القيادة الإدارية ضرورة حتمية في جل التنظيمات مهما كان نوعها أو طابعها، فهي الطبيب الذي يعالج مشاكل المؤسسة سواء في الحالة العادية أو في حالة

¹ - كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد ألحاج، البويرة، 2015، ص 1.

الأزمات والوسيلة الأساسية والرئيسية في نجاح المؤسسة على المستوى الداخلي والتركيبى وعلى المستوى الخارجى، فبنجاحها تتجح المؤسسة وبفسادها تفسد المؤسسة.

ويعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الإدارة وأكثرها اثارة للجدل، فهي تمثل إحدى وظائف المدير وهي التي تميز المدير الفعال عن غيره، فالمعروف أن وظيفة المديرين هي صنع قرارات فعالة، كما أن اشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرار سيزيد من فعالية القرارات. لا يستطيع حتى أكثر المديرين خبرة أن يختار أكثر انماط القيادة ملائمة للمواقف التي يواجهونها. حيث يتعامل المديرون مع مشاكل يومية تتعلق بالمسؤولية والسلطة وتفويضها في صنع القرارات والرقابة وتقييم الانجاز والعمل الجماعي والتفاوض للحصول على صفقات مربحة. تمخضت خبرتهم عن طرح بعض الأسئلة عن السلوك القيادي منها:

- كيف أستطيع أن أنجز عملي بفعالية؟
- ما هو أفضل أسلوب قيادي؟
- متى يجب علي أن اصغي لأتباعي؟
- متى علي أن أصدر الأوامر؟
- إذا أصبحت أكثر صداقة لأتباعي هل سأفقد احترامهم؟
- كيف سأستخدم سلطتي لمكافأة معاقبة الاتباع؟

بالرغم من أن الثقة التي يبدوها القادة عند نقاشهم مميزات القائد الناجح، واعتقاد الكثيرين منهم بقدرتهم على اختبار رؤساء جديدين بناء على خبرتهم الشخصي، إلا أن الحاجة إلى تنمية قادة أكفاء مازالت بعيدة التحقيق كما اشار اليه: " بيتر در كر" > أن القادة هم المورد الهام، والمقدس لأي منظمة أعمال. كما يعزي الفشل الجزئي لكثير من الاعمال إلى عدم فعالية القيادة<

يحاول الكثير من المديرين تعريف القيادة الفعالة عند محاولتهم فهم العملية القيادية، ولا يوجد جواب صحيح واحد من الطرق المتبعة لفهم السلوك القيادي هي دراسة سلوك القادة في منظمات الأعمال والحكومة والمؤسسة العسكرية والمؤسسات المدنية والدينية، كما يمكننا معرفة الكثير عن القيادة من خلال دراسات أجريت في المصانع والمكاتب والكلية والوحدات العسكرية. فمن بين هذه المؤسسات والتنظيمات الفعالة في البلاد فحسب مقولة التي تقول: " إن الاقتصاد هو عصب السياسة"، فإن انتهجنا حقل يدرس القيادة الإدارية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الحديثة وفعاليتها، وبالرغم من مشاكل القيادة الإدارية والتسيير التي تعاني نه جل المؤسسات الوطنية ارتئينا أن نخصص أين تكمن هذه المشاكل وذلك باختبارنا منهج دراسة حالة لمؤسسة من المؤسسات العمومية وحتى يكون هناك إلمام بمختلف أقسام الدراسة والحصول على النتائج المرجوة.

ومن هذا المنطلق وبالنظر إلى أهمية موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل ارتأينا معالجته من خلال الخطة التالية:

الفصل الاول: الإطار الاشكالي ولمفاهيمي للدراسة، والذي يتضمن تحديد المشكلة، وأهميتها وأسباب اختيارها بالإضافة إلى أهدافها، ومرورا بالتعريفات الاجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة وصولا إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: جاء بعنوان القيادة الإدارية والذي اشتمل على كل من مفهوم القيادة الإدارية وأهدافها، ونظرياتها، وأنماط القيادة الإدارية، وإلى معوقات وأهمية القيادة الإدارية.

الفصل الثالث: تطرقنا في هذا الفصل إلى ديناميكية جماعة العمل ومن خلال التطرق لمفهوم الديناميكية وديناميكية جماعة العمل، وأهميتها، وأنواعها، والعوامل الحادثة لها بالإضافة إلى مفهوم الجماعة وجماعة العمل، وخصائصها وأنواعها، ومواصفاتها وإيجابياتها.

الفصل الرابع: ويتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث يحتوي فروض الدراسة ومجالات العينة وخصائصها، المنهج المستخدم فيها، وأدوات جمع البيانات والأساليب الاحصائية المعتمدة.

الفصل الخامس: فقد خصص لعرض وتحليل البيانات، مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

وقد تم اختتام هذا الموضوع بخلاصة عامة، فضلا عن صياغة بعض الاقتراحات.

الجزء النظري

الفصل الأول: الاطار الاشكالي و المفاهيمي

للدراسة

• تمهيد

أولاً: تحديد إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أهداف وأهمية الدراسة.

رابعاً: دواعي اختيار الموضوع للدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم والتعارف الإجرائية.

سادساً: بعض الدراسات السابقة.

• خلاصة

تمهيد:

تسعى المنظمة دوما الى تحقيق الكفاءة والفاعلية على مستوى الادارة بغية تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة، لذا وتولي منظمات العمل المتقدمة اهتماما بالغا في تنمية وتطوير الأداء من خلال أتباع أساليب الادارة الحديثة، وبخاصة تحيط القيادة الادارية رعاية خاصة واهتمام بالغا للقيادة الادارية قناعة منها أن توفير بيئة عمل فعالة وايجابية يستدعي وعيا وادراكا من قبل الفاعلين داخل المنظمة بالنسق القيادي.

في هذا الفصل سنعرض اشكالية الدراسة فضلا عن صياغة الفرضيات، مع التطرق الى أهدا وأهمية هذه الدراسة في ضوء الوقوف على تعاريف الاجرائية والبعض من الدراسات السابقة.

اولا- اشكالية الدراسة:

ان التطور الذي شهدته الدول في جميع المجالات: الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية وما ابرزه من سلوكيات ومستجدات، تتطلب تطورا مماثلا في اعداد القوى البشرية المختلفة. وتعد المنظمات هي الركيزة التعليمية والتدريبية للعمال، نظرا لما تقوم به من دور فعال في صنع قائد فعال داخل المنظمة، والعمل على تنمية المعرفة التنظيمية بشكل خاص ونقلها وتطبيقها، لذا ينبغي ان تدار بفلسفة ادارية واسلوب قيادي يتفق ومعطيات واهدافها ومستوى هياكلها ونوعية السلطة واسلوب اتخاذ القرارات وتعدد وجهات الاتصال.

ويعتمد هذا النجاح كله على وجود القائد الفعال الذي يهتم بالعاملين والعمل على حد سواء وبدرجة عالية ودقيقة، لان القائد الذي يهتم بالعمل فقط ربما ينظر اليه على انه <مستبد> او <ديكتاتور> او <جاء أكثر من اللازم> وبذلك يجد مقاومة من العاملين فيتمردون عليه ويفشل في تحقيق ما اراد تحقيقه، والقائد الذي يعطي اهتماما للعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل فربما ينظر اليه على انه <متساهل> او <طيب أكثر من اللازم> وبذلك قد لا ينجزون العمل بكفاءة او قد لا ينجزون على الاطلاق فيفشل في تحقيق ما اراد تحقيقه ايضا.

ان القوة المستمدة من المركز الوظيفي او رب العمل بالنسبة للعاملين قد تحول دون المجاهرة الصريحة بالاختلاف في الرأي او عدم الامتثال للأمر. الذي يبدو صعبا في

احيان كثيرة هو القدرة على ان يظل المرء على اخلاصه وولائه الصادق للقيم الراسخة بعمق عند التعرض لضغوط او مواجهة ازمة ما. ويرى <بيتر ريد> ان هذا يحتاج الى <الشخصية الصادقة> والتي تنشأ من الثقة في العلاقات بين القائد و مرؤوسيه خلال فترة الزمن يصعب ان تتبع فقط ن الواجب الرسمي.

وذكرت حلواني وآخرون انه من الظواهر الشائعة في الكثير من منظمات العمل قلق وتذمر بعض العاملين، والذي يرجع سببه الى غالبا الى كيفية تعامل الرئيس مع مرؤوسيه، وقد يكون السبب عدم فهم المرؤوس لحقيقة دوره، ولكن تعدد الشكوى في الجهة الواحدة قد يشير الى الرئيس وليس المرؤوسين، لاهم يمثلون اغلبية تجاه رئيسهم.

وبإسقاط ذلك على المنظمات نجد ان العاملين يدركون عادة الى حد ما بعض نواحي القصور في قائدهم، ولكنهم لا يستطيعون الحديث عنها او ليس هناك آلية لإيضاح ذلك، مما يؤدي الى حدوث مخالفات صريحة وواضحة لتعليمات القادة او عدم الامتثال لأوامرهم مطلقا، وهذا يعني عدم الاستجابة وفقدان جوهر العلاقة بين القائد والعاملين، وبذلك تصبح بيئة العمل يسودها مظاهر عدم الانضباط والقلق مما يفقد العاملين احساسهم بالولاء التنظيمي، وتكون النتيجة بالتالي اداء قاصرا لا تتوفر فيه مقومات الجودة وحسن العطاء. من وجهة نظرنا هو توعية القائد < رب العمل>

بالأساليب القيادية المختلفة بما يحقق التوازن بين انجاز المهمة الملقاة على عاتقه والاهتمام بالمرؤوسين ومشاعرهم واحتياجاتهم.

ان من الملمح العام في المؤسسة يتم من خلال القيادة الادارية الجيدة التي تجعلها تتميز عن باقي المنظمات الاخرى، اذ انها تعد الاطار العام للعمل وايضا توضح المعايير المتبعة فيها.

تأسيسا على ما ذكر سابقا نطرح الاشكال العام الاتي:

- هل توجد علاقة بين القيادة الادارية وديناميكية جماعة العمل لدى عينة من عمال مديرية سونلغاز؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الاسئلة الفرعية الاتية:

- هل توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية و ديناميكية جماعة العمل لدى عينة من عمال مديرية سونلغاز؟
- هل توجد علاقة بين القيادة الاوتوقراطية وديناميكية جماعة العمل لدى عينة من عمال مديرية سونلغاز؟
- هل توجد علاقة بين القيادة الفوضوية وديناميكية جماعة العمل لدى عينة من عمال مديرية سونلغاز؟

ثانيا - فرضيات الدراسة:

تمت صياغة الفرض العام كالآتي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وديناميكية جماعة

العمل لدى عينة من عمال مديرية سونلغاز.

وينتزع عن هذا الفرض الرئيسي الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الديمقراطية وديناميكية جماعة

العمل لدى عينة من عمال مديرية سونلغاز.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاوتوقراطية وديناميكية جماعة

العمل لدى عينة من عمال مديرية سونلغاز.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الفوضوية وديناميكية جماعة

العمل لدى عينة من عمال مديرية سونلغاز.

ثالثا - اهمية واهداف الدراسة:

تبرز اهمية هذا الموضوع في كون المنظمات تواجه صعوبات وتعقيدات فرضت لحدة

المنافسة، لقد اصبح ادخال التغيير في ظل كل هذه الظروف امر مفروض ومحتم على كل

منظمة ان هي ارادت البقاء والاستمرار، مع ضرورة التنبيه لزيادة القيادة الادارية وتعتبر ان

القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار

إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين فهي الخلفية التي تستمد عليها لإبراز موقف ورد فعل الفرد اتجاه التغيير المراد إحداثه. وتبدو أهمية الدراسة في ما يلي:

• أهمية الدراسة العلمية: وتتمثل الدراسة العلمية للموضوع في:

- أهمية القيادة الادارية وتأثيرها على سير العمل وتوجيه العاملين داخل المنظمة.
- تعمل القيادة الادارية على حل القضايا والمشكلات الادارية التي تعاني منها المنظمة.

• أهمية الدراسة العملية: وتتمثل الدراسة العملية للموضوع كالآتي:

- لزومية القيادة الادارية لتحقيق التكامل والتوازن اخل مجتمع العمل
- تساعدنا هذه الدراسة في فهم القيادة الادارية السائدة في المنظمة
- اعتبار هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تعمل على الربط بين القيادة الادارية وديناميكية جماعة العمل وتطبيقها في مؤسسة سونلغاز
- ضرورة وجود القيادة الادارية في المجتمع التنظيمي لأنها هي العمود الفقري الذي تسير به المؤسسات

• ان تحديد الاهداف هي الخطوة الاولى في بناء الخطة وذلك من اجل تحديد نتائج

واهداف الدراسة التي سوف نخلص اليها من خلال موضوع الدراسة والهدف هو

ما يسعى الفرد الى تحقيقه، بل هو النتيجة الحاسمة التي يسعى اليها الهدف في

هذا المجال سنعالج الاهداف العامة بشكل مختصر والمتمثلة فيما يلي:

- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية وديناميكية جماعة العمل
- معرفة العلاقة السائدة بين القيادة الديمقراطية وديناميكية جماعة العمل
- التعرف على العلاقة بين القائد وديناميكية جماعة العمل
- التقليل من الصعوبات والمشكلات التي تقع داخل المؤسسة بسبب عدم التوافق في المعايير

رابعا - اسباب اختيار موضوع الدراسة:

لاختيار أي موضوع دراسة نستند الى جلة أسباب و هذا ما يؤكد المهتمون ودارسوا علم اجتماع و عليه تم اختيار موضوع البحث لي:

اسباب ذاتية: الميل الشخصي لاعتبار الموضوع نظر لأهمية الكبيرة داخل المنظمات و انعكاساته على الاداء الوظيفي لدى العامل.

أسباب موضوعية:

دور القيادة الادارية وأهميتها البارزة في تحقيق التكامل بين جماعة العمل داخل المؤسسة.

ان القيادة الادارية موضوع لايزال البحث عنه ذلك ونظرا للتغيرات التي تحدث له.

خامساً - التعاريف الجرائية لمفاهيم الدراسة:

***تعريف القيادة الادارية:** تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في

مجال اتخاذ وإصدار القرار

إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين.

باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين .

القيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام وبين التأثير السلطة الرسمية للتأثير على

العاملين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.

***تعريف القيادة الديمقراطية:**

بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها ، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً

متساوياً في اتخاذ القرارات. على عكس القيادة الأوتوقراطية ، في هذا النمط يعطي المدير

أهمية كبيرة لمروؤوسيه ويعتمد في قيادته على الإقناع والتأثير الشخصي لا على التهريب

والتهديد ، ويرتكز هذا النمط على مفهوم نظرية (Y) والتي تتمثل في أن الفرد ينظر للعمل

كشيء طبيعي وهو لا يكره العمل بطبيعته .

تعريف القيادة الاوتوقراطية: يفرض خطته على العاملين معه ويلزمهم بالتنفيذ، يتصرف

بمفرده ، ولا يخضع لأحد ويفرض على الجميع أن يخضعوا له .يكون صالحا في تصرفات ،

وخاطئاً في تصرفات أخرى لكنه في سلطته الاوتوقراطية قد يخطو خطوات واسعة نحو الإصلاح إن أراد ذلك لكنه فيما يقوم به يكون وحده ، ولا يستطيع أن يحصل على تجاوب صادق من العاملين معه. يجتذب الاوتوقراطي إلى نفسه مجموعة من المؤيدين "أو المنافقين " ويحاول المخلصون له انتقاده وتوجيهه ، ولكن كبرياءه لا يعاونه على ذلك .يصعب عليه أن يكتشف من هو المخلص ومن هو المنافق له .يقفل القائد الاوتوقراطي من قيمة العاملين معه ، ومن تجاوبهم الايجابي معه فيما يحدث يكبت الاوتوقراطي العاملين معه فيحرمهم حرية التحدث عن الأخطاء أولفت النظر إليه ، فتكون النتيجة أن الفساد يستشري في كافة أنحاء العمل ، وبذلك يتعطل العمل الفعال والايجابي.

* **تعريف القيادة الفوضوية:** يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر كأسلوب لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم ، تعني القيادة الحرة ، أن يترك القائد للمرؤوسين حرية التصرف ، أي يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونه أفضل من وجهة نظرهم . تعتبر القيادة الحرة نموذج متطرف للقيادة الديمقراطية

***تعريف ديناميكية الجماعة:** يمكن اعتبار دينامية الجماعات علماً قائماً بذاته يختص بدراسة المبادئ والقوى المختلفة المتحركة في الجماعات وكذلك السيرورة التي تعرفها الجماعة بفضل مختلف التفاعلات. غير أن هذه التفاعلات قد تؤدي إلى تقدم الجماعة ونموها وقد تأخذ شكل صراع وتنافس شديد يؤدي إلى انحدار الجماعة والخط من مستواها .

وقد تتشابه طبيعة التفاعل في كل الجماعات وينتج عن هذا التفاعل تقبل أو رفض، نبذ أو استنكار، تجاهل بين الافراد، صداقات ومودة وغيرها.

*** تعريف التنافس التنظيمي:** يحدث بين الطرفين اثناء محاولة كل منها لتحقيق هدف معين لكن دون

محاولة اعاقا الطرف الاخر.

*** تعريف الصراع التنظيمي:** الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية لتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل لمعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفضلة والاختيار بين البدائل، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأف ا رد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

***تعريف التعاون التنظيمي:** يعتبر التعاون التنظيمي سلوك تتميز به فرق العمل داخل المنظمة وسعيهم سعيًا قويا لتحقيق اهداف المنظمة، من خلال المشاركة بالمعلومات والآراء والأفكار والمشاعر، والعمل المشترك لتحقيق هذه الأهداف

سادسا - بعض الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: دراسة اجراها سعد بن عبد الله عياش الغامدي والتي جاءت بعنوان اساليب

القيادة الادارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الادارية

- ماهي اساليب القيادة السائدة لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية

الملك خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الادارية؟

- ما الاسلوب القيادي الاكثر شيوعا لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط

كلية الملك خالد وفق نموذج الشبكة الادارية؟

- ما مدى رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وطلاب كلية الملك خالد

العسكرية عن اسلوب القيادة التي يمارسها ضباط هذه الكلية؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاساليب القيادية السائدة في كلية الملك

عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية ورضا طلاب الكليات عن هذه

الاساليب؟

- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة ضباط كلية الملك عبد العزيز

الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية للأساليب القيادية وفق نموذج الشبكة

الادارية؟

- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة اساليب القيادة الادارية في كلية

الملك عبد العزيز وكلية الملك خالد العسكرية باختلاف المستويات الدراسية؟

- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية عن الاساليب القيادية السائدة وفق نموذج الشبكة الادارية؟

- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في الرضا عن اساليب القيادة الادارية في كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية باختلاف المستويات الدراسية؟
سعت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- مساعدة ضباط الكليات العسكرية على فهم واقعهم واسلوبهم القيادي من وجهة نظر طلابهم.

- التعرف على الاسلوب القيادي الاكثر شيوعا لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الادارية.

- معرفة مدى رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وطلاب كلية الملك خالد العسكرية عن اساليب القيادة التي يمارسها ضباط هذه الكليات.

- معرفة العلاقة بين الاساليب القيادية السائدة في كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية ورضا طلاب الكليات عن هذه الاساليب.

- معرفة الفروق ذات دلالة الاحصائية بين ممارسة ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية للأساليب القيادية وفق نموذج الشبكة الادارية.

- التعرف على الجوانب الايجابية او السلبية التي قد تنتج من اساليب القيادة الادارية ومحاولة تقديم التوصيات في ذلك.

ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات

شمل مجتمع الدراسة جميع طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وطلاب كلية الملك خالد العسكرية بواقع (1881) طالبا من جميع المستويات. واستخدم الباحث عينة عشوائية مكونة من فصيلتين من كل سرية من سرايا المستويات الدراسية بكل من الكليتين وتمثل (50%) من اجمالي مجتمع الدراسة البالغ (1881) أي العينة المستهدفة تمثل (940) طالب بعد تطبيق الاستبانة عليهم حصل الباحث على عينة دراسة مكونة من (805) طالب يمثلون ما نسبته (80.6%) من اجمالي العينة المستهدفة.

الدراسة الثانية: دراسة اجراها كيرد عمار والتي جاءت بعنوان " تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"

تتمحور مشكلة الدراسة على شكل سؤال رئيسي على النحو التالي:

- ما مدى تأثير القيادة الادارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط؟

كان الهدف من هذه الدراسة:

- التعرف على القيادة الادارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الاداري في المؤسسة محل الدراسة.

- تبسيط محتوى نظريات القيادة الادارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهامهم القيادية وذلك بالاستفادة من الافكار و النتائج التي توصلت اليها مختلف هذه النظريات.

- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الاداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.

- معرفة محددات رفع الاداء في المؤسسة الواجب على القادة الاداريون استخدامها، وهذا ما يمثل حيز الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان استمراريتها.

ولقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشمل ذلك نظريات القيادة الادارية بمختلف مدارسها ومنظريها، والانماط القيادية التي توصلت اليها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي لمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وعملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:

- أسلوب المسح بالعينة: نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا، وضيق الوقت تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تمثل القادة الاداريين ومرؤوسيههم في المؤسسة محل الدراسة، بولاية الاغواط.
- أسلوب الاستبيان: لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الاجابة على اشكالية واختبار صحة الفرضيات ميدانيا.
- من برز النتائج التي توصل اليها كالاتي:
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الادارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مديرية التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الاشراف وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الادارية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية)
الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والوظيفية)
- الدراسة الثالثة: دراسة أجراها عبد الله ثاني محمد النذير والتي جاءت بعنوان " القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال"

- تتمحور مشكلة الدراسة على شكل سؤال رئيسي على النحو التالي:

هل نجاح مشروع استراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الادارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (نפטال أنموذجا)

كان الهدف من هذه الدراسة:

- ابراز فعالية القيادة الادارية وأسسها ومبادئه.
- ابراز مفهوم القيادة الادارية من منظور عربي اسلامي وغربي.
- تبيان كيفية تفعيل الدور القيادي الاداري في تسيير الموارد البشرية.
- معرفة التقنيات الحديثة للقيادة التنظيم التي تساهم في نجاح القائد.
- تبيان استراتيجية الاتصال واتخاذ القرارات في تسيير المؤسسة.
- تبيان واقع دور القيادة في نجاح استراتيجية الاتصال بالمؤسسة الوطنية.

لقد اعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة الحالة واعتمد على المقابلة كأداة لجمع البيانات، شمل مجتمع الدراسة مؤسسة نفطال بالجزائر بواقع 100 عاملا فشملت الدراسة 50 فردا لاستحالة من 100 فرد وذلك لاستحالة مقابلة 100 فرد خلال فترة الدراسة نظرا لعامل الوقت و ارتباط الموارد البشرية بالمؤسسة لمهامهم وأيضا للأشغال التي تشهدها كإعادة هيكلة البنى التنظيمية للمؤسسة.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

ما يمكن استنتاجه من خلال بحثي هذا المتمحور حول فعالية القيادة الادارية ودورها في نجاح مشروع استراتيجية الاتصال في مؤسسة نفطال الجزائرية الحديثة

العلاقة بين القائد والاتباع وتأثيرها على المردودية والانتاجية التي تعتبر العمل الحدية والقوة الاقتصادية، هو أن هذه الدراسة لا تزال تحتاج الى تعمق وتدقيق وانجاز بحوث حول القيادة في المؤسسة الوطنية بهدف الاستفادة من نتائجها.

ونتائج الدراسة اعتمادا على أداة الدراسة العلاقة بين القائد والاتباع أظهرت أنها أقل حسنة، وذلك من خلال معاملة القيادة للاتباع والنظام المركزي للقرار، وطرق تسيير المؤسسة، رغم ان جل القيادات تستخدم النمط الديمقراطي، ولكن تبقى هذه مجرد أفكار ينتهجها القائد ويحبها أن تكون في الميدان، لكن الواقع يفرض غير ذلك لأن طبيعة المؤسسة هي مؤسسة عمومية واتخاذ القرارات يكون على مستوى مجلس ادارة المؤسسة بالعاصمة ام المؤسسة التي تمت الدراسة عليها هي مؤسسة تابعة للمؤسسة الام السالفة الذكر، فالقرارات الاستراتيجية تكون على المستوى الاعلى أي مركزية القرار، ولهذا فالقرار يلقي صعاب عند تطبيقه من قبل القيادات ويصعب تسيير أمور المؤسسة بإيجاد حلول فعالة لحل مشاكل التي تعيق تطور المؤسسة وان القائد الذي يقوم بالدور يقوم بالدور القيادي نحوى اتباعه ليس هو المسؤول الوحيد على نجاح او فشل سياسة واستراتيجية المؤسسة.

علاقة القائد بالاتباع ومشاكل القيادات وتسييرهم للأزمات في هذه المؤسسة انها تحتوي على القيادات ذوي الخبرة أكثر من الجامعيين الجدد وأن جل القيادات ذكور، ومع انهم راضين بحسر العلاقات الانسانية الجيدة وبحالتهم الاجتماعية الا ان القيادات يعانون من تدخل المتعامل الاجتماعي في شؤون تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كعائق كبير في زيادة مردود المورد العامل البشري في مؤسسة نפטال وانعكاساته على مشروع استراتيجية الاتصال.

العوائق التي تشهدها مؤسسة نפטال هي للاستقرار في النظام التسلسلي ومشكل الكفاءات والعوامل الاجتماعية كجل المؤسسات الوطنية، الاتصال الاوتوقراطي التسلسلي، نقص وسائل العمل، صعوبة الاتصال، لبلوغ الغاية المرجوة، فقد كانت جل القيادات تصر على صعوبة تطبيق الاسلوب القيادي المثالي في ظل المناخ السياسي والاجتماعي المعاش.

أفاق المؤسسة وأهدافها هو كان اجماع على أن الهدف الاساسي للنجاح هو تفعيل الدور القيادي وأيضاً اعادة هيكلة البنية التنظيمية والوظيفية من أجل نجاح مشروع استراتيجية اتصالية في ميدان القيادة وهذا من أجل الارتقاء بالمؤسسة للمستوى المطلوب والاستثمار في مجالات أخرى.

الدراسة الرابعة: دراسة زرفاوي أمال والتي جاءت بعنوان " أثر ادارة الصراع على الرضا الوظيفي "

-اشكالية الدراسة:

ومن خلال المظاهر المختلفة للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، يمكن صياغة مشكلة الدراسة بصورة بسيطة على النحو الآتي: هناك انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب التربية والتعليم، فما هي مسبباته؟ هل له علاقة بالصراع التنظيمي وأساليب ادارته؟

بهدف رفع مستوى الاداء والنهوض بأجهزتها التعليمية، لتحقيق أهدافها السامية بأعلى كفاءة وفعالية.

ولقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لثبات صحة فروضه.

يشمل مجتمع البحث العاملين في عموم مكاتب التربية والتعليم باليمن.

ولقد اعتمد في دراستها على أداة: الاستمارة والمقابلة.

- نتائج الدراسة:

وإذا استطاعت هذه الدراسات التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية، من خلال ادراك الاهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، قد يكونا دافعا جديدا للأداء المتميز، فرضا الفرد عن عمله يحقق توقفا نفسيا واجتماعيا لديه لارتباطه بالنجاح في العمل، ولكن هذا لا يعني ان هذه ستركز على علاقة الرضا بالأداء وعلاقة الصراع التنظيمي بالأداء لأن الكثير كم الدراسات والابحاث قد

خاضت في هذه المواضيع بالاستفاضة، ولكنها ستركز على دراسة علاقة الصراع بالرضا الوظيفي، كون هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدراسة، وهناك افتقار على مستوى الماجستير والدكتوراه، وخصوصا في اليمن فلم تطرق موضوع الصراع التنظيمي، عدا رسالة واحدة، اشار اليها في الدراسات السابقة، وكذلك موضوع الرضا الوظيفي حقه من الاهتمام بحيث يغطي جميع جوانبه، لذلك فالحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات والابحاث، للكشف عن أشكال الصراع التنظيمي والاساليب المختلفة لإدارته، وتأثيرها على درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

2- التعليق على الدراسات السابقة:

ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع القيادة الادارية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل يمكن استخلاص كالأتي:

- القيادة ملائمة بالمؤسسات او التنظيمات.
- جل هذه الدراسات حول القيادة الادارية ركزت على العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين من زاوية، وأيضا على الانماط القيادية وعلاقتها بمردودية المؤسسات وكانت تركز على الجانب الانساني والجانب السلطوي بين طرفي العملية القيادية.
- ومن هنا جاءت دراستنا لتطرق باب التعرف على مدى فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل.

3- مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تتسم هذه الدراسة بالحدثاء والجدة من حيث تناولها موضوع يتضمن متغيرين هامين هما القيادة الادارية ودينامية الجماعة اذ أن ما تصفحناه من دراسات سابقة درست هذين المتغيرين بصفة متفردة غير أننا في هذه الدراسة نسعى الى الوقوف على العلاقة بينهما.

خلاصة:

ومن أجل تحقيق الأهداف وبلوغ هذه الأسباب تم اجراء البحث على عمال مديرية سونلغاز وكما سنرى كيف تمت الدراسة في هذا المجال المكاني والمجال البشري، وسيحاول الباحثين استخلاص عدة نتائج التي يؤمل ان تربط بين التوجيهات النظرية والميدانية للبحث في شكل متكامل. وبناءا على منهج سيتم توضيحه فيما بعد.

الفصل الثاني: القيادة الادارية

● تمهيد

اولا: القيادة الادارية

ثانيا: القيادة الديمقراطية

ثالثا: القيادة الاوتوقراطية

رابعا: القيادة الفوضوية

● خلاصة

تمهيد

تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة، وتعني القيادة بمعناها العام - على النحو ما أوضحناه - عملية التأثير في النشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة... وقد تكون عملية التأثير هذه منصبة على النشاط الإداري كما قد تكون منصبة على غيره... ومن هنا فإن مفهوم القيادة في جوهره أو سع من مفهوم الإدارة، وأن السلوك القيادي أو سع واشمل من السلوك الإداري. وأنه من الممكن تصور قيام قيادة على المستوى الإداري، عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو موظفيه لتحقيق أهداف إدارية معينة.

فالقيادة إذن غير الإدارة، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية ، والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري.

وسنعرض في ما يلي لمعنى القيادة الإدارية وعناصرها، والمعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معناها في مطلبين: أحدهما: لبيان معنى القيادة الإداري ة وعناصرها، والثاني معوقات فهم القيادة الإدارية .

أولاً - القيادة الإدارية :

1- مفهوم القيادة الإدارية:

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء

الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومكوناتها.

فالقيادة الإدارية عند " كونتز وادونيل " تعني: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في

مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

ويعرفها " ففنز وبرستوس " بأنها: نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في

المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الاهداف المطلوبة، والتي تتجاوز

مصالحهم الأنية.

وتعرفها الاستاذة " سيكلر هرسون " بقولها: القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة

والواسعة تعني التأثير في الافراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق اهداف

التنظيم الإداري.

ويعرفها "الن" بأنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل

فعال¹.

ويعرفها "د. عبد الكريم درويش ود. ليلي تكلا" بقولها: القدرة التي يستأثر بها المدير

على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم

وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته².

ثانياً - الاهداف الإدارية المراد تحقيقها:

1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير - التي تركز عليها القيادة الإدارية - على ما يستخدمه المدير

من الوسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الاهداف المطلوبة.

وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في السلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم

لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة.

¹ - سعد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص102.

² - د. عبد الكريم درويش، د. ليلي تكلا، اصول الادارة العامة، مكتب الانجلو المصرية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة،

1983، ص88.

ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

- قوة التأثير القائمة على الاثابة: حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط... فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديرا لأدائهم الجيد ان يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.
- قوة التأثير القائمة على الاكراه: وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه الى العمل عن طريق استشارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء... وهذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة. فالجزاء كوسيلة للتأثير يعمل على تثبيط وكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي الى خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكهم في سلوكه، ويترتب على ذلك الاحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الروح العدوانية لديهم ضد قائدهم.
- قوة التأثير القائمة على اسس مرجعية: وهدف الوسيلة تعني ان يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم... فاذا أدرك المدير ان جماعة الموظفين في التنظيم تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم

ومشكلاتهم. امكنه ان يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد

جهودهم وتوجيهاتهم نحوى تحقيق الهدف.

- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه

كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة

بالنشاط الذي يعمل فيه.

- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك بأن يحاول المدير في اطار من

المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده

لسلوكلهم... ويكون- لفهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين

العاملين، وادراكه لأبعادها ومعرفته لاتجاهات افرادها- أثر في قوة وفاعلية التأثير

التي يمكن ان يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات.

إلا أننا نجد- الباحثين- يرى أن وسائل التأثير التي يمكن ان يستخدمها المدير لإثارة

وتنشيط مرؤوسيه، وسائل محددة تتمثل في الوسائل التالية: اجبار المرؤوسين ودفعهم

كرها للقيام بالعمل، أو يأمرهم مستخدما سلطته الرسمية، أو يوجههم، أو يرشدهم أو

يتزلف اليهم ويتملقهم لإثارتهم، واخيرا ان يهيئ لهم المناخ النفسي والاجتماعي الذي

يجعلهم يندمجون في أداء عملهم... ومهما تعددت الوسائل التي يمكن أن يستخدمها

المدير للتأثير على مرؤوسيه، فان مجموعة اعتبارات يمكن أخذها في الحسبان لفهم

فاعلية هذه الوسائل... وتتمثل هذه الاعتبارات في: مستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات

هذا البناء، ودرجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، وامكانيات المدير وقدراته في اقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعة المرؤوسين بهذه الامكانيات والقدرات وثبوت توقعاتهم عنها.

وفي تصورنا ان تعدد وتباين وسائل التأثير في مرؤوسيه قد عكس خلافا في اساليب القيادة الإدارية وانماطها وكشف عن أن الفهم الصحيح للقيادة الفعالة يعتمد على مدى ادراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن أن يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم للاتجاه المرغوب.

2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحوى مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية. والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير ان يشكل فريقا متعاوناً من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم... وهذه - كنا نقول "ماري فوليت"- هي الصفة المميزة للقيادة.

ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين، على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة وتكوين فريق *متعاون من أفرادها.

وأهم هذه القوى: وحدة المكان والتقارب الجغرافي، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديريهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك، هذا بالإضافة إلى تعرضهم لمواقف المنافسة من العاملين في إدارة أخرى مما يدفعهم للتعاون رجاء التفوق على مجموعة العاملين في الإدارة المنافسة، وأخيرا توفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام والتجاذب بين أفراد الإدارة الواحدة نحو بعضهم البعض... فتفهم المدير القائد لمشكلات التنظيم وظروفه، وعنايته الخاصة بالعلاقات الانسانية، يكون لديه القدرة على حمل موظفيه إلى التعاون معه تعاوناً اختيارياً في سبيل تحقيق الاهداف المشتركة. وفاعلية التعاون ليست فاعلية القائد وحده، بل انها تستمد من التعاون كل أولئك الذين يشتركون في نشاطات التنظيم. فالتعاون بين العاملين هو الذي يؤدي إلى عملية الخلق والابداع، ولكن القائد هو الذي يستطيع - كما يقول "برنارد" - بفضل قدراته وجهوده ان يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى مرؤوسيه.³

3- تحقيق الهدف الوظيفي:

فالهدف الاساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحوى مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الاهداف... وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها

³ - خليل حسن محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على ادار الاعمال، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط3، عمان، دس، ص260.

يساعد على تحقيق الأخرى. فمثلا تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف... وهكذا.

ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن نتفهم كل مجموعة منها:

- أهداف التنظيم: فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم. وأهداف التنظيم هي الأهداف المرسومة التي وجد لتنظيم لتحقيقها... ويصور لنا "تيد" أهداف التنظيم الإداري على أنها ستة أهداف هي: الهدف القانوني: الذي يتمثل في اتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه، وهو أكثر وضوحا في الأجهزة الإدارية الحكومية عنه في قطاع الأعمال حيث يستند الإداري في الأجهزة الحكومية إلى صدور تشريع معين أو مجموعات تشريعات... والهدف الوظيفي: وهو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم... والهدف الفني: وهو الامتياز في الإدارة، أو تحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل... والهدف الربحي: الذي يبدو واضحا في المشروع الخاص، في حين لا يكون دائما هو الغاية في الإدارة العامة ولكن ما يقابله هو برنامج لعيد الأثر أو تقديم خدمات فعالة... والهدف الشخصي: الذي يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد العامل في التنظيم للتطور والتقدم بالشكل الذي يتوافق مع أهداف التنظيم... أخيرا الهدف العام: وهو

المساهمة في رفاهية الشعب، أو على الأقل العمل بطريقة يوافق عليها الجمهور... إلا أن هذا الهدف- في تصورنا- لا تشكل في الغالب أهمية كبيرة بالنسبة للموظف لتحفزه على تحقيقها، ومن هنا كان الواجب الذي يقع على عاتق القائد أن ينسجم الحوافز التي يكون لها صلة وثيقة بحاجات الموظف ورغباته، والعمل على اشباعها.

- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم: وتبرز أهمية هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم- والتي تتكون في الغالب من الموظفين الذين يلتقون يوميا بحكم عملهم وجها لوجه- حيث تبرز الأهداف التي تنشدها هذه المجتمعات من خلال تفاعلها أثناء العمل ... وهذه الأهداف- وإن كانت غير معلنة- إلا أنها تعكس اتجاهات هذه التجمعات وميولها وما تنوي القيام به. ومهمة القائد في مثل هذه المواقف ان يستخدم تأثيره لتسهيل وصول هذه المجتمعات الى أهدافها وتحقيقها. وتتوقف فاعلية تأثير المدير القائد في هذه التجمعات ومدى قدرته على تحقيق أهدافها، على حساسية أفرادها وتمسكهم بأهداف مجموعتهم، كما تتوقف على مهارة المدير القائد في توفير السبل أمام هذه التجمعات لتحقيق اهدافها في اطار أهداف التنظيم.

- الأهداف الشخصية للموظف: فالأساليب الإدارية التي تستخدمها المدير القائد تستهدف- على اختلاف- تأثيره في سلوك موظفيه لاستمالتهم وحفزهم على العمل

وصولا الى الهدف المنشود... إلا أن المشكلة الرئيسة التي تواجه المدير القائد تكمن في كيفية جعل مرؤوسيه يتقبلون أهداف التنظيم، وبأي الوسائل يستطيع أن يغري موظفيه ويشجعهم على تقبل هذه الأهداف... ومن أهم الصعوبات التي تواجه المدير القائد لمواجهة هذه المشكلة هي: كيف يمكن له دفع لتقديم ولائه للتنظيم على مصالحه الشخصية؟... ومرد هذه الصعوبة أن اهتمام غالبية الأفراد العاملين يتجه نحو ذاتيهم و تحقيق سلامتهم واطمئنانهم في العمل... فاذا استطاع المدير القائد أن كيف الموقف بحيث يجعلهم يدمجون مصالحهم الشخصية مع اهتمامهم بعملهم، فانه بذلك يحصل على تجاوبهم وتقبلهم لأهداف التنظيم.

- الأهداف الشخصية للمدير القائد: تكون دوافع المدير لتحقيق أهدافه الشخصية في بعض الحالات ظاهرة ويمكن الاحساس بها، ولكنها في أغلب الأحيان تكون غير ظاهرة... ويحاول المدير في كثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية، وأن كان ذلك تحت مسار حرصه على تحقيق أهدافهم أو تحقيق أهداف التنظيم.

وتحقيق المدير القائد لأهدافه الشخصية واشباعهم لحاجاته- من خلال مركزه القيادي- قد يتخذ صورا متعددة: فقد يجد اشباعا لرغبته في الوصول الى مركز الرئيس الأعلى للتنظيم، أو في جعل مرؤوسيه يطيعون و ينفذون أو امره، أو ممن هم من درجاته- من تأثرهم معهم- سواء كانوا من العاملين داخل التنظيم أو ممن هم من

خارجة- من تأثرهم بمركزه وسمعته و إعجاب بمنجزاته، وأخيرا قد اشباعا لأغراضه ورغباته الشخصية فيما يتقاضاه من مرتب أو يحصل عليه من ترقية وتقدير وكلها تشكل أهدافا شخصية للمدير القائد.

وهكذا يتبين أن تحقيق الهدف الوظيفي يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في ايجاد نوع من التوازن والتوفيق بين الأهداف المتعددة، ليصل بالتالي الى تحقيق أهداف التنظيم⁴.

ثالثا: نظريات القيادة الإدارية:

كما هو الشأن في الاختلاف والتباين حول تحديد مفهوم القيادة بين الباحثين والعلماء ومفكري هذا الميدان، نجد ذات الاختلاف ينطبق على عدم وجود نظرية شاملة وجامعة في هذا الحقل حظيت بتأييد الحد الأدنى من أراء المعنيين بالفكر الإداري ويرجع سبب ذلك الى أن كل تناول لهذا الجانب ينطلق من منطلقات مقرونة بالزمان والمكان وما يتعلق بالفكر الذي يحمله بل ونجد ان نظريات القيادة والادارة المعاصرة ذات صبغة غريبة منشأها المجتمعات الصناعية المتقدمة ومجالات تطبيقها تبقى في حيز تلك المجتمعات، في اننا نتعايش في هذه المعمورة بوجود مجتمعات نامية موزعة في كثير من المناطق الأهلة بالسكان سواء كان في غرب كرة الارضية كأمريكا اللاتينية أو في شرقها كالقارة الاسيوية والافريقية، وكما يبدو بم ترع تلك النظريات اهتماما لهذه

⁴ -د. سيد الهواري، التنظيم، دار المعارف المصرية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1972، ص68.

المجتمعات النامية ولم يجر تقييم لظروفها الخاصة بحيث تأخذ بالحسبان في سياق هذه النظرية الإدارية إلا بصفة هامشية فقد تطرق بعض المفكرين ونذكر منهم "فرد رجز" و"لوشيان باي" و"فيريل هيدي" و"جوزيف لميالورا" عرضا للعملية الإدارية في المجتمعات النامية ومن هذه النظريات المشتهرة في ميدان القيادة ما يلي:

1- النظرية الذاتية:

تبحث النظرية الذاتية أو الفردية في السمات اللازمة لتكوين القادة وتنقسم الى ثلاث نظريات فرعية، وتعرف الأولى بنظرية السمات، والثانية بنظرية الرجل العظيم، والثالثة بنظرية التابعين.⁵

• نظرية السمات:

منطلق هذه النظرية إن أهم السمات اللازمة في بناء شخصية الافراد ليصبحوا قادة تتمثل في بعض الخصائص الذاتية مثل: الصحة الجسمية والنفسية، والذكاء، والقدرة على التصرف، والمبادأة، وحسن تقدير الأمور.

وعلى هذا المنهج نجد أن (عباس) تحدثت عن هذه النظرية وبينت انها تفترض بأن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الافراد من هذه السمات

⁵ - د محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامع الجديد، ط1، مصر، 2003، ص 356.

يكون مظهرها ومنها ما يكون نفسيا كالثقة بالنفس والقدرة على التفكير والتحليل

والشجاعة...الخ

ووفق هذه النظرية فان القادة يولدون، فالقدرة القيادية هي صفة موروثة غير مكتسبة، ونلاحظ ان تطبيقات هذه النظرية محدودة، فليس عمليا أو منطقيا أن تركز القيادة بصورة عامة وما يتبعها من ادارة المواد البشرية خاصة على أولئك الافراد الذين لا يملكون الا انهم قد ولدوا في بيئة ورثت القيادة جيلا بعد جيل.

وقد حاول (بعيرة) تحديد بعض هذه السمات بصورة أدق فأوردها في الصفات التالية:

- بعض الخصائص البدنية كالطول والرشاقة والحيوية وشكل تكوين الجسد وغيرها.
- بعض الخصائص الاجتماعية مثل الصبر والعدل والاهتمام بالناس والنضج والعقلي وغيرها.
- خصائص ذاتية كالثقة بالنفس، والاستقامة والتقدير السليم للأمور واللباقة في الحديث والرغبة في الانجاز وفي تحمل المسؤولية، والدافعية القوية.
- أما "جيزيلي" فقد قام بإجراء بعض الابحاث لمحاولة الوصول الى بعض السمات المرتبطة بالقيادة الفعالة وقد تركزت أبحاثه حول النقاط التالية:
- . القدرات: مثل القدرة على الاشراف الفعال، الذكاء، المبادأة.

. صفات شخصية مثل الحزم والثقة بالنفس، والقدرة على القيادة الآخرين، النضج

الاجتماعي.

. صفات متعلقة بالدافعية مثل الحاجة الى التحصيل المهني، الحاجة لتحقيق الذات،

الحاجة الى القوة والسيطرة على الآخرين، الحاجة الى المكافأة المالية، الحاجة الى

الأمن والطمأنينة.

. ويرى آخرون أنها تتمثل في المهارة الفنية وهي التي تتصل بالفهم الجيد الأساليب

وطرق العمل من النواحي التكنولوجية الحديثة وغيرها ذلك من الآراء التي أوردها.

ويعتبر العلماء "ستوجديل وتيد وبرنارد" من المتحمسين لهذه النظرية، واعتمدوا على

الملاحظة عدد من القادة المعروفين وحصروا الصفات المشتركة بينهم واعتبروا

صفات لازمة القيادة.

وقد نشر "أو ردواي تيد" قائمة بعشر صفات للقائد هي:

. القدرة العصبية والجسدية

.الود والحب

. الاستقامة والنزاهة

. الادراك الفني

. الحزم

. الذكاء

مهارة التعليم.

. الايمان

. المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه

ويبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن " القيادة ذات طبيعة

موروثة وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة"

ويرى الباحث ان الاختلاف حول هذه النظرية انما ينشأ من الاختلاف حول هذه

السمات التي تكون مرتكزا للقيادة في الشخص المعني وأهم الانتقادات الموجهة لهذه

النظرية قد أو ردتها كمايلي:

- عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة لأنه لم يتم اتفاق على سمات

محددة.

- عدم الاخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإداري ة.

- عدم خوضها في تحليل السلوك الانساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على

السمات.

ومجمل القول ان هذه النظرية لم تنظر الى التفاعلات بين القائد ومروؤسيه وبين البيئة

الخارجية، وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير والسلوك القيادي لدى مروؤسيه.⁶

⁶ - د. علي عسكر، الأسس النفسي والاجتماعي للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الكويت 2005، ص206.

• نظرية الرجل العظيم:

وتفترض هذه النظرية ان القيادة تتطلب اشخاصا من ذوي المواهب الممتازة ومن أهمها قوة التأثير وتميز القائد بصفات نادرة تجعله صالحا لقيادة غيره من أفراد الجماعة. ويعتبر الاستاذ "فرنسيس جالتون" من أهم ما تتميز به النظرية ان الرجل العظيم يستطيع ان يحدث في بعض الظروف تغييرات في الجماعة عندما تكون مستعدة لتقبل هذا التغيير.

ويرى "هال" ان هذه النظرية من أوائل النظريات التي تحدثت عن القيادة، وتبني هذه النظرية العديد من العلماء، ولكن "فرنسيس جالتون" بصفة خاصة كان أكثر تحيزا لها بل وحاول اثباتها بالبيانات الاحصائية و الوراثية. وتفترض هذه النظرية ان القائد الفرد يملك مواهب وقدرات غير عادية، ويقود من خلال شخصية قوية و ارادة حديدية. والبعض يقبل هذه النظرية كحقيقة مطلقة، والبعض الآخر يقبلها في ظل ظروف معينة.

ولكن اذا تناولنا هذه النظرية بنظرة نافذة، سوف نجد انها تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد ولا يترك مكانا للجماعة، بل يشجعها على السلبية لان المطلوب منها التجارب والخنوع والطاعة. ويعتمد نجاح هذه النظرية على مدى اخلاص القائد للجماعة وقدرته على تفضيل مصالحها على مصالحه الشخصية، وانكاره لذاته وقدرته على الشعور وبمشاكل ورغباته الآخرين دون ان يظهرها، وهذا القائد يقترب من الخيال.

والقائد في هذه الحالة يعتمد على اختيار معاونيه ومستشاريه على عنصر الولاء قبل الكفاءة، وهذا يعني انه يساعد على تكوين سياق بشري حوله يمنعه من الاتصال بجماعته وتطغى المصالح الشخصية في العلاقات، وغالبا ما يبقى القائد فترة طويلة في موقعه طالما ظل حيا أو كانت صحته مناسبة، وفي أغلب الاحوال يؤدي ذلك الى تدهور أحوال الجماعة نتيجة للقرارات الخاطئة وعدم تطور القائد بما يتناسب مع التغييرات التي تحدث.⁷

• نظرية التابعين:

تعتمد نظرية التابعين اعتمادا كبيرا على قدرة القائد على اشباع الحاجات الاساسية للجماعة، وتحقيق ذلك الامر يرجع الى قدرته على تعرف حاجاتهم ومتطلباتهم وتركيز كل جهده لتحقيقها. وقد نالت هذه النظرية تأييد بعض الكتاب الاجتماعيين مثل "جانجنس" التي ترى ان افراد الجماعة لا يختارون لقيادتهم الا الشخص القادر على الاتصال بهم وتحقيق القدر الاكبر من مصالحهم.

ويطلق بعض العلماء الادارة على هذه النظرية نظرية القيادة الانسانية، وسرى "حسن" ان هذه النظرية تهتم بمساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلا من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها، وتقوم القيادة بحفز الافراد وتشجيعهم وتدريبهم لتصل بهم الى أقصى درجة 65 من امكاناتهم الكامنة. وتقوم هذه النظرية على أساس ان الانسان يسعى

⁷ - د العامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواظب التنظيمي في الأجهزة الحكومي السعودي، المجل العربية للعلوم الادارية، م9، 2002، ص19.

الى اشباع حاجاته السيكولوجية الاساسية التي يمكن اشباعها ضمن الاطار العام للمنظمة، فالإنسان يحتاج الى اعتراف الاخرين وتقديرهم، الانتماء للجماعة والفرصة لتنمية قدراته. ويرى الباحث انه وبالرغم من غلبة النزعة الانسانية الا ان هذه غير كافية في تحديد أغلب الخصائص اللازمة للقيادة ولا تنحصر فقط في جانب اشباع حاجات التابعين وانها تصب اهتمامها الاساسي في تحقيق أهداف المنظمة.

• النظرية الموقفية:

يعد المدخل الوقفي أحد الطرق دراسة القيادة منذ 1935، وظهرت نظرية الموقف كرد فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد واهملت الاتباع (المرووسين) والموقف، ومن هنا فان نظرية الموقف ترى انه ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة الموقف حتى يكون قائدا ناجحا، فسمات القائد تختلف عن سمات القائد الإداري ، أو القائد العسكري، ويمكن القول ان هذه النظرية تركز على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه.

ويمثل الموقف في العمل الجماعي الذي يمارس والذي يعتمد على العلاقات المتبادلة بين الاعضاء، وبذلك يعد القائد استنادا الى هذه العناصر هو القائد الموقف الذي يجيد تشخيص المواقف والتلاؤم معها استنادا الى مقتضيات الموقف فيجمع ما بين وظائفه القيادية ووضع المرووسين ومعطيات الموقف.

واستنادا الى ما سبق فان هذه النظرية يتبلور في أن تحديد خصائص القيادة يتم على أساس مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظيفة معينة في موقف محدد، لان القائد الذي يصلح لشغل منصب قيادي معين قد لا يصلح لشغل منصب آخر في موقف متغير، وسبب ذلك يرجع الى اختلاف السمات اللازمة للمواقف القيادية المختلفة، أي ان الموقف هو العامل المؤثر في تحديد السمات النظرية، ونتيجة لذلك فسمات القيادة المباشرة وتختلف عن سمات القيادة الوسطى التي تختلف بدورها عن سمات القيادة العليا.

وهنا العديد من النظريات الموقفية في ادبيات القيادة، ومن أهمها:

. نموذج فيلدر

. نظرية هاوس (المسار والهدف)

. نموذج فروم وتين

. نظرية الحالات القيادية لهيرسي وبلانشارد

. نموذج دورة الحياة

وهناك انتقادات وجهت لهذه النظرية مضمونها ان القيادة يصعب ان تكون وفقا تماما على المواقف بين الاشخاص المختلفين تتأثر بمؤثرات كثيرة فضلا عن أن السمات القيادية التي تبدو غير ضرورية وفعالة في جماعة أو موقف ما قد تختلف تماما في موقف آخر عند قائد آخر.

ويرى الباحث ان النظرية الموقفية تجعل القائد خاضعا لظروف المواقف التي يتعرض اليها والتي تمثل محاكات للنجاح أو الفشل ونتيجة للموقف يتحدد سلوك القائد من حيث الصرامة والمرونة كما ان هذه النظرية تحجم من دور القائد فلا يظهر الا عند المواقف فان استطاع ايجاد الحلول المناسبة والا فان مهاراته القيادية تصبح محل شك مع انه لا يوجد اسلوب قيادي واحد يعتبر صالحا لجميع المواقف.⁸

• النظرية التفاعلية:

حددت نظرية السمات اهم الخصائص والسمات الذاتية في القائد الإداري ، كما جعلت نظرية الموقف عناصر الموقف كأهم ما يحدد السمات المطلوبة في القائد للنجاح في مواجهة الظروف، وبما ان هاتين النظريتين على طرفي نقيض، فقد جاءت النظرية التفاعلية لتكون في موقع وسط.. كما انها تسمى بالنظرية التوفيقية لأنها تحاول التوفيق بين النظريتين السابقتين.

وترى هذه النظرية ان القيادة الناجحة تتبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكال الاتباع (خصائص الجماعة)، وعناصر الموقف. وبالتالي فان القيادة الإدارية تتولد عن التفاعل المستمر بين هذه العوامل الثلاثة.

⁸ - بترج نورت هاوس، ترجم صلاح بن معاد المعيوف، القياد الإداري (النظري والتطبيقي) معهد الادارة العام للنشر ، ط2، الرياض، 2006، ص 63.

ويرى كنعان انها عملية نفاعل جماعية بين القائد ومروسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وشباع حاجاته، وبحكم الاختلافات الفردية بين أعضاء المجموعة (المروسين) فان القائد الناجح هو القادر على التفاعل مع المجموعة ومواجهة توقعات أفرادها والعمل على اشباعها، محولا ان يسلك نحوها السلوك الذي يتلاءم مع متطلبات وتوقعات كل فرد.

ومن رواد هذه النظرية "توماس وجوردن" و "هولاندر وجوليان" و "شيتي" و "همفل"

نظرية القيادة الإدارية السلوكية:

عمدت هذه النظرية الى دراسة السلوك الفعلي للقائد والاتباع على حد سواء، وذلك على اساس ان القيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد استجابة لسلوكيات الاتباع.. بهدف حث الافراد على تحقيق الاهداف المنوطة بهم، وقد تنوعت وتعددت النظريات التي تستخدم المنحى السلوكي في البحث ومنها:

. نظرية الشبكة الإدارية

. نظرية الابعاد الثلاثة

. نظرية الطريق الى الهدف

. نظرية (x و y)

وسنتطرق بشيء من التفاصيل الى نظرية الشبكة الإداري ة كنموذج لهذه النظريات.⁹

- نظرية الشبكة الإدارية :

ادرك المهتمون والباحثون والخبراء في علم الإدارة ان مدخل السمات غير قادر على اعطاء توصيف دقيق للقيادة الفعالة، فاتجهوا نحو دراسة سلوك القادة وفق المدخل السلوكي ودراسة الاجواء الاجتماعية والتي هدفت الى معرفة تأثير الانماط القيادية المختلفة على سلوك الفرد وذلك باستخدام النمط التسلطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر أو المنطلق ومن خلال ذلك توصل الباحثون الى معرفة مزايا وعيوب كل نمط وذلك ما ادى الى انقسام الباحثين الى قسمين، قسم انتمى الى المدرسة الإداري ة العليا و القيم الاخر الى مدرسة العلاقات الانسانية و ازاء هذا الانقسام قام كل من "روبرت بليك" و "جين موتون" بتقديم نموذج الشبكة الإداري ة والتي حاولا من خلالها المزج بين الطريقتين لتحقيق أكبر قدر و بتوازن للأهداف المتوخاة.

وظهرت هذه النظرية في أو ل الستينات وبنيت على ابحاث ودراسة القيادة التي تم اجراؤها في جامعة أو هايو بالولايات المتحدة الامريكية منذ الاربعينات. وتتميز هذه النظرية في: انها تتجنب التطرف نحو جانب دون الاخر وانما يكون النظر الى اسلوب القيادة على انه مزيج من بعدي القيادة "الاهتمام بالعمل" و "الاهتمام بالعاملين"، ويتمثل الاهتمام بالعمل من حيث نوعية القرارات، والافكار الابداعية، والاجراءات والعمليات، وعدد الوحدات المنتجة،

⁹ - د. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعي للنشر، ط1، مصر، 2005، ص220.

واما الاهتمام بالعاملين فيعني بناء صداقات وعلاقات اجتماعية، وعلاقات عمل جيدة معهم العمل على ارضائهم، والمساءلة المبنية على الثقة، والتكوين سلم مرتبات عال وصيانتها، والعمل على تحقيق ضمان للمستقبل. وتقيس النظرية البعد الأول (الاهتمام بالعاملين) على احداثي رأسي يمتد من (صفر) الى (9) كما تقيس البعد الثالث (الاهتمام بالعمل) على احداثي أفقي يمتد ايضا من (الفر) الى (9)، وقد كان أحدهما عمودي والآخر أفقي ونتيجة لهذه النظرة فقد ظهرت لدينا انماط مختلفة على مختلف تقاطعات الشبكة وصلت في مجملها الى (81) نمطا، وتمثل هذه الانماط عددا من النقاط والمراكز النسبية للقيادة التي تعبر عن اسلوب مختلف في القيادة. وقد برز من خلال هذه النظرية خمسة انماط رئيسية للقيادة الإدارية هي كما يلي:

- نمط القائد الأوتوقراطي: وهو نمط قيادي يعرف على انه نمط متسلط يركز على المهمة، حيث يهتم بالإنتاج بدرجة عالية، بينما اهتمامه بالعاملين ضئيل جدا ويكون في ادنى صورة. ويتكون هذه النمط عن قناعة من القائد والتي مفادها أنه يجب عليه تحقيق أهداف المنظمة قبل كل شيء.
- نمط القائد الاجتماعي: وهو نمط قيادي يهتم هذه القائد بالعاملين بدرجة كبيرة ما يؤدي الى خلق بيئة مليئة بالصداقة والاطمئنان، وفي المقابل لا يكاد القائد منا ان يهتم بالعمل. وقد جاء هذه التوجه في الاهتمام بالعاملين نتيجة التأثير بالنظريات السلوكية التي تدعو الى الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم.

- نمط القائد السلبي: هو نمط قيادي حيث يبدي هذا القائد اهتماما متوسطا

بالعاملين، وكذلك يبدي نفس الدرجة من الاهتمام بالعمل، الا ان درجة هذا

الاهتمام بالعمل، الا ان درجة هذا الاهتمام لا يشير الى انه يتم بالكفاءة

المطلوبة... مما يجعله غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب في كل

الاحوال.

- نمط القائد الفعال: وهو نمط قيادي حيث يبدي القائد اهتماما عاليا بالعاملين

ومشاعرهم، وكنك اهتمام عالي بالعمل، مما يؤدي في النهاية الى تكوين فريق

يعمل لتحقيق أهداف المنظمة من خلال روح الفريق الواحد. ويتبين ان هذه هو

أعلى درجات الاهتمام بالعاملين وبالإننتاج وذلك تأكد على وجود مستوى عال

من الكفاءة التي يمكن تحقيقها دون أي تعارض في درجة اهتمام القائد بأي من

الجانبين.

وقد توصل "بليك وموتون" الى ان النمط هو النمط المثالي الذي يحقق الفعالية والكفاءة

التي تقود الى التفوق والابداع، كما انه يسعى الى ايجاد التكامل بين العاملين والعمل من

خلال المشاركة والعمل الجماعي.¹⁰

¹⁰ د. حسن ماهر محمد، القيادة (اساليب ونظريات)، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2004، ص58.

رابعاً: معوقات فهم القيادة الإدارية:

بالرغم من الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الإداري ة قد احرزت تقدماً في تحديد وتوضيح معناها، الا ان هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة، وادت بالتالي الى تأخير الوصول الى نظرية متكاملة للقيادة وتطور منهج دراستها.

وتتمثل هذه الصعوبات والمعوقات في ما يلي:

- الصعوبة النابعة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم - والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة - حيث استخدم كثير من الكتاب كلال المعنيين مكان الاخر... وتفسير ذلك ان تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شرطاً أساسياً لوجود القيادة كما ان تحديد معنى الجماعة اقتضى التمييز بين معنى الجماعة العادية والجماعة المنظمة والذي يعتبر التنظيم شكلاً خاصاً لأشكالها... فالجماعة العادية - كما سبق بينا - تتميز عن التنظيم في انه قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فاذا كان لها قادة اصبحت جماعة منظمة... كما يتميز التنظيم - كجماعة منظمة - بدوره عن الجماعة العادية، بان لكل فرد من افراده دوراً محدداً وواجباً يلتزم بأدائه ويتحمل

مسؤولية الاخلال به، كما يشعر اعضاؤه بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهدافه...

وكل هذه الامور تحدد بموجب قواعد موضوعة لتحقيق اهداف هذا المرسوم.

ولما كان التنظيم كجماعة منظمة يعتبر شرطا اساسيا لوجود القيادة فقد ادى الخلط بين معناه ومعنى الجماعة العادية الى عدم وضوح معنى الاصطلاحين، وبالتالي عد وضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطها في اطار التنظيم.

- عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاح " القائد " و " القيادة " فالبعض يرو ان القيادة خصيصة من خصائص الجماعة، وهي لذلك مرادفة في معناها للمكانة أو الوظيفة أو للقيام بنوع من النشاط للجماعة... وان الفرد يعتبر قائدا- في اطار هذا المفهوم- في أي موقف اجتماعي، حيث نؤثر آراءه وأعماله على تفكير وسلوك الآخرين، وهذا الفهم يؤكد على أهمية القيادة ويقلل من شأن القائد.

ولكن البعض الآخر يرى أن القيادة خصيصة من خصائص الفرد... فالقائد في نظرهم هو الذي يتيم بسمات شخصية معينة مثل: القوة البدنية والعصبية، والذكاء وضبط النفس، وغيرها من السمات...

هذا بالإضافة الى ان لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر متعددة بعضها تتأو لها بالبحث علماء النفس والاجتماع، وبعضها تناولها علماء القانون والسياسة وكثير من جوانبها كان موضوع اهتمام علماء الادارة وتركز على الجوانب التنظيمية والإدارية... وادى تركيز

كل فريق اهتمامه على جانب معين الى فه القيادة. وادى كل ذلك الى ان التعريفات التي وضعت للقيادة كانت تركز على جانب معين من جوانبها، مما افقد هذه التعريفات الشمولي، وترتب بالتالي عدم وجود تعريف جامع للقيادة الإدارية.

- وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الفكر الإداري ، احدهما: يمثل النظرية الكلاسيكية للتنظيم، والتي تصور القائد الإداري على انه رمز للسلطة، ومظهر للسمات الطيبة والرشد... ويمثل الثاني: النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم، والتي تنظر للقيادة الإدارية على انها من مظاهر العلاج الاجتماعية وادى الاختلاف بين الاتجاهين الى اختلاف حول معنى القيادة. وربما زاد المشكلة تعقيدا- كما يرى بعض الدارسين- ما بذله بعض الكتاب من محاولات التوفيق بين الاتجاهين السابقين بالتوصل الى نماذج مثالية للقيادة، مما ادى الى حدوث فجوة لبن هذه النماذج وبين ما هو كائن، حيث كان الافضل التوصل الى توجيهات أو خصائص معينة تتعلق بالقيادة يجب ان يتوفر قدر منها على الاقل.

- رد الفعل الذي تكون لدى علماء الاجتماع ضد مفاهيم والمبادئ الاستبدادية التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول التنظيم، والتي انعكست أثارها على مفهوم القيادة الإدارية واساليبها... فجعل الكثير من أصحاب النظريات الاجتماعية يعارضون كافة المفاهيم الاستبدادية المتعلقة بالتنظيم... كما ان بعض

الباحثين رفض خلال دراساتهم التجريبية معالجة مفاهيم متصلة- بالمسؤولية

والسلطة وغيرها من الظاهر المماثلة والمتصلة بالتنظيم- باعتبارها مظهرا للتسلط.

وأدى ذلك الى اختلاف وجهات النظر لد علماء الاجتماع حول معنى القيادة وخصائصها،

وانعكس ذلك على معنى القيادة لدى علماء الادارة الذين استعانوا بمجهودات وأبحاث علماء

الاجتماع لإلقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها.

• التشابك القائم بين القيادة الإداري ة وكل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة،

تخطيطا وتنفيذا، توجيها ورقابة، سلطة ومسؤولية...أدى الى التداخل بين بعض

جوانب العملية الإداري ة ومهام المدير القائد ودورها فيها، وكل ذلك ادى الى الخلط

بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية

ومعناها.

فالمعوقات السابقة لوضوح معنى القيادة الذي كان لها اثر كبير في عدم وصول الفكر

الإداري الى فهم متكامل لموضوع القيادة، مما دفع كتاب الادارة المحدثين الى بذل محاولات

واسعة وجادة لإزالة كل العقبات التي تحول دون فهم القيادة وصولا الى نظرية متكاملة

ومتطورة لها.¹¹

¹¹ -د. زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الادارة، دار المعارف للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1973، ص252.

خامسا: اهمية القيادة الإدارية:

تعمل التوجهات المستقبلية للمنظمات على تجاهل السلطات الهرمية التقليدية وتحصر على تمكين العاملين في صناعة القرارات واتخاذها مع ابداء روح المغامرة والتجديد والتعاون بصورة عفوية. كما انها تعترف بانتهاء عهد التخطيط طويل المدى لان امكانية التنبؤ باحتياجات الزبائن لم تعد ممكنة لانها متغيرة ومتجددة بتسارع مع تسارع الابتكارات التقنية، فأصبحت هذه المنظمات ذات طاقة حركية عالية ديناميكية مستجيبة لمتطلبات العصر. ذهب "توفلر" في تنبؤاته نحو مستقبل الى ان معدل التغيير في جميع انحاء المجتمع سيزداد بسرعة، واستخدام تعبيراً أطلق عليه صدمة المستقبل لوصف صعوبة التكيف مع التغيرات التي يعززها العصر، وصدمة المستقبل تعني الاحباط النفسي والجسمي الناتج عن الاثارة وتحميل الفرد البشري أعباء أكبر من قدرته على التكيف الجسدي والنفسي وعلى مقدرته في اتخاذ القرارات المناسبة.

وقد أصبحت القيادة في عصرنا الحاضر وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك عبر التطورات التكنولوجية وما أدت اليه من زيادة الالعباء على الادارة، ومن هذا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهمات المنظمة تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إدارة التغيير.¹²

¹² - د. ابراهيم درويش الادارة العامة في النظرية والممارسة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، القاهرة،

وعليه فقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري الى القول الى ان القيادة هي الجوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وانها مفتاح الادارة وان اهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإداري ة فتجعل الادارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم اداري، ومن هنا جعل علماء الادارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم، واصبح يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الادارة العامة وادارة الاعمال وعلم النفس الإداري ، ويقتضي توضيح أهمية دور القيادة في الادارة ببيان معنى الادارة وتحليل جوانب العملية الإداري ة لنتبين دور القيادة في كل جانب.

فالقيادة الإداري ة معنية بتنظيم وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة وهي تأخذ بهذا المنحنى ابعادا تنظيمية وانسانية واجتماعية وأهدافا مشتركة تشكل في مجملها مردودا كليا للعملية الإداري ة اذا لا يمكن توقع نجاح أي عمل اداري بدونه، بل ان القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لان كل عمل في الادارة يتطلب عقلا يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي بين القائد والمرؤوسين، أو بطريقة غير مباشرة كمشاركات المرؤوسين في القيام بالأعمال في الادارة لتحقيق أهداف المنظمة ومما لا شك فيه ان القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الامان الذي

يتجاوز معوقات الادارة ويحول دون تحول ادارة تنفيذ الى هياكل صماء ودون ان تصبح الامكانات هباء منثورا.

ويرى الباحث ان كتاب علم الادارة قد جمعوا على ان القادة الإداري ين في المنظمات هم من يقع على عاتقهم حاليا ضمن مسؤولياتهم المباشرة كيفية ملاحقة الاحداث العملية وحسن استخدام منجزات العصر العلمية والتكنولوجية للاستفادة منها وتطوير العمل والأداء، وتحقيق الاهداف بمواكبة ركب التطور السريع، وهكذا اصبحت وظيفة القيادة الإداري ة عملا يؤثر في التنظيم نفسه وفي اهدافه وفي تطور المجتمع ذاته، وخاصة ان القيادي غير الكفاء يعطل تحقيق المنظمة لأهدافها ويحرم المجتمع من خدماتها.

ومما سبق يمكن تلخيص أهمية القيادة الإداري ة فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمة وتوجيه للجهود وحفز الهمم لتحقيق الاهداف المرسومة وتحمل كافة التبعات مما يجعل من القيادة الإداري ة عصب الحس في منظومة المنظمة.¹³

ثانيا: القيادة الديمقراطية:

أو لا: مفهوم القيادة الديمقراطية:

تعرف بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات. ويمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على

¹³ - د. ابراهيم درويش، مرجع سبق ذكره، ص 131.

العلاقات الانسانية المشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على اشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم، وتتنهج القيادة الديمقراطية أساليب الاقناع والاستشهاد واعتبار أحاسيس الافراد ومشاعرهم وكرامتهم.¹⁴

ثانيا: صفات القائد الديمقراطي:

ومن أهم صفات القائد الديمقراطي الاهتمام بآراء الآخرين والاستفادة منها ومساعدتهم على التعبير عن آرائهم ويقدم لهم المعلومات والتوجيهات والارشادات التي تشجعهم على المناقشة وتقييم الامور بمعايير سليمة دون مجاملة أو خوف. لذلك فهو يلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق المشاركة والتعاون واطهار قدرات المرؤوسين وطاقاتهم، ويتمتع القائد الديمقراطي برضا التابعين عن قيادته وهو يسعى الى جذبهم اليه ومشاركته المسؤولية وسيظهر هذا القائد غالبا على انه أحد أفراد الجماعة ولا يركز على سلطاته وموقفه فقط ولكنه يركز على عضويته في الجماعة بدرجة كبيرة.¹⁵

¹⁴ - د. علي سلمي، سياسات واستراتيجيات الادارة في الدول النامية، دار المعارف للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1982، ص86.

¹⁵ - د. علي سلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، دار المعارف للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1981، ص93.

ثالثاً: المراكز الأساسية للقيادة الديمقراطية:

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مراكز أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الانسانية بين القائد ومروؤسيه، واشراكهم في بعض المهام القيادية، وتفويضهم للسلطة. وسنتولى تحليل هذه المراكز الثلاث على ضوء ما كشفت عنه التطبيقات العملية من خلال الدراسات المتعددة التي تمت في هذا المجال.

• العلاقات الانسانية بين القائد ومروؤسيه:

تعني العلاقات الانسانية في مجال تطبيقها الإداري - كما يعرفها "دافز" - > اندماج الافراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، بإنتاجية عالية مع اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية... أو هي بمعنى آخر > النظام الوظيفي منظورا اليه من زواياه الانسانية...>

والعلاقات الانسانية بين القائد الإداري ومروؤسيه- في اطار هذا المعنى تدور حول

الافكار الأساسية التالية:

1- انه حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب ان يحدث اندماج بين

الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه.

- 2- يجب ان لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم.¹⁶
- 3- يجبان يعامل الافراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم، شأنهم في ذلك الشأن أي انسان آخر، لانهم - كقائدهم - أدميون من حقهم ان تحفظ لهم حقوقهم الانسانية.
- 4- يجب الاهتمام بإشباع حاجات الافراد العاملين عن طريق التحفيز الايجابي بمعنى ان يحاول القائد التأثير فيهم من خلال احتمالات الاضافة الى مجموعة الإشباعات المتحققة لديهم حاليا... ذلك الموظف يمكن حفره على العمل من خلال اشباع حاجاته الاقتصادية أو النفسية أو الاجتماعية، كحصول على مرتب أعلى، أو عمل أكثر أهمية ومسؤولية...
- وتتمثل العلاقات الانسانية بالنسبة للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه في العمل على تحقيق الاندماج بينهم وبين التنظيم، وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح التنظيم والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية...
- وحتى يستطيع القائد الديمقراطي ان يحقق ما يبتغيه من علاقات انسانية طيبة مع مرؤوسيه، عليه ان يعمل على تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين وان يتفهم مشاعرهم ومشاكلهم

¹⁶ - روزلاند كاسيدي، تنمية العلاقات الانسانية الديمقراطية، ترجمة الدكتور ابراهيم حافظ، مكتلة الانجلو المصرية، ط1، القاهرة، 1964، ص161.

ويعمل على حلها، وان يعمل على اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية...

كذلك تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه ومشاكلهم معالجتها.

• المشاركة:

لقد ثبت لنا من خلال تقييمنا لأسلوب القيادة الأوتوقراطية انه يؤدي ردود فعل سلبية لدى العاملين في ظلّه، وانه يترتب أثارا سلبية تنعكس على كفاءتهم الانتاجية. وأن التطور الذي شهدته الادارة الحديثة - نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية جديدة-، قد أدى الى تعقد الدور الذي يقوم به القائد، وجعل من الصعب ادارة التنظيمات الحديثة من قبل رجل واحد... وفرض ذلك على من يتولى قيادة مثل هذه التنظيمات ان يتعاون مع مرؤوسيه ويشركهم في اتخاذ قراراته وممارسة مهامه، أي يشركهم في الادارة. وسنحاول بيان معنى المشاركة ودرجاتها، ثم نطاق المشاركة وحدودها، وأخيرا مزاياها والآثار الايجابية التي ترتبها.

1- معنى المشاركة ودرجاتها:

تعني المشاركة - في مجال تطبيقها الإداري - دعوة القائد لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإداري ة التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول الى افضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

ويعصور لنا "دافيد امري" مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله: ان القيادة الديمقراطية يمكنها ان تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل جهودهم لتحقيق اعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وهو ما سماه "امري" دور غير المديرين... وأن امكانية تحقيق ذلك لا تتأتى الا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسون، والتي تسير له بالتالي تحديد الاهداف والمسؤوليات، واتخاذ القرارات، وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة، لأقسام التنظيم الذي يقوده...

وتختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الديمقراطي للقائد، والمنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه وفي صنع قراراته. ومن الدراسات الهامة التي كشفت عن درجات السلوك الديمقراطي للقائد، تلك التي قام بها -" تاننباوم وزميلاه"، "ماكجريجور" - والتي توصلت الى بعض النماذج التي تبين درجات المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية اهمها:

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح الفرصة لمرؤوسيه في عملية صنع القرار من

خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه امام مرؤوسيه، وطلب منهم المشاركة في

ايجاد الحل المناسب لها دون ان يغامر في اخذ قرار لحل المشكلة قد لا يكون

مقبولا منهم... فالقائد بهذا المسلك يترك أمام مرؤوسه المجال لاستخدام ذكائهم

وخبراتهم ومهاراتهم في اقتراح الحل الذي يروونه عمليا وملائما ومقبولا لديهم ولدى القائد، وهو بذلك يقدر أراء واقتراحات مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً متعددة للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يرى انه الحل المنشود... ونلاحظ في هذا النموذج ان القائد يتيح قدرا يسيرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنه القرار قبل اتخاذه.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدودا معينة ويكلف من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود... فهو هنا يفوض مرؤوسيه باتخاذ قرار في امر ما بعد ان يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في اطارها... وفي هذا النموذج يتسع مدو الحرية المتاحة للمرؤوسين في مشاركة قائدهم.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محدودة لمشاركته في صنع قراراته... ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد ان ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على اشارك المرؤوسين في صنع القرار، ولكنه يهتم بأن يمون القرار مقبولا لديهم بقدر الامكان... فهو يتخذ القرار على ان يعلمهم فيما بعد بالظروف التي اقتضت اتخاذه ويمنحهم الفرصة للإثارة الاسئلة حول القرار بهد معرفة ما اذا كان القرار يلقي القبول لديهم فيقوم بتنفيذه، أو يلقي الاستياء لديهم فيعمل على تعديله تجنباً لما قد يترتب تطبيقه من مخاطر قد تصل الى قيامهم بنشاطات غير رسمية لوضع العقوبات التي تحول دون تنفيذه... فاذا تأكد القائد انه لا

يوجد معارضة للقرار من مرؤوسيه، يقوم بتعريفه بالأسباب والظرف التي ادت

الى اتخاذ القرار، وتوضيح كل ما قد يثور من تساؤل حوله.¹⁷

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسه فرصة اكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقف معين... ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه... ذلك لان تنفيذ القرار يمكن ان يتم بطرق متعددة تبعا لتعدد وجهات نظر مرؤوسيه في طريقة تنفيذ القرار الذي اتخذه القائد... وفي هذه الحالة يتيح القائد الديمقراطي الفرصة لمرؤوسيه لمشاركته الرأي في طريقة تنفيذ القرار.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وانه بدوره سيقبله اذا وافقوا عليه... ويمكن تصور ذلك في الواقع العملي عندما يجد القائد ان المسألة موضوع القرار لا تتغير أهميتها نسبيا باختلاف القرارات التي يمكن ان توضع لحلها. ويلاحظ في هذه الحالة ان دور القيادة ضئيل بالنسبة لدور المرؤوسين الكبير في صنع القرار... وفي مثل هذا الوضع ربما يقول القائد للمرؤوسين سأقبل أي قرار يكون مقبولا من قبلكم وتتفقون عليه. وهذا النموذج يمثل - في تصورنا - أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين، ويكاد يكون سلوك القائد

¹⁷ - روزلاند كاسيدي، تنمية العلاقات الانسانية الديمقراطية، ترجمة الدكتور ابراهيم حافظ، مكتلة الانجلو المصرية،

ط1، القاهرة، 1964، ص166.

الديمقراطي في هذا النموذج قريبا من سلوك القائد في نمط القيادة المنطلقة- أو

غير الموجهة...

• نطاق المشاركة وحدودها:

يثور التساؤل لدى كتاب الادارة حول الوضع الامثل للمشاركة... وما اذا كانت تعني اشراك

كل العاملين في ظل القيادة الديمقراطية على اختلاف مستوياتهم في صنع القرارات، أو

اشراك اصحاب الكفاءة والخبرة فقط؟ وما اذا كانت المشاركة تتوقف على نوعية القرارات

المراد اتخاذها، فيقتصر اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المستويات الاعلى في التنظيم، اما

المستويات الأقل فتختص باتخاذ القرارات العادية والروتينية؟ وما اذا كانت المشاركة- كركيزة

هامية للقيادة الديمقراطية- تقتضي اشراك كل ما يعينهم أمر القرار سواء كانوا من العاملين

في التنظيم على اختلاف مستوياتهم تو ممن يعينهم القرار من خارج التنظيم أفرادا كانوا أو

جماعات؟... ولا بد للإجابة عن هذه التساؤلات وغيرها من معرفة نطاق المشاركة وحدودها.

ويمكن اجمال الاتجاهات التي ظهرت بين كتاب الادارة للإجابة عن التساؤلات السابقة في

الاتجاهين: الاتجاه التقليدي و الاتجاه الحديث.

أ- الاتجاه التقليدي: ويرى انصار هذا الاتجاه ان المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد

اتخاذها في المستويات المختلفة للتنظيم... فالقرارات الاستراتيجية يقتصر اتخاذها

على قيادة التنظيم، في حين تختص المستويات الاخرى- الاقل من المستويات

العليا- باتخاذ القرارات العادية والروتينية. فهذا الاتجاه اذن يقوم على اساس تصنيف

القرارات، والتخصص في عملية اتخاذها بحسب أهميتها. إلا أن ما يراه أنصار هذا الاتجاه قد يبدو مقبولا من الناحية النظرية، في حين يصعب تطبيقه عمليا... ذلك لأن تطبيقه في الواقع العملي يتطلب تحقق بعض الشروط التي أهمها: التزام كل عضو في التنظيم بدوره المحدد له وبحدود اختصاصاته الرسمية، حيث يفترض عدم اتخاذ القائد لأي قرار روتيني، وعدم اتخاذ المرؤوسين لأي قرار استراتيجي... كما يتطلب تطبيقه وجود وسائل دقيقة يستخدمها القائد للتمييز بين المشكلات التي يتطلب حلها اتخاذ قرارات روتينية والمشكلات التي يتطلب حلها اتخاذ قرارات استراتيجية... هذا فضلا عن أن تطبيقه يتطلب توفر الوقت الكافي لدى القادة ليتمكنوا من اتخاذ القرارات لحل المشكلات المعقدة والصعبة.

ب- الاتجاه الحديث:

ويرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذها، وهذا يتطلب إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم ممن يعنيه أمر القرار من خارج التنظيم أفرادا وجماعات... ومن بين هؤلاء: معاونو القائد الذين يتولون تحديد المشكلة وابعادها ويقترحون الحلول الملائمة لها، والأجهزة الاستثمارية- والتي تتولى البحث والتحليل والمقارنة ثم تعرض وجهات النظر المختلفة بأمانة للقائد-، من سوف ينفذون القرار، من سوف ينفذ عليهم القرار، والوحدات الأخرى داخل التنظيم أو التابعة لتنظيمات أخرى والتي سوف تتأثر بالقرار، وأخيرا كل من سيمس القرار أو من لديه معرفة

تفيد في اتخاذه...فأنصار هذا الاتجاه يقيمون المشاركة على أساس الاساليب الجماعية في الادارة، حيث يسعى القائد الى اشراك كل من يعينهم أمر القرار من الجماعات السابقة... الا ان امكانية تطبيق الأساليب الجماعية في الواقع العملي يتوقف- في تصورنا- على عوامل متعددة أهمها: نوعية القرار المراد اتخاذه ومدى أهميته، وعاملا الوقت والتكلفة- حيث يتطلب تحقيق المشارك الفعالة غالبا مزيدا من الوقت والنفقة والجهد-، هذا فضلا عما قد يتعرض له صانع القرار من ضغوط وما تخلقه هذه الضغوط من مناخ نفسي لديه... وهذه كلها عوامل تحد من تطبيق المشاركة على النحو الذي ينادي به انصار الاتجاه الحديث. ونرى مع بعض الباحثين ان نجاح القائد الديمقراطي في تحقيق المشاركة الفعالة في صنع القرارات من خلال الاساليب الجماعي، ويقتضي الأخذ بالاعتبار العوامل التالية:

ان المشاركة في صنع القرارات- كركيزة هامة للقيادة الديمقراطية- لا تعني ان تصبح الوظائف القيادية مشاعا بين جميع العاملين في التنظيم الإداري ، بمعنى ان يكون لكل موظف الحق في ان يقول الكلمة النهائية فيما يتصل بالنشاطات التي تتم داخل التنظيم... فقد ثبت من بعض الدراسات التي اجراها "بلز" ان منح القائد الديمقراطي لمروسيه الحق في مشاركته وبشكل واسع في صنع القرارات على اختلاف أنواعها وظروف اتخاذه، لا يكون دائما ايجابيا وانما قد يرتب مثل هذا الحق أثارا سلبية تنعكس على المرؤوسين و على التنظيم، ذلك أن منح القائد مثل هذا الحق لمروسيه وبشكل واسع، قد يحول دون اتفاق وجهات النظر حول تحديد المشكلة وتحليل ابعادها وتقييم البدائل المتاحة واقتراح الحلول الملائمة، بالإضافة الى ان بعض القرارات لا تحتمل التأجيل وان المشاركة الواسعة قد تعيق

اتخاذها بسرعة مما يفقدها الفاعلية... وهذه كلها آثار سلبية قد تنعكس على التنظيم وعلى العاملين فيه.¹⁸

1- أن علا المرؤوسين العاملين في ظل القيادة الديمقراطية أن يواجهوا مواجهة واقعية

حقائق الموقف الذي أدى إلى خلق المشكلة موضوع القرار، وأن يقدرُوا ويتقبلُوا

ضرورة الوصول إلى قرار لحلها، وأن يعرفوا حدود حريتهم في اتخاذها... كما أن

على القيادة أن توضح لهم مطالب الموقف، وتبين لهم أن القيود التي تضعها لا

تعارض مع مشاركتهم لها في صنع القرار.

2- أن إتاحة القائد الديمقراطي الفرصة لمرؤوسيه لمناقشته عن طريق عقد الاجتماعات

واللقاءات لا تجدي إلا إذا أدت هذه المناقشات إلى اتفاق أو قرار... وأن اتخاذ

القرار بحد ذاته لا يحقق الهدف من المشاركة في صنعه إلا إذا كان المرؤوسون

متفهمين للأهداف المقصودة، وملتزمين طوعية بالعمل على تحقيقها... وهذا لا

يتحقق إلا إذا أحس المرؤوسون أن اقتراحاتهم وأراءهم كانت موضع تقدير القائد

اهتمامه.

3- أن نجاح المشاركة يتوقف على تحديد الفئات التي يسمح لها بالمشاركة من

المرؤوسين على اختلاف المستويات في التنظيم... إذ من الواجب - كما ذكرنا

سابقاً - أن تشمل المشاركة جميع من يتأثرون بالقرار ومن يعينهم أمره ممن يتطلب

الأكبر مشورتهم ومساعدتهم. كما أن مسؤولية المرؤوسين لا تتوقف عند حد اتخاذ

¹⁸ - د. روزلاند كاسيدي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

القرار وبمشاركتهم، بل يجب ان تمتد الى متابعة تنفيذه بفاعلية لتحقيق الاهداف المطلوبة.

• مزايا المشاركة:

- ان اشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والاهداف وفي عملية صنع القرارات و يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والاسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم...
- ان المشاركة تخلق المناخ الصالح و الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في اطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم... كما انها تعمل على تنمية القيادات الإداري ة في الصفوف الدنيا واشعارها بأهميتها وانها عنصر فعال في التنظيم، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين، مما يسهل على القيادة أداء مهامها في أحسن وجه.
- ان المشاركة تؤدي الى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى... بمعنى أن المشاركة تؤدي الى اقامة علاقات عامة حسنة مع الجمهور، فالقيادة الديمقراطية من خلال تأثيرها التوجيهي على المرؤوسين، وحفزهم للاستجابة لتوجيهاتها والتشاور معهم بشأن خطط العمل وسياساته، وشرح اسباب ما تقوم له من نشاطات، كلها تعمل على تخفيف اسباب العداوة والبغضاء في جو العمل،

وتساعد على حل المشكلات الإدارية في أقصر وقت و تقلل من اعتماد
 المرؤوسين على قيادتهم نتيجة لتزايد احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف
 التنظيم، وهذه العوامل لا يتم تحقيقها الا في نطاق المشاركة التي اذا ما أحسن
 القائد استخدامها ارتفعت الروح المعنوية وزادت كفاءتهم الانتاجية.

- واخيرا فان المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ
 القرار... وذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن
 للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها اصحاب العقول
 الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم
 والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد. كما ان المشاركة
 تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا مما يضمن عدم الغائه أو تعديله
 بعد فترة وجيزة، وتلافي ما قد يرتبه الغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية
 فضلا عن ان المشاركة في صنع القرار، تساعد على قبول المرؤوسين للقرارات
 وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد اصداره، وتخفف من العقبات التي قد
 يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه...

فالقرارات الجماعية كما سماها "توماس جوردون" - تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم
 شاركوا قائدهم في اتخاذها ووقفوا على ظروف وأسباب اصدارها - وهم كذلك يقبلون على
 تنفيذها بحماس ورغبة، أو على الاقل يلتزمون ادبيا لعدم معارضتها، ويحسون بالتالي ان

القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه ومثل هذا الالتزام الذي تكون لدى المرؤوسين من خلال اشتراكهم في صنع القرار، يفوت عليهم فرصة أو محاولة التهرب من المسؤولية في حالة عدم التنفيذ.¹⁹

• تفويض السلطة:

لقد أدى تطور الاعمال الإدارية وتعهدها الى تزايد الاعباء على عاتق القائد الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في التنظيم...ذلك ان زياد حجم التنظيمات الإدارية الحديثة، وتعدد اعمالها وتشعب نشاطاتها، ادى الى تزايد مسؤوليات القيادة وأصبح من اهم الاعباء التي تواجه القيادة، والعمل على سحب الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهل القائد، ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات الاستراتيجية والهامة في التنظيم، وليتاح له الوقت الكافي للاطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكلهم... ولذلك اصبحت القيادة- كما يقول أحد كتاب الادارة- في وضع يحتم عليها الاقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول ان التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة أو يصم القائد الذي يفوض سلطاته بالضعف، وبالتالي سيطرة من يفوضهم من مساعديه أو مرؤوسيه عليه... وحلت محل الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة اقامة علاقات انسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، واشراكهم في صنع قراراته... فأو جب ذلك على القائد

¹⁹ - روزلاند كاسيدي، تنمية العلاقات الانسانية الديمقراطية، ترجمة الدكتور ابراهيم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 206.

عدم تركيز السلطة في يده، وتأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة... وبهذا أصبح التفويض أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها ديمقراطية القيادة.

- بيان الاسس التي تقوم عليها عملية التفويض:

تتكون الوظيفة الإدارية من ثلاث عناصر رئيسية وهي: الواجبات أو الاختصاصات التي انشئت الوظيفة لتحمل أعبائها، والمسؤوليات التي تتمثل في التزامات شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته، واخيرا السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لإنجاز أو أداء واجبات وظيفته. وتدور عملية التفويض أساسا حول هذه العناصر الثلاث للوظيفة، فالتفويض بعهد القائد الى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها... ولما كان القائد ملتزما أصلا بإنجازه هذه الواجبات، بما لديه من سلطة نابعة من مركزه القيادي، فان تفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه، يقتضي ان يفوضهم قدرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات.

- متطلبات التفويض الفعال:

1- ان تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها، محددة ليست عامة، وواضحة وليست غامضة، وان تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض...

2- شجاعة القائد وثقته بنفسه.

3- حسن اختيار القائد لمؤوسيه الذين يفوضهم السلطة وثقته بهم.

4- فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومؤوسيه.

5- "نطاق التمكّن" الذي يكون للقائد على مؤوسيه.

- مزايا التفويض:

1- ان تفويض السلطة يساعده على توزيع جزء من مهامه و مما يتيح له الوقت والجهد

للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الاجرائية والشكلية

والبسيطة...

2- ان التفويض يساعد على تنمية القدرات للمؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات

الوسطى والمباشرة...

3- ان القائد من خلال التفويض يتيح الفرصة لهيئات المشورة ان تمارس دورها في

الارشاد والتوجيه وتقديم خبراتها من خلال اشراكها في صنع القرارات...

4- ان تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمؤوسين، ذلك لان اعطاء القائد لمن

فوضهم السلطة حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، والوقوف على

النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفصيلات...²⁰

²⁰ - د. عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري وعلم الادارة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1981، ص104.

رابعاً: تقييم القيادة الديمقراطية:

يتطلب تقييم القيادة الديمقراطية- بمرتكزاتها السابقة- تحليل مزاياها ومآخذها على ضوء ما يترتب على اتباع هذا الأسلوب القيادي من آثار سواء بالنسبة للعاملين في ظله أو بالنسبة للتنظيم ككل.²¹

خامساً: مأخذ القيادة الديمقراطية:

من ابرز المآخذ على الأسلوب القيادة الديمقراطية- والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في اطار الاتجاه السابق ذكره- ما يلي :

1- ما يؤخذ على المشاركة- كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية- من انها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن ان المشاركة قد ينظر اليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليت كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.

2- ما يؤخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية- كأسلوب استشاري قائم على استرشاد القائد بآراء مرؤوسيه تبادل الراي معهم- من انه أسلوب غير عملي، فضلاً عن انه لا يتلاءم مع ما سماه القائلون بهذا النقد بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين... ومن ابرز كتاب الادارة القائلين لهذا الاتجاه "ماكموري" الذي يقيم حجته- في دعم وتأيد

²¹ د. سليمان محمد الطهاوي، مبادئ الادارة العامة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ط4، القاهرة، 1969، ص97.

هذا النقد - على مجموعة من النتائج التي توصل اليها من خلال دراساته في هذا

المجال.

3- ويضاف الى الانتقادات السابقة للقيادة الديمقراطية، ان نتائج الدراسات اللاحقة - التي

اجريت في جامعة ميتشجان الامريكية" تحت اشراف" ستاندلي وسيشور - قد اثبتت ان

السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على الموظفين، لا يؤدي بالضرورة الى رفع

روحهم المعنوية وبالتالي زيادة الانتاجية... فقد تبين من خلال الدراسة ان القائد

عندما يصرف اهتمامه عن الانتاج ومسؤوليته عنه، يكون لذلك أثر عكسي على

الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى انتاجهم... وان القيادة اللينة أو المتساهلة - التي

تبالغ في تقدير مشاعر المرؤوسين واشباع حاجاتهم اعطائهم الأو لوية - لا تحقق

بالضرورة ارتفاعا في الروح المعنوية للمرؤوسين... وتوصلت هذه الدراسات الى ان

السلوك القيادي الناجح هو الذي يتسم بقدر وسط من التأكيد على الانتاج مع مراعاة

تجنب انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الانتاج.²²

• سادسا: مزايا القيادة الديمقراطية

يمكن تحديد مزايا القيادة الديمقراطية في النقاط التالية:

1- تتفهم القيادة الديمقراطية مشاعر العاملين وتتمس مشاكلهم وتعالجها وتحأو ل اشباع

الحاجات الانسانية مما يولد بعض الرضا والشعور بالارتياح ورفع الروح المعنوية.

²² د. سيد الهواري، الادارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة، 1976، ص110.

2- تعبر المنظمات التي بها قادة ديمقراطيون أكثر انتاجا من غيرها.

3- ان المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار من

حيث تحسين نوع القرار.

4- ان اشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والاهداف في عملية صنع القرار

يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والاسهام باقتراحاتهم مما يؤثر على مستوى

ادائهم.²³

ثانيا: القيادة الأوتوقراطية:

أو لا: مفهوم القيادة الأوتوقراطية:

كشفت الدراسات المتعددة للقيادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي

الميول الأوتوقراطية والتي تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم

لسلطتهم الرسمية اداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل.²⁴

²³ د. عادل حسن وعبد المنعم فوزي، الادارة العامة، دار المعارف للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1963، ص141.

²⁴ د. سيد الهواري، الادارة (الاصول والاسس العلمية)، دار المعارف للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1976، ص80.

ثانيا: اشكال القيادة الأوتوقراطية:

• القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية:

يتميز القائد الأوتوقراطي أو المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كول السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أو امره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل وبصر على اطاعة مرؤوسيه لها... ولذلك فهو لا يفوض سلطاته- ولو ان ذلك بإمكانه- بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كل اموره تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب ان لا يسمح الا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.

ويتبع مثل هذا القائد اسلوب الاشراف المحكم أو الوثيق على مرؤوسيه، لعدم ثقته بهم، فهو دائم الشك فيهم، ويتصور ان بإمكانه عن طريق التعليمات والأوامر ان يومن جانبه مما يدعيه من مؤامرات مرؤوسيه، أو الاحتياط مما يسميه عدم امانتهم، غير مدر لما يترتب عن ذلك من اثاره القلق والتوتر في نفوسهم... وتبدو هذه الخصائص ظاهرة من خلال ميل مثل هذا القائد الى ان يكون أمر لمرؤوسيه وليس وكيلا يعمل باسمهم، واعتماده على الأوامر والتعليمات- التي تتسم بالجمود والصرامة والغموض- بدلا من التعاون مع مرؤوسيه لإنجاز العمل وتطبيقه للأنظمة على كل مرؤوسيه دون ان يعير اهتماما أو تقديرا لظروفهم وأحوالهم.

وفي اتخاذ القرارات: يقوم منفردا باتخاذ القرار ويعلنه على موظفيه، دون اعطائهم اية 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 بهذا لا يعطي مرؤوسيه اية فرصة لمناقشته فيما يقرره، ولا يضع في اعتباره رد فعل مرؤوسيه نحو القرار المتخذ من قبله.

وفي تعامله مع مرؤوسيه: يبدو قليل الثقة فيهم، ولا يعير العلاقات الانسانية أي اهتمام... فقد ثبت من نتائج دراسات " ليفين وجماعته" ان سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه، ولم يكن يراعي الجو النفسي المحيط به، أي جو العمل وأنه غالباً ما يكون منعزلاً عن موظفيه في أكثر الأوقات - حيث لم يكن يتصل بمجموعته الا عندما يعرض نماذج العمل -، وبم يكن يبدي مشاعر طيبة نحوهم الا نادراً - فقد كان طيباً مع من يتفانى في العمل من افراد مجموعته - كما ان علاقات المودة مع مرؤوسيه كانت نادرة - حيث افاد افراد مجموعته انه لم يكن قريباً الى سلوكهم -... اما سلوكه اثناء العمل، فيتميز بعدم قدرته على المحافظة على النظام بين مرؤوسيه في أكثر المواقف، وتردده في اتخاذ القرارات احياناً، ولأحجام عنها والرجوع فيها بعد اتخاذها أحياناً أخرى.. فضلاً عن انه سريع الغضب والانفعال، مما يجعل تصرفاته تتسم بالتخبط في المواقف الحرجة، ويبدو التنظيم الذي يقوده وكأنه يقدمه رجل واحد.

وفي انجاز العمل: يركز مثل هذا القائد اهتمامه على انجاز العمل وعلى المحافظة على مركزه، حيث يبدو اهتمامه بنفسه واضحا من خلال محاولته تحسين مركزه والحصول على ترقية ولو على حساب مرؤوسيه، وممارسته مهامه في الاطار الذي يعزز شخصيته مركزه... وفي أكثر الاحيان ينسب كل نجاح يتحقق في ادارته لنفسه وليس لموظفيه، فيكثر من تفاخره بالنتائج التي تحققت وكأنه حققها بمجهوده الشخصي، وإذا فشل في حل بعض المشاكل أو مواجهة بعض المواقف التي تتطلب مهارة وكفاءة، فإنه يحاول التخلص من المسؤولية، وقد يتهممهم بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بتعليماته وأوامره... فقد كشفت دراسات - " سانفورد وليفنجستون " ودراسات " همفل " في هذا المجال - عن ان القادة ذوب الميول التسلطية كان ينقصهم في الغالب بعد النظر، والحكم الصائب على الامور، وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم... وان هذا السلوك كان يؤدي في الغالب الى فشلهم في أداء مهامهم بنجاح، والى عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفاعلية.

وفي استخدامه لسلطته: فان مثل هذا القائد يفهم السلطة على انها اداة ضغط وتهديد للحصول على العمل... فهم يستخدم سلطته للضغط على مرؤوسيه وتهديدهم بالفصل أو النقل أو الخصم من المرتب أو الحرمان من المكافآت، أي تهديدهم بشكل عام بالتقليل من اشباع حاجاتهم المختلفة... وفي مثل هذا الجو يصعب على المرؤوسين نقل آمالهم وشكاواهم اليه... وحتى اذا حاول النظر في بعض الشكاوى فان ذلك يكون مبنيا في الغالب

على اسس شخصية وليس على اسس موضوعية تتفق مع الصالح العام للتنظيم وأهدافه. كما ان حله للخلافات الصراعات داخل التنظيم لا يكون حلا جذريا، بل قد يخفيها لفترة مؤقتة تحت السطح، ثم لا يلبث هذه الخلافات ان تبرز من جديد فيما بعد.²⁵

• القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:

يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الاجل القصير والطويل... وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده الى اقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته. ولذلك يوصف القائد من هذا الطراز بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه، فهو كما يقول "براون" من النوع الرقيق في تعامله مع مرؤوسيه، يعرف برضائه حينما يقوم مرؤوسوه بعملهم، ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه...ذلك لأنه يدرك أن كسب رضا موظفيه اقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لإنجاز العمل.

وقد توصل "ريدن" من خلال دراساته الى أن القائد الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصا طموحا توصل الى مركزه العالي بالتدرج من أسفل المناصب الى أعلاها، وانه يعرف وظيفته جيدا، وينفذ أعماله بكفاءة لأنه يكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص، ولهذا

²⁵ د. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الاردن، 2004، ص59.

يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل... وقد استخلص "ريدن" مجموعة من المؤشرات على سلوك القائد الأوتوقراطي الخير أهمها: أنه حازم يؤكد على المبادأة، ونشط ينجز أعماله، وملتزم، أي يلتزم بإنجاز أعماله، ويقيم دائما الكمية والنوع والضائع من الوقت، ويهتم بالتكلفة والعائد، وأنه يحصل على نتائج في مواقف معينة.²⁶

• القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة:

على الرغم من أن سلوك القائد من هذا الطراز سلوك أوتوقراطي، إلا أنه يتميز في بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل.

والقائد من هذا الطراز يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته، وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول خلق الاحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشاركونهم فعلا... ويعتمد في تكوين الاحساس لدى مرؤوسيه على ما يسميه "ماير وهيس" بالمؤتمرات الاخبارية التي تدور حول تزويده لمرؤوسيه بما توصل اليه من حلول، ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات... ويكون اهتمامه مثل هذه المؤتمرات منصبا على حصوله على طاعة وتأيد مرؤوسيه، إلا أنه لا يشجعهم على المناقشة الهادفة، ولا يتيح لهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم التي تكون مفيدة له للاطلاع على ابعاد المشكلة... وحتى إذا ما اتاح الفرصة لهم بإثارة الاسئلة أو تقديم

²⁶ - د. عادل ثابن، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار اسام للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، ص198.

اقتراحات أو إثارة مناقشات، فإنما يكون قصده من ذلك تكوين الاقتناع لديهم بما يريده هو - ولو كان هذا الاقتناع ظاهرياً - أما الاقتناع الحقيقي فلا يهمه كثيراً... بهذا يكون الهدف النهائي من مثل هذه المؤتمرات هو حصول القائد من هذا الطراز على موافقة مرؤوسيه على القرار الذي ينوي اتخاذه.

فأسلوب القيادة الأوتوقراطية المتعاملة وإن كان يبدو - في تصورنا - أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته، وأكثرها اقتراباً من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء القائد لمرؤوسيه قدراً - ولو يسيراً - من الحرية لمشاركته في صنع قراراته، وميله نحو التخفيض من حدة تحكمه من مرؤوسيه، الذي يظهر من خلال لباقتة في إقناعهم وتوليد الإحساس لديهم بالمشاركة... هذا الأسلوب القيادي يبقى ذا طابع أوتوقراطي، لأن القائد فيه يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم، أو عدم الأخذ بها واتخاذه منفرداً القرار النهائي.²⁷

ثالثاً: تقييم القيادة الأوتوقراطية:

إن تقييم أسلوب القيادة الأوتوقراطية يتطلب بيان مزاياه والمآخذ عليه، على ضوء ما يترتب على اتباعه ومساوئ تنعكس أثره على التنظيم أو العاملين فيه... ذلك أن معظم الدراسات التطبيقية التي تمت في مجال القيادة الإداري ة قد اثبتت أن كفاءة القيادة تقاس بمدى ما ترتبه من آثار على أولئك الذين يتبعونه.

²⁷ د. زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، دار المعارف للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1973، ص60.

رابعاً: مأخذ القيادة الأوتوقراطية:

تدور معظم المأخذ على الاسلوب الأوتوقراطي للقيادة حول ما يرتبه الاخذ به من آثار سلبية بالنسبة للعمل والعاملين. كما يرى معظم الكتاب الذين ينتقدون هذا الاسلوب، انه وان كانت هناك ظروف ومواقف معينة تقضي تطبيقه- وتكون اثاره ايجابية فيها-، الا ان ذلك لا يكون الا في الاحوال الاستثنائية، وان الآثار السلبية التي يترتبها في المواقف والظروف العادية كثيرة اذا قيست بالآثار الايجابية.²⁸

ونجمل فيما يلي اهم المأخذ القيادة الأوتوقراطية- وخاصة شكلها المتطرف المتمثل في نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة-، وذلك على ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسات المتعددة في هذا المجال:

- المأخذ الأول: ان تركيز القائد الأوتوقراطي- وخاصة من الطراز التسلطي- السلطات في يده، وانفراده في اتخاذ القرارات، وعدم تفويضه السلطة لمؤوسيه، وتزيمته في الاشراف عليهم... ملها ترتب آثارا سلبية تعوق انجاز العمل. فتركيز القائد السلطة في يده، وانفراده في أداء مهامه واتخاذ قراراته دون اشراك مؤوسيه، بفرض عليه ان يكون خبيراً وملماً بكل الامور، الامر الذي يصعب

²⁸ - د. كمال دسوقي، سيكولوجية ادارة الاعمال، مكتبة الانجلو المصرية، ط1، القاهرة، 1961، ص197.

تحقيقه في الواقع العملي... فالقائد مهما كان على درجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة، لا يمكنه القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها الطبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة، والتب يحتاج القائد انجازها بنجاح الى مساعدة مرؤوسيه ومشاركتهم له.

- المأخذ الثاني: وهو الاسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقوم على منهج الشدة، ذلك ان القائد يستخدم الحوافز السلبية- وان كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب الشكل الأوتوقراطي للقيادة- لإيجاد الدافع للعمل لدى مرؤوسيه، كتوقيع الجزاءات عليهم، والتهديد والتخويف بانقاص إشباعاتهم، وكلها تؤدي الى نتائج سلبية تبدو مظاهرها في ردود فعلهم واستجاباتهم السلبية... فقد تثبت في تطبيق العمل ان استخدام القائد للجزاءات، لا يترتب عليه دفع الموظف الى بذل اقصى جهده لإنجاز العمل على نحو جيد، وانما تدفعه فقط الى انجاز العمل بتقدير الذي يجنبه المسألة...

- المأخذ الثالث: ان النمط الأوتوقراطي للقيادة يؤدي الى ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي... ويرى القائلون بهذا النقد ان تزايد الغضب والتوتر لدى الموظفين والنواتج عن شعورهم بالإحباط، يوجه سلوكهم نحو تخفيف من مظاهر الغضب والتوتر، فيلجؤون الى التجمع في مجموعات غير رسمية تتوثق علاقاتهم في نطاقها بهدف مقاومة ضغوط القيادة

الأوتوقراطية وتهديداتها... ويترتب عن ذلك في المدى الطويل اتخاذ هذه

المجموعات شكل تنظيمات غير رسمية- داخل التنظيم الرسمي- تنزعها

قيادات غير رسمية تبرز من بين صفوفها.

- المأخذ الرابع: وأخيرا يؤخذ على أسلوب القيادة الأوتوقراطية، انه يؤدي الى

انخفاض الروح المعنوية للعاملين، مما ينتهي الى اضعاف كفاءتهم الانتاجية...

ذلك ان مشاعر الاحباط التي تنتاب الموظف، وما تخلقه التجمعات الغير

الرسمية من وسائل مواجهة ضغوط القيادة الأوتوقراطية وتحكمها، تؤدي الى

انخفاض الروح المعنوية والتي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات

أهمها:

أ- انعدام رضا العاملين عن العمل، وانعدام التعاون والولاء للقائد... فقد ثبت ان جماعة

العاملين في ظل القيادة الأوتوقراطية تكون جماعة سلبية مفككة وغير متعاونة، وأن

علاقة كل عضو من أعضائها مع أعضاء آخرين تكون أكثر ميلا للتسلط، ويسود

مثل هذه الجماعات أكثر "بالأنا"... وان غاب القائد عن جو العمل فترة لا يتم انجاز

سوى القليل من العمل أو لا يتم انجاز شيء ما... واذا تعطل لظروف خارج ارادة

العاملين يسود التنظيم جو من التخبط والاضطراب وتبادل الاتهامات والقاء كل

موظف تبعة عدم انجاز العمل على الاخر كما يسود هذه الجماعات ميل للتبذل

والقابلية للانفعال، ولا ينزع أفرادها الى التفكير المستقل المبادأة أو تحمل المسؤولية...

- ب- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات لدى العاملين: ذلك ان فرض القائد الاوتوقراطي طرقا معينة على مرؤوسيه لأداء العمل، وعدم تهيئتهم واقناعهم لتقبل هذه الطرق، يؤدي الى خلق منازعات بين فئات المرؤوسين في التنظيم حول كيفية أداء العمل ويزيد بالتالي من معدل التظلمات والشكاوى... وقد كشفت نتائج الدراسات التي قام بها "فلشمان وهريس" - حول مدى ارتباط السلوك القيادي بمعدل التظلمات وشكاوى ودوران العمل بين العاملين - عن أن معدل الشكاوى والتظلمات كان مرتفعا بين الموظفين العاملين في ظل القيادة الأوتوقراطية.
- ت- ارتفاع معدل الغياب بين الموظفين بدون عذر أو لأعذار مختلفة، ويظهر ذلك من خلال كثرة تمارضهم... ففي احدى الدراسات التي اجراها أحد علماء الاجتماع الإنجليزي وهو "ميشيل ارجيل"، حول العلاقة بين الاسلوب القيادي الذي يتبعه القائد ومعدل الغياب بين مرؤوسيه، والتي تمت في ثماني منظمات ادارية انجليزية، وشملت مقارنة بين (90) مجموعة عمل ومشرفيهم، من حيث ابعاد السلوك القيادي للقائد وبين التغيب بين العاملين، ثبت ان معدل التغيب يكون مرتفعا في مجموعات العمل التي تعمل في ظل ما سماه الباحث - بالأسلوب القيادي العقابي - أي الذي يستخدم فيه القائد التحفيز السلبي القائم على الجزاء لدفع العاملين لأداء العمل، وان معدل التغيب بين هذه المجموعات أعلى منه في ظل الاسلوب القيادي غير العقابي.

ث- ارتفاع معدل دوران العمل (ترك أو تغيير العمل) أي زيادة معدل ما يخرج

من التنظيم وما يدخل فيه من موظفين... فقد ثبت في التطبيق العملي أن انفراد القائد باتخاذ القرارات، وتركيزه السلطة في يده، وإشرافه المحكم ورقابته الشديدة على أعمال مرؤوسيه، تؤدي إلى كبت القدرات الابتكارية لدى الممتازين منه، فيضطرون إلى العمل و البحث عن عمل آخر يتوفر فيه الجو الذي يساعدهم على الابتكار والابداع...²⁹

• خامسا: مزايا القيادة الأوتوقراطية:

نحمل في ما يلي أهم المزايا لهذا الأسلوب القيادي -بأشكاله المختلفة- والتي كشفت عنها الممارسة العملية:

- أن بعض أشكال هذا الأسلوب القيادي - كالنمط الأوتوقراطي المستبد - قد يكون

ناجحا في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقضي تطبيقه... فقد

أكدت الدراسات التي أجراها "ماكموري" وكل من "بروم ومان" أن القيادة

الأوتوقراطية المتحكمة وإن كانت غير ملائمة لكل المواقف، إلا أنها تكون في

بعض المواقف مطلوبة ومجدية للكثير من القادة وحتى لكثير من مجموعات

المرؤوسين... وإن أنها إذا ما استخدمت بحكمة تكون أكثر ملائمة لظروف

والمواقف التي تتطلب تطبيقها، وتكون منسجمة مع بعض النوعيات من

²⁹ د. كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 199 .

الموظفين... ويرى "أو ريس" ان القول الذي بعض كتاب الادارة بأن الاسلوب الأوتوقراطي للقيادة بشكل عام غير مرغوب فيه من قبل العاملين في الادارة، قول مبني على اعتقاد خاطئ... وان الدراسات التي اجراها اكدت له ان الاسلوب الأوتوقراطي الحازم لبعض القادة، يكون ناجحا في بعض المواقف أكثر من اساليب القيادة الاخرى، ولاسيما تلك الاساليب التي تبدو ديموقراطية في مظهرها لا في جوهرها.

- ان بعض أشكال هذا الاسلوب كالنمط الأوتوقراطي الخير الذي يكرس فيه القائد معظم وقته للعمل - وهو ما يسمى بالقائد المتفاني في العمل - يمكن ان يكون ناجحا أو فعالا في بعض المواقف، وعندما تتوفر الاجواء الملائمة لممارسته. فقد في التطبيق العملي ان القائد من هذا الطراز يكون فعالا - ان يحصل على نتائج - عندما تتوفر العوامل والظروف التالية: عندما يكون القائد من هذا الطراز على قدر كاف من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة، ويتمتع بالنظرة البعيدة المدى في تصوره للأمور، وعندما تتوفر والخبرة الواسعة التي تجعله أقدر من رؤوسيه على اتخاذ القرارات، وعندما يكون له نظام خاص للثواب والعقاب، وعندما تكون الاعمال المراد انجازها لا يمكن أدائها الا بطريقة واحدة ممتازة - وخاصة تلك الاعمال التي درست بمعرفة الخبراء - وذلك لان مثل هذه الاعمال لا يوجد مجال فيها لمجهود شخص وابتكار، وكذلك في الانشطة التي يحتاج الموظف لأدائها الى تعليمات محدد ومفصلة لعدم توفر المعرفة

والخبرة الكافية لديه حيث لا يكون أمام الموظف في هذا الوضع مجال لاستغلال قدرته في الابتكار والمبادأة في انجازها... فكل هذه العوامل تجعل العاملين تحت قيادتهم يتقبلون هذا الأسلوب القيادي على أنه الأسلوب الملائم، على الرغم من أنهم يصفون القائد من هذا الطراز بأنه (شديد)، إلا أنهم مع ذلك يجدون أنفسهم راضون له ولخطته ومنصاعين لأوامره... وهكذا يكون هذا الأسلوب القيادي فعالاً في مثل هذه المواقف، أي يؤدي إلى نتائج.

- نجاح هذا الأسلوب - بأشكاله المختلفة - في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين... فقد اثبتت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي بشكل عام، هو الأسلوب الأكثر ملاءمة للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في اقناعهم واستجابتهم... واثبتت نتائج هذه الدراسات أنه عندما يكون خط السلطة واضحاً ومفهوماً، يكون هذا الأسلوب القيادي وسيلة ايجابية للتعامل مع هذه النوعيات، إذ يؤدي إلى زيادة كفاءتها في العمل وفعاليتها، ويحول بالتالي دون ضياع الوقت والجهد بدون إنتاج.. فمثلاً الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، نجدهم يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ويسرهم أن يتخفوا من عبئ السلطة، ولذلك فهم لا يرغبون أن تفوض لهم السلطة... وكذلك الموظفون الجبناء، والذين تنقصهم الثقة بالنفس، وذو الميول العدوانية كالموظف الشرس أو العدوانية في

معاملته لزملائه، والموظفون المشاغبون الذين يثيرون الشغب والاضطراب في العمل مما يؤدي الى مديد جهود زملائهم... كل هؤلاء يلائمهم الاسلوب القيادي الحازم والقوي ليكبح جماحهم ويردهم الى طريق الصواب لأداء واجبهم في العمل.³⁰

ثالثا: القيادة الفوضوية:

أولا: مفهوم القيادة الفوضوية:

يتفق معظم كتاب الادارة على ان اسلوب القيادة الحرة يشترك مع الاسلوبين الاخرين للقيادة الإداري ة- الأوتوقراطي والديمقراطي- في انه يستهدف توجيه مجهودات الافراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم. ولكن على اختلاف بيت هذا الاسلوب و الاسلوبين الاخرين في درجة هذا التأثير ووسائله...كما يتفقون على ان كل اسلوب من الاساليب القيادية الثلاثة يركز اهتمامه على عنصر معين، ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية اهتمامها على الانتاج، وتركز القيادة الديمقراطية اهتماما اكبر على المرؤوسين، فان القيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد العامل في اداء العمل.³¹

³⁰ - د. وفاء حسين الزير، القيادة وقضية التغيير (سلسلة بحوث السلوك والتنمية البشرية)، عالم الكتب، ط1،

القاهرة، 1983، ص114.

³¹ - د. خميس السيد اسماعيل، القيادة الإداري ة (دراسة نظرية مقارنة)، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق، جامعة

القاهرة، 1971، ص120.

ثانيا: خصائص القيادة الفوضوية:

1- اتجاه القائد الى اعطاء اكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم واصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل... ويعتقد القائد من هذا الطراز ان تنمية قدرات موظفة، وزيادة امكانيات العمل لديهم، يتحقق بإعطاء الحرية في ممارسة السلطة، واستقلالهم في انجاز المهام التي تسند اليهم، ولذلك يهتم بالتوجيه العام لمروؤسيه من خلال التعليمات العامة غير المحددة، والادلاء بالملاحظات العامة، وتحديد السياسة العامة للتنظيم وما تحتاج اليه خطة العمل لإنجازها... ويترك جميع المسؤوليات لمروؤسيه في انجاز كل ذلك، ويعتمد عليهم اعتمادا كليا في تحقيقه دون توجيههم أو الاشتراك معهم في وضع الحلول واتخاذ القرارات بشأن المشاكل التي تواجههم.

2- اتجاه القائد الى تفويض السلطة لمروؤسيه على أو سع نطاق، وميله الى اسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير محددة. فتفويض السلطة يتم على أو سع نطاق، لأنه يعطي مروؤسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة اعمالهم، ومن جهة اخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمروؤسيه حرية اصدار القرارات واتخاذ الاجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل وحل مشاكله... ويعتقد القائد الذي يتبع الاسلوب الحر ان التعليمات العامة تتيح للمروؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات ادنى الى الصواب من خلال تحليله وتقييمه ومراجعته للعوامل والظروف التي احاطت اتخاذ القرار وفي الراي الذي انتهى اليه...

3- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات... فالقائد الذي يتبع اسلوب القيادة الحرة، يرى ان اسلوب الحرية في الادارة لن يكون مجديا الا اذا جعل بابه مفتوحا لمروسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والافكار التي يلتبس عليهم امرها... الا انه يعتقد في نفس الوقت انه ليس من المفيد ان يشرح لهم تفصيلا امور العمل وكيفية ادائه وحل مشاكله، لأنه لو فعل ذلك لا عفاهم من وجوب اتخاذ القرارات بمعرفتهم وصيغ بذلك الفائدة المرجوة من اسلوب الحرية... فسياسة الباب المفتوح في اتصالات لا تعني استعداد القائد من هذا الطراز للاستماع الى مشاكل مروسيه و تفهمها و معالجتها، وانما اعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركا لمروسيه حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل...³²

ثالثا: تقييم القيادة الفوضوية:

ان الاتجاه الغالب لدى كتاب الادارة هو ان اسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم اساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولان القائد الذي يتبع هذا الاسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية انجاز العمل على مروسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم... الا ان اتجاها اخر لدى بعض الكتاب

³² د. حسين الدوري، الاعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1966، ص64.

يرى ان هذا الاسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي، وانه يمكن ان يكون مجديا في ظل مواقف و ظروف معينة تقتضي تطبيقه.³³

رابعا: مأخذ القيادة الفوضوية:

ان معظم أو جه النقد لأسلوب القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية التي يترتبها، سواء على التنظيم أو على المرؤوسين... فقد كشفت نتائج بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال عن الآثار السلبية التي يترتبها أسلوب القيادة الحرة على العاملين في ظله... فثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، وان الحرية الزائدة في العمل تؤدي الى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل. فانتهاج الفرد العامل منهجا مطلقا في أداء العمل بعيدا عن اشراف وتوجيه قائده قد يؤدي الى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعة... وهذا يؤدي الى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيها بينما كما كشفت نتائج هذه الدراسات عن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها، وأن اعضاءها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملا، ولا يكون هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجودا أم غير موجود... وان القادة الذين يتبعون هذا الاسلوب غالبا ما يضيعون معظم وقتهم في استقبال الزوار

³³ -دأويت والدو، دراسة الادارة العامة، ترجمة عربية للأستاذ الشريف عبدو ، الفكر العربي ،ط1، القاهرة،

1959، ص77.

والقيام بالضيافة والاشتراك في الحفلات الرسمية وحضور اللجان خارج التنظيم لمجرد اشباع رغبتهم باكتساب التقدير والأهمية لذاتهم.

ويرى بعض الباحثين ان المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تتميز في الغالب بافتقارها الى الضبط والتنظيم، وبزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يجعل من الصعب على قيادتهم توجيهها نحو تحقيق الاهداف المطلوبة، وحتى اذا ما حاولت ذلك، ستواجه ضعف قدرة مثل هذه المجموعات على توحيد جهودهم مما يضعف قدرتها على الانتاج...

فالانتقادات السابقة لأسلوب القيادة الحرة تدور في مجملها حول القول بأن اشراف القائد وتوجيهه لمرؤوسيه ورقابته على نشاطاتهم تكاد تكون معدومة، وان ذلك يترتب عليه نتائج سيئة تنعكس على العمل... وأن التطبيق العملي لهذا الاسلوب قد أثبت أن عدم ضبط نشاطات العاملين في ظله، واطلاق العنان لهم في أداء العمل وفي اصدار القرارات، يؤدي الى الفوضى والى اصدار قرارات خاطئة في أغلب الاحيان.

الا اننا نرى انه من الصعب التسليم بالمأخذ السابقة على اطلاقها لأن مدى نجاح هذا الاسلوب في التطبيق العملي يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعي تطبيقه وتحدد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة... وأية ذلك - كما يقول " أو ريس" - ان مثل هذا الاسلوب يمكن ان

يؤدي الى نتائج حسنة اذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه... وان هذه حقيقة ثابتة بالرغم من كل الآراء التي قيلت عن عدم جدواه.³⁴

خامسا: مزايا القيادة الفوضوية

بالرغم من كل المأخذ السابقة على أسلوب القيادة الحرة، فقد ثبت أيضا أن مثل هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي. وأنه يترتب عليه نتائج مرضية اذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه.

ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1- عندما لا ينظر القائد الذي يمارس أسلوب القيادة الحرة نظرة متزمتة الى تفويض السلطة أو الى الاشراف على مرؤوسيه، ولديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب ومع المرؤوسين العاملين في ظله، ويجعلهم يبذلون غاية جهدهم في العمل...مثل هذا القائد يجعل الدافع لمرؤوسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم...

2- عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة على مستوى عال من التعليم، وذلك لأن تفويض سلطاته على نطاق واسع واصداره التعليمات العامة، يحتاج الى كفاءات

³⁴ - د. عبد الملك عودة، الادارة العامة والسياسة، مكتبة الانجلو المصرية، ط1، القاهرة، 1963، ص98.

عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من التعليمات...
ولذلك فان الموظفين الذين يفضلون تجنب المسؤولية والذين لا تكون لديهم القدرة
الكافية على استيعاب متطلبات العمل وأهدافه، ولن يستريحوا الى هذا الاسلوب
القيادي، لان الاساس الذي يبنى عليه تطبيق هذا الاسلوب يتطلب ثقة الموظف
بنفسه واقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.

3- عندا يحسن القائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة ويحسن مرؤوسه استخدام التفويض

فاستخدام التفويض على نطاق واسع ستطلب من القائد ان يحسن اختيار من
يفوضهم السلطة من مرؤوسيه. ويكون ذلك بالتأكد من قدرتهم وخبرتهم في العمل
التي تجعلهم أهلا لاستعمال السلطة المفوضة اليهم، وأن يراعي عدم تفويض المزيد
من الواجبات للموظف الجديد بل يحاول اعطاءه قدرا محددا من السلطة في بداية
تعيينه تزداد تدريجيا كلما اثبتت جدارته وصواب حكمه على الأمور... ويترتب على
ذلك تمكين القائد لصغار موظفيه والجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة
المشاكل وتقييمها وايجاد الحل الملائم لها وبذلك يؤدي التفويض الغرض منه.

4- عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه... فمثل هذا الاسلوب القيادي

يمكن ان يكون صالحا لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث
العلمي، حيث غالبا ما يكون العاملون من العلماء الذين يفرض ان تترك لهم حرية
البحث واجراء التجارب... فمثلا العاملون في مؤسسة الطاقة الذرية يمكن ان يكونوا

أكثر انتاجا في ظل القيادة الحرة، وذلك لأنه من المتصور ان تدخل رئيس المؤسسة في عمل الباحثين والعلماء العاملين فيها لا يشجعهم على البحث والابتكار، بل قد يضعف روح المبادرة والابتكار لديهم ويكبت مواهبهم في البحث العلمي...

كما ان من المتصور أن ترك القائد الحرية التامة لمروؤسيه في اتخاذ القرار الذي يروونه ملائما لحل بعض مشاكلهم، قد تتطلبه ظروف معينة ويكون أكثر جدوى في حل هذه المشاكل من القرار الذي قد يتخذه القائد نفسه... فمنح الوزير لفئة معينة من موظفيه حرية اختيار أي معين يتفوقون عليه فيما بينهم - قد يجعلهم راضين أكثر مما لو ألزمهم بزي معين، مادام الهدف توحيد الزي بالنسبة لهذه الفئة... كما أن ترك مراقب العمال عماله يختارون الأسلوب الذي يروونه مناسباً لإنجاز بعض الأعمال التي طلبها منهم، يجعلهم ينجزون هذه الأعمال عن رضا لانهم يلتزمون بالأسلوب الذي اختاروه ولو أدبيا... فالنتائج المتوقعة في مثل هذه المواقف والظروف هي خلق روح المبادرة لدى المرؤوسين وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم في الأداء نتيجة لشعورهم بالرضا في أداء العمل.³⁵

³⁵ د. ماهر محمد حسن، القيادة (أساسيات ونظريات)، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2004، ص102.

• خلاصة:

في الاخير يمكننا القول بأن لكل منظمة قيادة ادارية خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى، كما انه لا توجد قيادة ادارية مثالية تصلح لجميع المنظمات، لكن هناك دائما الافضل، وهي القيادة التي تدعم استراتيجية المنظمة كأحد متطلبات النجاح لها، وهنا يكون البحث عن التوافق بين القيادة الإداري ة والاستراتيجية المعتمدة في المنظمة لكون ان القيادة هي الموجه لسلوكيات الأفراد داخل المنظمة. اذن يمكننا القول بأن التغير القيادي الذي يرافق التغير التنظيمي يلعب دورا مهما فهو بمثابة مفتاح النجاح والاساس الذي يستند اليه، اذ يفشل التغير التنظيمي اذا لم يكن متفقا مع القيادة السائدة في التنظيم.

الفصل الثالث: ديناميكية جماعة العمل

• تمهيد

اولا: ديناميكية جماعة العمل

ثانيا: الصراع التنظيمي

ثالثا: جماعة العمل

• خلاصة

تمهيد:

تهتم منظمات الأعمال الحديثة بدراسة جماعات العمل لأهمية دورها في أداء الأعمال وبالتالي فإن دراسة جماعات العمل والتعرف على أنماط سلوكها المختلف يعتبر من الضروريات للحفاظ على أداء عمل جيد والمحافظة على إيجاد بيئة عمل صحية والحفاظ على سلوك الأفراد بشكل متوازن ومستقر وثابت ، حيث تختلف سلوكيات الأفراد عن سلوكياتهم كأعضاء في جماعة العمل ، وبالتالي فدراسة الجماعة يترتب عليها دراسة ديناميكيته بغرض الوصول إلى فهم صحيح لها وللعوامل المحدثه لها ، فمن أجل هذا ستتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى التعرف على ماهية ديناميكية جماعة العمل وكيف تسهم هذه الأخيرة في فهم العوامل المؤثرة فيها والتي يمكن استخدامها الاستخدام الأمثل للتأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف المبتغاة.

أولاً- ديناميكية جماعة العمل:

1-1 مفهوم دينامية الجماعة:

يقصد بكلمة "ديناميات " كما اوضح كيرت ليفين ان الجماعة تتميز بانها كل "ديناميكي"، وان التغير في أي جزء من اجزاء الجماعة يؤدي الى تغير في الاجزاء الاخرى. وقد انتشر استخدام اصطلاح "ديناميات الجماعة" منذ الحرب العالمية الثانية، وتعدت معانيه وواجه استخدامها. ويذكر كارتريت وزاندار ثلاثة استخدامات مختلفة لديناميات الجماعة تتمثل في الاتي:

- هناك من يستخدمها للدلالة على أيولوجية سياسية معينة تتصل بطرق التنظيم الجماعات واداراتها.
- ينظر البعض الاخر الى علم ديناميات الجماعة بوصفه مجموعة الأساليب التي تستخدم في البرامج التدريبية، بقصد تحسين المهارة في قيادة الجماعات والعلاقات الانسانية.
- يرى فريق ثالث علم ديناميات الجماعات يهدف الى دراسة طبيعة الجماعات والكشف عن القوانين التي يخضع لها نمو الجماعة وعملها وفي ارتباطها بالأفراد والجماعات الاخرى في المجتمع.

اما تعريف احمد عبد العزيز سلامة، وعبد السلام عبد الغفار لديناميات الجماعة فيتمثل في الاتي: "ذلك الفرع من العلوم الانسانية الذي يهتم بالدراسة العلمية المنظمة للجماعة وتكوينها ونموها ونشاطها وانتاجها وما يرتبط بها من جوانب اخرى بغية الوصول الى القوانين العلمية

التي تنظم هذه الجوانب، مؤكدة في دراستها التفاعل البيئي لما سبق من جوانب وعلاقات هذه الجوانب بالعلاقات الانسانية المختلفة والقيمة التطبيقية لما نصل اليه من معلومات في تحسين عمل الجماعة وما يتبع ذلك من راحة ورخاء من الفرد والمجتمع".

ويتضح من هذا التعريف ان علم ديناميات الجماعة يركز على نشأة الجماعة ونموها وظائفها والعوامل المؤثرة في ذلك، في ضوء دراسة التفاعل الاجتماعي بوجه عام، واشكال السلوك المتبادل بوجه خاص.¹

2-1 تصنيف الجماعات:

حسب المعايير السابقة تحدد طبيعة ودرجة الجماعة بمدى تأثيرها المباشر على وجود اتجاه وسلوك الفرد. من المنطلق يمكن اعتبار نوعين من اساسيين للجماعة:

- الجماعة الاولى: تعتبر المحور والموضوع الرئيسي للأبحاث لما تحتويه من مركبات ديناميكية تخبر عن تفاعلات الفرد، اغراضه القياسية وكذا عن معامل الارتباط الجماعي بين الافراد اضافة الى المسالك التي تؤسس من طرفها لتحقيق التغير الاجتماعي وتأليف المواقف الداخلية. الاوصاف العامة للجماعة الاولى هي . وجود قاعدة مستقرة وجماعية للتفاعل بين الافراد.

. وجود قنوات وجدانية، استجابات، روابط.

. وجود عنصر العلاقة وجه لوجه بحكم العدد المحدود لأفراد الجماعة.

¹ - عبد اللطيف محمد خليفة، مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للنشر و التوزيع، د ط، القاهرة، مصر، 2005، ص 17-18.

. تصاعد المدى الزمني للجماعة وتدخلها في اطار عملية تنشئة اجتماعية للفرد وانسجامة.

. وجود قيم وتقاليذ داخلية للجماعة، توزيع الشعور بالمسؤولية واعياء الدور.

-**الجماعة الثانوية:** من المركبات البشرية التي تؤثر في الوجود الاجتماعي للفرد بوسائل غير مباشرة وبدون تواصل زمني وفعلي وفي غياب القنوات الوجدانية وصيغة العلاقة وجه لوجه. يكون فيها الشعور بوجود الاخرين شامل والانتماء يتوقف فقط على معيار عقلائي، هذه الجماعات تدعى تنظيمات (نقابات، نظم جماعوية، لحزاب سياسية.....الخ)¹

3-1 الجماعة واحداث التغيير:

تميل النظم الاجتماعية الى مقاومة التغيير، كذلك فان الافراد يميلون الى مقاومة أنواع كثيرة من التغيرات بسبب تطلبها لتضحيات جديدة، او اكتساب انماط سلوكية جديدة وهذا يجعلنا نقول ان الافراد ونظمهم الاجتماعية ستقاوم في الغالب أي تغيير في التنظيم. هذا ولتلقى كل التغيرات المقاومة، فبعضها يؤيده الافراد وبعضها تافه الى حد عدم الاكتراث لمقاومته، كذلك ليس من الصحيح تصور ان كل مقاومة للتغيير هي بالضرورة ظاهرة سيئة. يمكن لنا تصنيف الاسباب الفردية لمقاومة التغيير كمايلي:

1-اسباب اقتصادية:

* الخوف من البطالة نتيجة التطوير التكنولوجي

* الخوف من تخفيض ساعات العمل

¹ - محمد مسلم، مدخل علم اجتماع النفس والعمل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص151.

* الخوف من خفض المكانة او الاجر

* الخوف من خفض الحوافز

2- اسباب شخصية:

* مقاومة الايحاء بنقد الطريقة الحالية للعمل

* الخوف من ان ذلك قد يعني التقليل من شأن مهارة الفرد

* توقع زيادة التخصص وتفتيت العمل بحيث يؤدي الى الملل

* الخوف من ازدياد صعوبة العمل

* الخوف من المجهول

3- اسباب اجتماعية:

عدم الرغبة في الاضطرار الى التكيف من جدي مع الوضع الاجتماعي الجديد

- عدم الرغبة في قطع الروابط الاجتماعية

- الخوف من ان يقلل الموقف الاجتماعي الجديد من درجة الاشباع

- عدم قبول تدخل الاخرين في العمل واقتراح التغيير فيه

- مقاومة عدم اتاحة الفرصة للفرد للاشتراك في تصميم التغيير

والان ما هو الدور الذي تلعبه جماعة العمل في احداث التغيير؟

تركز اغلب التغييرات التنظيمية على الجماعة، حيث يمكن استخدام الجماعة كأداة للضغط على اعضائها ليقبلون التغيير، لان سلوك العضو مرتبط بسلوك الجماعة وبالتالي فالتغيير في القوى الداخلية للجماعة سيشتجع على تغيير سلوك الفرد.

بهذا المعنى فان الجماعة زادة التغيير وهدف للتغيير ويمكن ايضا ان تكون محدثة للتغيير، وأخذة لاما المبادرة فيه فتطلبه من الادارة، واو ساء مثل هذا الجو فان العاملين يكونون شركاء، حقيقين للإدارة في السعي نحو تحقيق غايات التنظيم والمشاركة الجماعية وسيلة لكسب التأييد للتغيير حيث يؤدي الى زيادة الهم للموقف، وزيادة الالتزام بالتغيير، كذلك فالمشاركة تؤيد فرصة التحسين من التغييرات المقترحة.

ومما لاشك فيه ان قدرة الجماعة على حفز الافراد الى التغيير ستتوقف على قوة ارتباطهم بها، فكلما زاد الارتباط زاد التأثير والعكس صحيح.¹

4-1 نظرية ديناميكية الجماعة:

ترتبط اسهامات هذه النظرية بعدد من رواد علم النفس الاجتماعي social psychology، الذين اهتموا بدراسات الجماعة الاولى والصغيرة من امثال "جورج" هومانز G.Homans، و"تشارل كولي" C.Cooly، وغيرهم اخرون الا ان تطور الدراسات السيكولوجية في المؤسسات الاجتماعية المختلفة ولاسيما المصانع والشركات الادارية والتجارية والمستشفيات والمدارس والمؤسسات الاخرى كانت موضع اهتمام من جانب فريق اخر من علماء النفس،

¹ - مصطفى كامل ابو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، د ط، الإسكندرية، مصر، دس، ص 97-98.

الذين ركزوا على دراسة ديناميكية الجماعة، أو ما يعرف بالاتجاه التفاعلي Interaction Approach، الذي يرجع الى اسهامات " وليم فوت وايت " W.F.White، الذي اهتم بدراسة جماعات الاحداث في حي(كورنفيل) بمدينة نيويورك. وحاول انصار هذا الاتجاه، تعزيز طرق علم النفس الاجتماعي في دراسة نظم ادارة المؤسسات الاجتماعية، وهذا ما تم بالفعل في دراسته لنظم ادارة المطاعم الكبرى، ومحاولة تطبيق هذه النظم على جميع المؤسسات الاجتماعية، وكيفية ادارتها عن طريق التركيز على الجماعة الاجتماعية العاملة بالمؤسسات ذاتها.

ثم توالى بعد ذلك اسهامات "رئيسيس ليكرت" R. Likert، وزملاؤه بجامعة ميتشجن وخاصة من اجل تطور نظم القيادة والاشراف Supervision، Leadership، ودراسة اثر هذا التطور لمعرفة العلاقة بين الادارة والاعمال واثرها على زيادة الانتاجية. وبالفعل توصلت الدراسة الى وجود نمطين من الاشراف الاداري والقيادي داخل المؤسسات الاجتماعية وهي:

اولا: نمط الاشراف الاول، والذي يدور حول العمال، حيث يحاول المشرف ان يحيط مرؤوسيه من العمال بأنواع متعددة من الرعاية الانسانية، والعمل على تحليل مشكلاتهم الاجتماعية ومصالحتهم الخاصة عموما، خاصة، لأنه يفترض بأن عملية الاشراف في العمل، يجب ان تكون وظيفة اجتماعية ونفسية أكثر منها وظيفية ادارية رسمية.

ثانيا: نمط الاشراف الثاني، ويدور حول الانتاج، حيث يسعى المشرفين في العمل الى توجيه اهتمامهم لتحقيق اعلى معدلات من الانتاجية وأداء العمل المطلوب من العمال، لغرض النظر عن مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعمال بالمؤسسات الانتاجية المختلفة. وعموما، خلصت نتائج الدراسات التي اجراها "ليكرت" وزملاؤه، الى ان نمط الاشراف الاول يكون اكثر انتاجية من النمط الثاني، نظرا لتركيزه على العمال واحوالهم النفسية والاجتماعية معا في الحد ذاته يعتبر باعثا قويا الى زيادة الانتاجية وتحقيق اعلى معدلات العمل الوظيفي والاداري.

كما تعتبر اسهامات "مورينو" Moreno، لدراسة ديناميكية الجماعة ومن اهم دراسات الاتجاه التفاعلي، وخاصة، وضعه شبكة العلاقات الاجتماعية Social Relation Network، والتي ارتبطت بهذا العالم، كمت حرص على تطور اساليب الادارة، والعمل والكشف عن مركب العلاقات الاجتماعية واثرها على زيادة الانتاجية، وخاصة عندما استخدم العديد من مناهج وطرق البحث الاجتماعي والسيكولوجي مثل الملاحظة، والمقابلة وتحليل المضمون، واستمارة البحث. الا انه استطاع ايضا وضع مقياس ما يسمى بالسوسيومتري Soci-meter او ما يعرف بالمقياس الاجتماعي، وذلك لمعرفة مظاهر الضعف والقوة في هذه العلاقات الاجتماعية، ومحاولة التأثير على العوامل التي تؤدي عموما الى زيادة الانتاجية، وروح الجماعة او الروح المعنوية عموما في مجالات العمل. كما حاول "مورينو" ان يطور المقياس السوسيومتري، بمقياس آخر، مثل المصفوفة الاجتماعية، وايضا السوسيوجرام، او ما يعرف

بخرطة العلاقات الاجتماعية، وعن طريق هذه المقاييس تمكن "مورينو" وفريق بحثه بتحديد

انماط العلاقات الاجتماعية ومن اهمها:

1-العلاقات المركزية، التي تظهر عندما تختار الجماعة فردا من الافراد بصورة محددة.

2-العلاقات المتبادلة، التي يتم فيها اختيار الجماعة بين فردين فقط.

3-العلاقات المتتابة، التي يتم فيها اختيار الجماعة مجموعة الافراد بصورة تتابعية.

4-العلاقات الدائرية، التي تبدأ بفرد معين ثم تنتهي اليه بعد الاخرين.

5-العلاقات المتفردة، وتكشف عن فشل احد الافراد في جذب الاخرين حوله.

كما تعد تحليلات "ارجيرس" من التحليلات الهامة التي تنتمي الى هذه النظرية ومحاولة

تطويرها، ولا سيما عندما اقترح، بأن المؤسسة او المنظمة لابد ان ينظر اليها، اكثر من

كونها التنظيم الرسمي، واعتبارها نظاما سلوكيا، يتكون من اربعة انظمة ينتج عنها انماط

معينة من السلوك وهي:

- السلوك الذي ينتج عن احتياجات التنظيم الرسمي.

- السلوك الذي ينتج عن احتياجات النشاطات غير رسمية.

- السلوك الذي ينتج عن المحاولات الفردية لإرضاء الحاجات الذاتية.

- السلوك الذي ينتج عن النمط المتفرد لتفاعل المستويات السابقة من السلوك جميعا.

كما تدرج اسهامات "ماكجريجور" تحت هذه النظرية، الذي قدم نظريتين فرعيتين، هما

بايجاز:

1-نظرية (x):

وتطرح هذه النظرية عدد من الافتراضات حول طبيعة الانسانية والسلوك البشري، عندما يقوم بإصدار عدد من القرارات او الاجراءات الادارية وهي:

- يتجنب الانسان المادي وراثيا حسب العمل، بل يسعى الى تجنب القيام بالأعمال.
- يجب اجبار الافراد الماديين على العمل، كما ان الكثير منهم لا يسعى الى انجاز الاعمال.

- ان الانسان المادي دائما يفضل ان يعمل عن طريق توجيه الاخرين له، ويتحاشى المسؤولية، كما ان طموحاته قليلة، ويسعى للشعور بالأمن دائما.

ومن ثم يرى "ماكجوريجور" ان فلسفة الادارة، تمكن في عمليات التوجيه والسيطرة، ومن اجل تحفيز الافراد الماديين على العمل والانجاز، وذلك من اجل توفير الحاجات الاساسية لهم والى مؤسساتهم ومجتمعاتهم. ولكن بالطبع ان استخدم السيطرة والتوجيه يجب ان تستخدم بصورة مقننة وحسب طبيعة الافراد والمواقف.

1-نظرية (y):

طرح "ماكجوريجور" هذه النظرية، محاولا ان يطور من نظريته الاولى، واعتباها نظرية تدمج بين قدرات الفرد وطموحه واهداف المنظمة او المؤسسة ذاتها، ومن اهم الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية:

- تعتبر الجهود العقلية والعضلية التي تبذل في العمل مجرد أنشطة طبيعية منها مثل اللعب والراحة.
- لا تعتبر عملية السيطرة الخارجية والتهديد السلبي هي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ان الالتزام بعملية تحقيق الاهداف، تكون الدافع الاساسي من اجل انجازها.
- يمكن ان يتعلم الانسان العادي عن طريق التدريب كيفية تقبل المسؤولية وتحملها.
- ضرورة توزيع القدرات الفردية مثل التخيل والابتكار والتجديد بين اعضاء المنظمة، وذلك من اجل توظيف هذه القدرات على حل مشكلات العمل الداخلي.
- لدى الانسان العادي إمكانيات عقلية وعضلية متعددة، ولكن لا يتم توظيفها بصورة كبيرة خلال العمل بالمؤسسات الانتاجية والاجتماعية.
- وعموما، فان نظرية (Y)، تفترض اساسا بأن الناس يمارسون نوع من التوجيه والسيطرة الذاتية بواسطة الآخرين، من اجل تحمل المسؤولية، والسعي لتحقيق اهداف المؤسسة، وذلك يرتبط حسب مدى التزامهم بتحقيق هذه الاهداف بصورة عامة¹.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، د ط، الاسكندرية، القاهرة، 2005، ص 279.

5-1 خصائص الجماعة:

- تتكون من فردين أو أكثر.
- تمتاز بالاستقرار النسبي أي انها تدوم لفترة زمنية معقولة.
- وجود اداء او وسيلة اتصال بين اعضائها مثل اللغة تسهل من عملية التفاعل الاجتماعي بينهم.
- وجود صورة من صور التفاعل الاجتماعي المتبادل بين اعضائه "التأثير، التأثير، التبادل" ويعد التفاعل الاجتماعي من اهم سمات الجماعة.
- وجود هدف او اهداف مشتركة يسعى جميع افراد الجماعة لتحقيقها.
- وجود معايير، معتقدات، ميول، اتجاهات، قيم،... الخ مشتركة تنظم وتوجه اعضاء الجماعة للعمل على تحقيق اهدافها.
- يجب ان يكون هناك دور اجتماعي محدد ومكانة معينة لكل فرد داخل الجماعة ويتم ذلك عن طريق ارساء قدر من البناء والتنظيم الاجتماعي للجماعة يوضح الاختلاف والتمايز بين مكانات الافراد وادوارهم.
- يجب ان تكون هناك وسائل للضبط الاجتماعي تقن وتنظم سلوك اعضاء الجماعة وفقا لما يمثلوها من معايير.
- يجب ان يكون لدى اعضاء الجماعة القدرة على العمل بروح الفريق أي كوحدة واحدة.
- يجب ان يكون هناك شعور واحساس لدى افراد الجماعة بالانتماء والولاء للجماعة.

- يجب ان يكون هناك تنسيق وتكامل بين جهود واعضاء الجماعة حتى لا يحدث تناقض او تعارض او ازدواج بين هذه الجهود.

6-1 اهداف الجماعة:

بما ان الانسان يسقط تفكيره ورغباته في المستقبل، فانه يحدد لنفسه اهدافا يرمي اليها، و يتخذ من الوسائل ما هو كفيل بتخفيف حالة التوتر التي يحدثها شوقه الى تلك الاهداف، و ذلك بنيلها.(+). و تشكل هذه الاهداف من حيث هي اراضتها ممكنة للانتظار و الحاجات و الرغبات او المطامح، تشكل الدافع الاساسي للسلوك.

و الجماعات دائما شيء اكبر من مجموع اعضائها، و يختلف عنه، بحيث يمكن تمثيلها(-) مع وجود الفارق بعنصرية الحية، بمعنى ان كل اجزائها يتأثر بعضها ببعض، و من ثم فان الجماعات كذلك لها اهداف تسعى الى بلوغها. و يره بعض الباحثين مثل(دوتش DEUTSCH) ان الترابط بين الاهداف يعد من بين السمات الاساسية للجماعة، و يعرض فكرة ترى ان الجماعة الاجتماعية توجد في حدود ما اذا كان الافراد الذين يؤلفونها يتابعون اهدافا مترابطة فيما بينها. اما الجماعة السيكلوجية فتوجد عندما يدرك الافراد الذين يؤلفونها انفسهم على انهم يسعون الى تحقيق اهداف مترابطة. فالجماعات اذن مثل الافراد لها اهدافها التي تعمل من اجلها، اي التي تتخذ لها الوسائل من اجل تحقيقها. و عندما اتخذ الباحثان (انزيمو و مارتان ANZIEU et Martin) موقفا ليفينيا(نسبة الى (ليفين) قدما " خطاطة" دينامية لعمل الجماعة. و هي خطاطة تمكنا من فهم السيرورات المتعلقة بمتابعة هدف ما.

انهما يشبهان الجماعة بنسق مغلق، يشتمل على طاقة مكونة له، يشيران اليها بالرمز (ط). و لا تتفق الجماعة الا جزءا فقط من هذه الطاقة اثناء عملها. و يشيران الى هذا الجزء المستعمل بالرمز (ح) اما الجزء الباقي فانه يبقى كامنا و يشيران اليه بالرمز (ك). و عندئذ يمكننا ان نكتب:

$$\text{ط} = \text{ح} + \text{ك}$$

و لكي تبلغ نجاعة الجماعة اقصاها يجب ان تنقص (ك) لفائدة (ح) و يتم ذلك خاصة بان توضع الجماعة في شروط مناسبة (مثل التأطير الجيد و امكانية التعبير و الشروط المادية الملائمة الخ).

و من جهة اخرى يرى (ليفين) ان الجماعة تخضع لنسقين من التوتر:

أ- نسق التوتر الايجابي: و هو الذي يمكن الجماعة من التقدم نحو تحقيق اهدافها.

ب- نسق التوتر السلبي: و يتعلق باليات سير الجماعة و بالجهود التي تبذل لتحسين العلاقات

بين الاعضاء. $\geq$

و اذا ما رجعنا الى الصيغة السابقة فان الطاقة المحركة (ح) هي التي تستعمل في حل هذين

النسقين من التوتر. و عندئذ يمكن تقسيمها بدورها الى قسمين (ح ج) و (ح س) ، فتصبح:

$$(\text{ح} = \text{ح ج} + \text{ح س})$$

ان (ح ج) هي الطاقة التي تستعملها الجماعة لبلوغ اهدافها. فهي تتصل اذن بانتاج الجماعة (جمع المعلومات و تصنيفها و معالجتها و تحويلها، و انتاج عناصر مادية الخ).
 اما (ح س) فهي الطاقة التي تستعملها الجماعة من اجل الحفاظ على نفسها، يعني من اجل بقائها و تماسكها، و من اجل اتقاء الصراع او من اجل بلوغ الاهداف في ظروف نفسية حسنة.
 و هذا هو المجال الوجداني و الدافعية. اننا نرى اذن انه من فائدة الجماعة ان تكون:

$$(ح ج \leq ح س)$$

يعني ان الجماعة كلما انفقت طاقتها في حفظ تماسكها او حل مشاكلها السيكلوجية كلما قلت الطاقة التي تستعملها لبلوغ الاهداف. و عندئذ يأتي الانتاج ضعيفا.
 و من بين العوامل المسؤولة عن الاختلافات الطارئة على (ح ج) و (ح س) توجد جاذبية الاهداف. فعندما تكون جاذبية الاهداف قوية فان الطاقة (ح ج) تنمو على حساب (ح س).
 خاصة و ان مكانة اعضاء الجماعة تدرك و تقبل دون منافسة، فتقوي مشاركتهم (و تصبح الجماعة اداة فعالة) و عندما تكون جاذبية الاهداف سلبية (نفور) فان (ح س) هي التي تميل الى ان تنمو على حساب (ح ج). و في هذه الحالة فان الطاقة المتوفرة تصرف في حل الصراع بين الاشخاص. و تظهر حركات معارضة و عدم تفهم الغير و تتجلى مظاهر القلق.
 و في هذه الحالة تنطلق الجماعة في نشاطات لا علاقة لها بالمهمة، فتتخذ قرارات سريعة، و

تتباطأ في استطرادات لا فائدة فيها، و تجعل بذلك الوضعية مهياة لنوع من "التفريغ الانفعالي" مثل الضحك و تحقيق الضغط و العدوان الظاهر او المستتر و بعض نشاطات اللعب الخ¹.

ثانيا-الصراع التنظيمي:

1-2 تعريف الصراع التنظيمي: ان كلمة الصراع التنظيمي في اقدم ابسط معانيها تشير الى وجود خلاف بين فرد اخر او بين حزب واخر، ولقد تعددت التعريفات في صف الصراع فعرف بانه تعارض وجهات النظر حول قضية معينة يتج عنه تعطيل او ارباك القرار في اختيار البدائل. كما يمكن ان يعرف بانه حالة من التعرض تحدث بين طرفين او اكثر نتيجة للتفاعل بينهم الى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين اطراف النزاع ينتج ضعف في الاداء وارباك للقرار.

- وذكر القرويتي ان الصراع "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبا على طرف آخر، بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف يشكل يعيق تحقيق اهدافه وخدمة مصالحه".

-وعرفه سالم على انه ردود الافعال الي يبيدها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات او عوامل ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية.

واشار الى ان الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب اداء أنشطة غير متوافقة، بمعنى اخر فان الصراع يحدث في المواقف التي يمكن ان يؤدي تصرف احد العاملين الى

¹- محمد العزازي احمد ادريس، المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العسكري، دار الجامعية للنشر و التوزيع، دط، القاهرة، مصر، 2009، ص 88-93.

الاضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، او التدخل معها، او مقاومتها، او تعارضها بما يؤدي الى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة.¹

2-2 أنواع الصراع التنظيمي:

يمكن تصنيف أنواع الصراع التنظيمي الى اربعة انواع وهي كالتالي:

وفقا لمستويات او وفقا لاتجاهاته او وفقا للتنظيم او وفقا للتخطيط وسنشرح بالتفصيل الانواع السالف ذكرها.

الصراع وفقا لمستوياته:

يمكن تصنيف مستويات الصراع الى سبعة مستويات ابتداء بالمستوى الفردي الى الانتهاء بالمستوى المؤسسي.

1-الصراع داخل الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع.

عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه ان يختار احدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا.

وقد اعتبر "شيرمر هورن" وزملائه ان تحمل الفرد لمستويات العمل بالإضافة لمستويات اخرى مثل مستويات العائلة ومطالبها يؤدي الى الصراع داخل الفرد، فالفرد يمكن ان يشعر بصراع

¹ - بن عتوق حمزة، القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 88-89.

داخلي في الاختيار بين اهداف متعارضة مثل تحديد القرار في قيامه بالعمل داخل المؤسسة بطريقته هو كما تريد المؤسسة، بينما عالج "لوثانز" هذا المستوى هذا الصراع من منظور ان الفرد عضو في نظام ما، ولذلك فهو يعتبر الصراع وينظر اليه على انه نابع من احباط يعيشه النظام او صراع في اهدافه وادواره.

ويرجع هذا النوع من الصراع للعديد من الاسباب منها شعور الفرد بتعارض في الدور الضي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم امكانية اشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وشعوره بتعارض نتيجة لمشاكل العمل وقد اوجزها كالتالي:

أ-صراع الدور:

فلكل فرد عدد من الادوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة وباعتبار ان كل فرد في المنظمة له دور واضح محدد رسمي او غير رسمي لسلوك الفرد وغالبا تتضارب هذه الادوار وهنا ينشأ ما يسمى "بصراع الدور"، ويرى "هاربرت" ان صراع الدور في المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الاعلى الى للأسفل غالبا ما تكون قادر على ارضاء موظفيها وتحقيق اهدافها بصورة افضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة، وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو رئيس العمل "فوريمان" فالإدارة تنتظر اليه كأحد كوادرها وعين لها بالعمل بينما ينظر اليه العمال على انه فرد منهم ويستغني بأمورهم مثل الاجر، والرقية، والحماية من ضغوط الإدارة.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

. لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد او القوانين.

. اتباع سلوك دور معين بتعارض مع سلوك دور آخر.

. القيام بدورين في أن واحد.

. ارغام الفرد على ممارسة قيم و اخلاقيات تتعارض مع قيمه واخلاقياته.

. تعدد الادوار بحيث يقوم الشخص بعدة ادوار ولا يعرف ايا منها يجب ان يكون له الاولوية.

وصراع الدور في المنظمة له اسباب عدة منها:

- **الهيكل التنظيمي:** فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف، وسياسات وقرارات،

واوامر قد تكون مقاربة احيانا، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

- **المركز:** وذلك بسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد حيث يعاني بعض الموظفين من

عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه

توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.

- **اسلوب الاشراف:** فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومة الكافية عن اداء العمل لمرؤوسيه

او لا يقوم بتوصيل هذه المعلومة بالصورة المطلوبة، فان المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع

ذاته، كذا قد يقوم المشرف بتكليف المرؤوسين بمهام تفوق قدراتهم وامكانياتهم، مما يؤدي الى

حدوث نوع من القلق والتوتر.

- عدم اشباع الحاجات:

عندما يشعر الفرد بنقص في احدى حاجاته ينتج لديه سلوك موجه لتحقيق هذا الهدف، وعندما يتعرض تحقيق الهدف يؤدي ذلك الى ما يسمى بالإحباط.

أ- صراع الهدف:

ويحدث عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين او أكثر وعله اختيار واحد منها، وهي تؤدي الى صراع داخل الفرد خاصة عند الاختيار بينها، وقد تحدث عن الصراعات داخل الفرد بثلاثة انواع مثل:

- **صراع التوجه الثنائي الايجابي:** حيث يوضح ذلك بقوله ان الفرد في هذه الحالة يواجه بمشكل الاختيار بين هدفين اجابيين وكلاهما له نفس الاهمية.

- **صراع التوجه والتجنب:** وفي هذه الحالة يكون الفرد مجبرا على اختيار بين التجنب او التوجه في نفس الوقت. وهنا يكون الفرد في هذه الحالة مجذوبا نحو الهدف، وايضا مرفوضا ومصدودا عنه بنفس الوقت، ويحدث هذا النوع من الصراع عند وجود عناصر ايجابية واخرى سلبية لنفس الوقت.

- **مشاكل العمل:** يشعر الفرد بتعارض او نزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل، والعناصر التالية تقدم امثلة وصورا من مشاكل العمل.

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.

- عدم فهم الفرد لمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.

-عدم قدرة الفرد لتحديد بدائل الحل.

-عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.

-تعارض بين اجراءات العمل ومعتقدات الفرد.

2-2 الصراع بين الافراد:

ويقصد بهذا النمط من الصراع بانه ظاهرة صراع الافراد مع بعضها البعض، او صراع الفرد مع غيره من الافراد الاخرين داخل المنظمة ويكمن السبب الرئيس لهذا النمط من الصراع هو اختلاف السمات او المواصفات الشخصية للأفراد والتي تعتبر حسيطة اساسية للتباين الفكري والفلسفي والبيئي والتربوي...الخ من السمات التي تساهم في تكوين البنية الشخصية للفرد وقد بين هذه التباينات من خلال التالي:

أ-العوامل الداخلية(المورثة): وهي كافة العوامل الوراثية التي يكتسبها الفرد راثيا.

ب-العوامل الخارجية (المكتسبة): وهي كافة العوامل الخارجية التي يكتسبها الفرد من البيئة المحيطة به.

ويمثل هذا الصراع بين الافراد، باعتبار ان كل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظراته وادراكه للأمور. ومن امثلة هذا الصراع:

. الصراع بين المدير والمرؤوسين.

. الصراع بين العامل والشرف.

. الصراع بين العامل والعامل.

وينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر، ويمكن رده الى مصدرين أو أكثرهما:

- **الاول:** عدم الاتفاقي على السياسات والخطط او التنفيذ
- **الثاني:** يضم المسائل العاطفية مثلا المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم التعاون والرفض.

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الافراد والآخرين ما يعرف ب (نافذة جوهارية) وقام بتطويرها كل من "جوزيف لوفت وهاري انهجام" وكلمة جوهاري تتكون من الحرف الاول من اسميهما، ويساعد هذا النموذج على تحديد انماط التفاعل بين الافراد والآخرين ويقترح طرق تفسير الصراعات بينهما.

وتقوم نافذة جوهاري على افتراض ان هناك اشياء يعرفها الانسان عن نفسه والاشياء لا يعرفها عن نفسه، وكذلك اشياء يعرفها الآخرون عنه اشياء لا يعرفونها عنه، وتعكس كل خلية من الخلايا الاربعة مزيجا من المعلومات التي لها اهمية خاصة في عملية التفاعل بين الافراد فهناك اربع حالات تتضح من خلال الشكل رقم (2):

شكل رقم (2)

يوضح نافذة جوهاري للصراع بين الافراد والآخرين

(1) الذات المكشوفة	(2) الذات الخفية
(3) الذات العمياء	(4) الذات غير المكتشفة

اشياء يعرفها عنه الآخرون اشياء لا يعرفها عنه الآخرون

الحالة الاولى: هنا يعني الفرد مشاعره وسلوكه ودوافعه وكذلك دوافع الآخرين ومشاعرهم، وهم على علم بمشاعره وسلوكياته، وهذه الحالة افضل الحالات جميعا بالنسبة للتفاعلات، وبها ان المشاعر واضحة للجميع فيكون احتمال ظهور الصراع ضئيلا في هذا الوقت.

الحالة الثانية: وفيها يكون السلوك والافكار معروفة للفرد نفسه، والمشكلة تكمن هنا في عدم معرفتها من الآخرين، حيث يحاول الفرد اخفاء بعض سلوكياته وافكاره خوفا من ردود فعل الآخرين مثلا، وهنا يوجد احتمال لظهور الصراع.

الحالة الثالثة: وتمثل السلوك والافكار غير العروفة للفرد نفسه ولكنها واضحة للآخرين، كأن يكون الفرد مثيرا للغضب في اسلوب وتصرفاته ولكنه لا يشعر وليدرك ذلك، وفي هذه الحالة لا

يحاول الآخرون الحديث عن الفرد رغبة في عدم إحراجهم، ويشعر الفرد في نفس الوقت أنه عبء على الآخرين، أو يشعر أنه غريب على الجماعة، وهنا أيضاً يوجد احتمال لظهور الصراع.

الحالة الرابعة: وهنا يكون السلوك والأفكار غير المعروفة للشخص نفسه والآخرين، فأحياناً يكتشف الفرد جوانب في نفسه لم تكن معرفة لديه أو لدى الآخرين، وفي هذا الوقت يظهر الصراع بسبب سوء الاتصال، أو بسبب سوء الفهم بين الفرد والآخرين.

2-2 الصراع بين الأفراد والمجموعات:

يظهر الصراع بين الأفراد والمجموعات عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة التي يكون لديها تأثير قوي على الأفراد. والسبب في هذا الصراع أن الجماعة لديها المقدرة الكبيرة لاعتراض قيام فرد معين بتحقيق هدفه، بعكس الفرد الذي يكون لديه مقدرة محدودة على اعتراض تحقيق أهداف الجماعة. ويظهر بوضوح عندما يقاوم المرؤوسون وبشكل جماعي أمر الرئيس في القيام بمجموعة من الأنشطة من أجل الحصول على أهدافه. ومع أن الرئيس يستطيع ممارسة سلطته الرسمية. لكبح مثل هذا الصراع، إلا أنه لا يعتبر بشكل عام أسلوباً مرغوباً، لأن المرؤوسين يعملون دائماً لإيجاد وسيلة معينة لمواجهته.

3- الصراع داخل المجموعة:

حيث يمكن أن تحدث صراعات مختلفة داخل المجموعات بسبب التداخل في العمل بين أفراد المجموعة. والصراع هنا يكون واقعياً أو عاطفياً أو كلاهما معاً، فالصراع الواقعي يكون بسبب

عدم الاتفاق الفعلي على محتوى مهام المجموعة، اما العاطفي فهو صراع مبني على الاستجابة لحالة معينة وكذلك على العلاقات بين الافراد.

4-الصراع على مستوى الجماعات:

الصراع بين المجموعات داخل المؤسسة يعتبر شيئاً عاماً، حيث يجعل هذا النوع من الصراع عملية التناسق والتعاون في اداء المهام العمل داخل المؤسسة صعباً جداً. وهنا يكون موقع المدراء حلقة وصل بين المجموعات، واي صراع ينشأ بين المجموعات يجب ان يدفع المدير لتعزيز التعاون وتجنب الارياك الوظيفي الناجم عن حدوث الصراع. وينشأ هذا النمط من الصراع بين الجماعات التي تدخل المنظمة الواحدة لاختلاف بين وجهات النظر، والتي تظهر عندما تتفاعل الجماعات في ما بينها.

5-الصراع المنظمي:

فيمكن ان يظهر بسبب عملية سعى وحدات نظام ما لتحقيق مصالحهم على حساب وحدات اخرى وقد تبين انه في نظم اليوم المعقد يمكن ان تكون هناك اربعة مجالات بنيوية من الممكن ان يظهر فيها الصراع:

أ- صراع هرمي: مثلاً صراع مدير المدرسة مع مدير التربية و التعليم و جهازه الاداري.

ب- صراع وظيفي: مثلاً صراع قسم المناهج مع هيئة التدريس.

ج- صراع خطي: مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي.

د- صراع رسمي: مثل صراع بين معايير تجمعات المعلمين نحوى قضية مامشاركتهم في برامج النمو المهني اثناء الخدمة و متطلبات مديرية الوزارة التربية والتعليم.

6-الصراع بين المؤسسات:

ويحدث هذا الصراع بين المؤسسات اعتمادا على المدى الذي تخلق فيه مؤسسة ما ظروف حقيقة لمؤسسة اخرى محاولة السيطرة على نفس المصادر التي تريدها المؤسسة الاخرى ويمكن ان يكون الصراع بين ارباب العمل واتحاد العمال بسبب تدني الاجور او الظروف الصحية للعاملين، وفي كل الحالات امكانية حدوث الصراع تتضمن الافراد الذين يمثلون مل المؤسسات وليس وحدات جزئية فقط بل ايضا الادارات بجميع مستوياتها. وهنا يجب ان تدارك الصراعات للصالح العام للمؤسسة وللأفراد والمشاركين.

7-الصراع التنظيمي وفقا لاتجاهه:

وقد ذكر عن انواع للصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته وهي كمايلي:

1- الصراع التنظيمي الافقي:

ويحدث بين اطراف تنتمي الى جماعة او وحدة تنظيمية واحدة، او بين جماعات او وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون ان يكون لبعضها سلطة او سيطرة على الاخرين، وترتبط فيما بينها بعلاقة او اداء او اعتماد مشترك.

2- الصراع التنظيمي الرأسي:

يقع هذا الصراع بين أطراف تنتمي الى مستويات تنظيمية مختلفة.

8- اما الصراع وفقا للتنظيم:

1- الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الافعال التي تتطلب

تضامنا جماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في

تحقيق الاهداف المرجوة قد يتم اللجوء الى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها، ومثال

على هذا النوع من الصراع صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2-الصراع غير منظم: وهو الصراع التلقائي الذي يستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن

الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه او ترك العمل.

9-الصراع وفقا للتخطيط:

ويشير روبيرس فيميزان ان الوعيين التاليين للصراع:

أ- الصراع المخطط او الاستراتيجي:

وهو الصراع المقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعه، ويتج هذا الصراع عادة

عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد او المجموعة، 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.

ب- الصراع غير مخطط:

وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف واطواع مثل الصراع الوظيفي او الصراع الشخصي¹.

3-2 مصادر الصراع التنظيمي:

هذه بعض مسببات الخلاف التي تحدث بين الافراد او الجماعات او الوحدات التنظيمية داخل المنظمة:

- ندرة الموارد تدفع الافراد والمجموعات لمحاولة تأمين مصالحهم عن طريق الاستحواذ على اكبر قدر منها. الموارد بالنسبة للأفراد قد تكون مكافآت، او الاثاث او غرف مناسبة أو اجازات، او دورات تدريبية، او مواقف سيارات، وقد تكون بالنسبة للوحدة التنظيمية ميزات مناسبة، او موقع مناسب، او موظفين متميزين.

- تقييم الاداء غير الموضوعي يواءم كان اداء فرد او وحدة تنظيمية، فالطرف الذي يدرك بأن تقييم الأخرى لا دأه لم يكن موضوعيا تراه يحاول جاهدا بشتى الطرق لاسترجاع ما يراه انه حق كبيعي بالنسبة له.

-الاعتمادية. نظرا لكون الخدمات والمنتجات هي محصلة نشاط جميع وحداتها التنظيمية، فان عجز او تباطؤ احدى الوحدات يمكن ان يؤدي الى تعثر الوحدة التالية لها عن القيام بدورها كما ينبغي، مما يسبب مشكلات بين هذين الطرفين.

¹ - علي محمد عبد الوهاب، ادارة الافراد(منهج تحليلي)، مكتبة عين الشمس للنشر و التوزيع، ط2، القاهرة، مصر،

- تداخل الاختصاصات سواء تلك الخاصة بالأفراد او الوحدات التنظيمية، حيث تتنازع الاطراف على كون المسؤولية محل الخلاف تحت نطاق اشرافها وضمن اختصاصاتها للطرف الاخر الحق في التصرف بها، كما يحدث احيانا العكس حين ينشب نزاع بسبب عدم انضواء مهمة ما ضمن مسؤولياتها، ولا شك بان عدم توصيف الوظائف وعدم تحديث اختصاصات الوحدات التنظيمية بشكل مكتوب لا غموض فيه يعتبر احد اهم اسباب هذه المشكلة. وفي الكويت ثم تشكيل لجنة لفك التشابك بين اجهزة الدولة لتقادي هذه المشكلة.

- عوامل شخصية. هناك بعض الافراد الذين يملكون مقومات شخصية مثيرة للمشكلات داخل التنظيم، فالأفراد الذين لديهم مركز ضبط داخلي يعتقدون بأهمية سيطرتهم على بيئة عملهم لذا يميلون اكثر لتجمع القوة والدخول في أنشطة سياسية تجعلهم في سيطرة اكبر على الموقف التنظيمي. وبعض الافراد لديهم عقد شعورهم الدائم بأنهم ضحايا ممارسات الآخرين، لذا دائما تراهم في صراع معهم لتحقيق انتصار وهمي عليهم. كما انه من المتوقع ان ينزلق الافراد الذي يمارسون بعض الاخلاقيات غير السوية كالحسد وسوء الظن والغيبة والنميمة الى معارك مع الآخرين ربما لم يخططوا لها بصورة متعمدة. ومن الشخصيات المثيرة للمشكلات ايضا الشخصية والميكافيلية نظرا لطبيعتها الانتهازية. ومن جانب اخر، كثيرا ما يحدث الصراع بسبب الاحتكاك بين شخصين متعارضين في تركيبتيهما الشخصية، فالموظف والملتزم كثيرا ما يقع في مشكلات مع زميل له لا يهتم بالتفاصيل وغير ملتزم، كما انه كثيرا ما يقع الأفراد

المختلفين في القيم ،كقيم الاهتمام بالوقت والجودة والسرعة في الاداء، في المشكلات نظرا لتباين نظرتهم لهذه القيم.

- عدم اتفاق الافراد او الوحدات التنظيمية على الاهداف او الوسائل او النتائج المراد تحقيقها.
- ادراك الفرد او الوحدة التنظيمية لأهميته النسبية بالنسبة للمنظمة، ومن ثم اعتقاد بأحقية في الحصول على اكبر حصة من مواد وتقدير واهتمام المنظمة.

2-4 مراحل الصراع التنظيمي:

كما اوضحنا سابقا، فان الصراع داخل المنظمة لا يمكن تفاديه ولكن يمكن التقليل من احتمالية حدوثه مثلا عن طريق وضوح الاجراءات واللوائح والانظمة وعدالتها، وقدم "بوندي" تصورا لكيفية تطور النزاع ممكنا من خمسة مراحل متتابعة والمراحل كما يراها " بوندي" هي:

• الصراع الضمني:

ليس في هذه المرحلة نزاع ولكن سببه (او بذوره) موجودة، وتحدثنا سابقا عن مصادر الصراع.

• الصراع المدرك:

وفي هذه المرحلة يدرك احد الاطراف بأن مصالحه او اهدافه مهددة من قبل طرف اخر، ويبدا البحث في اسباب ذلك، فهي مرحلة ادراك بان هناك مشكلة تعرقل وصوله الى اهدافه وتهدد مصالحه.

• الصراع الشعوري:

هنا تبدأ أطراف الصراع بتكي مشاعر سلبية نحوى الطرف الاخر، واتهامه بانه سبب المشكلة، كما تقل روح التعاون بينها.

• الصراع الظاهر:

وهنا تبرز مظاهر الصراع للأخرين سلوكيا بمحاولة اضرار بالطرف الاخر باستخدام وسائل عدة منها العنف اللفظي او الجسدي، والتهديد، ورفض التعاون، والاضراب، والمطالبة بفصل الطرف الاخر، واستخدام الاساليب المشروعة كالجوء للطرق القانونية، او الغير المشروعة كالمكرو التحايل والاشاعة لحماية المصالح الذاتية وللأضرار بالطرف الاخر. أي هي مرحلة مواجهة بين اطراف الصراع وهي مرحلة تستنزف جهود وطاقات وموارد المنظمة ما لم يتم السيطرة عليها وحل الخلاف.

• ما بعد الصراع(النتائج):

وهي محطة الصراع ونتيجته، فقد يغادر احد الاطراف المنظمة، او يقبل بنتائج لجنة التحقيق وينهي مطالبته، واحيانا تكون احدى السلوكيات التي مورست في المرحل السابقة سببا لنزاع جيد، وأيا كان الامر فان نتائج الصراع قد تظهر في شكل انخفاض في الاداء وفي الروح المعنوية، وهبوط في الرضاء الوظيفي والدافعية للعمل، وكثرة الاخطاء¹.

¹ -عبد الله محمد عبد الرحمن، ادارة المؤسسات الاجتماعية(اسس الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية)، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، دط، بيروت، لبنان، 2009، ص66-70.

5-2 أنماط الصراع:

يمارس الافراد سلوكيات متعددة في نزاعاتهم اثناء محاولتهم لإشباع حاجاتهم وحاجات الآخرين في اطار التنظيم الرسمي. وهناك خمس سلوكيات شائعة في هذا المجال سنحاول تناولها هنا.

• المنافسة:

عندما يحاول احد الاطراف المتنازعة تحقيق اهدافه او توسيع منفعه الذاتية بغض النظر عن اثر ذلك. على بقية الاطراف الاخرى. هذه الحالة التي ينجم عنها طرف رابح واخر خاسر ستجعل كل طرف يستنفر ما لديه من قوى من اجل تحقيق اهدافه.

• التجنب/الهروب:

يتمثل هذا الاسلوب بقيام احد الاطراف بالانسحاب من الموقف او كبت رغباته خاصة عندما تكاليف المواجهة اكثر من الفوائد التي يأمل الحصول عليها عند حل المشكلة.

• التضامن:

حينما يحاول كل طرف ارضاء بقية اطراف الصراع يكون هنالك تعاون من اجل تحقيق نتائج مشتركة. ففي اطار التضامن يتمركز سلوك الاطراف المتصارعة على حل المشكلة وتوضيح الفروقات بدلا من التغاضي عن وجهات النظر المتباينة. حيث يركز المشاركون على جميع البدائل الإيجابية والسلبية.

أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، لان الحل المراد الوصول اليه هو لفائدة الجميع أي ان النتيجة المحتملة هي رابح/رابح.

• التساهل:

ويحدث التساهل عندما يقوم احد اطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته ارضاء للطرف الاخر وتحقيق مصالحه ويتضمن هذا الاسلوب التقليل من شأن الاختلاف مع التركيز على الاشياء المشتركة بين الاطراف وهذا الاسلوب مناسب عندما يتوقع الطرف الاول حصول على مكسب معين مقابل تنازله عن مصالح.

• المساومة/ التسوية:

يظهر هذا النمط عندما تمتلك الاطراف قوة متعادلة و/ او عندما تمتلك اهداف متعارضة وهناك فرصة ضئيلة للاتفاق. لذلك يطالب كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة للطرف الاخر. يحاول الطرفان هنا الوصول الى حل وسط وتكون النتيجة النهائية (خاسر، رابح/ خاسر/ رابح)¹

6-2 استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي:

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمدير الاعتماد على واحدة او اكثر منها في ادارة الصراع التنظيمي، والتي يمكن المفاضلة بينها استنادا الى التشخيص الدقيق لمواقف الصراع الرئيسية، واهم هذه الاستراتيجيات هي:

1- استراتيجية استخدام القوة: حيث يلجأ المدير الى ما يتمتع به من سلطة ونفوذ في ايجاد حل للصراع القائم، وما يمكن ان يترتب على ذلك من الحاق الضرر بالشخص او الجماعة،

¹ - فوزي عبد الرحمان حامد اوساكره، انماط الصراع واثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، تخصص ادارة الاعمال، 2008، ص 20-27.

وبالتالي فان هذه الاستراتيجية تؤدي-غالبا- الى عدم انصاف نظرا لأنها تأخذ بوجهة نظر واحدة، ويمكن ان يسفر تطبيقها على ظهور مشكلات أكبر، مثل الضغوط النفسية، وعد اتاحة الفرصة للاستفادة من المواهب الابتكارية والقدرات الخلاقة.

وعلى الرغم من ذلك، فان الأخذ بهذه الاستراتيجية قد يكون امرا مناسباً عندما يحدم الموقف، ويتشدد المرؤوسين بمواقفهم، ولم يسفر تطبيق الاستراتيجيات البديلة الاخرى في الوصول الى حل الصراع.

-استراتيجية الإجبار: وتعتمد على قوة التهديد والتلويح بالعقاب، مثل تهديد المدير لأحد مرؤوسيه بإعطائه تقدير اداء ضعيف، وعلى الرغم من ان الاعتماد على استراتيجية الإجبار بشكل زائد يمكن ان يقلل ممن الدافع على العمل او تجاهل المعلومات البدائل، الا ان اللجوء اليها يمكن ان يكون مفيدا في بعض الحالات، مثل الحالات والمواقف الطارئة التي تحتاج الى تصرف سريع، انخفاض كفاءة بعض الأفراد بدرجة كبيرة تؤثر سلبا على الإنتاجية، او محاولة البعض استغلال آخرين لحسابهم الخاص

1- استراتيجية التنافس: وتعتمد على قيام المدير او المرؤوسين بالتنازل على شيء مقابل شيء اخر، وذلك وفقا لقواعد التبادل بين الطرفين، والتي تساهم في ادارة الصراع.

هذا و يمكن الاعتماد على هذه الاستراتيجية في الحالات التي يكون فيها الصراع ناتجا عن نقص، في حين تقل فعاليتها كاستراتيجية لحل الصراع في الحالات التي يكون فيها موضوع الصراع هو التنازل على السلطة، نظرا لان الطرف الاضعف لا يوجد لديه ما يتنازل عنه.

2- استراتيجية التعاون: وهي التي تعكس الجهود التي يبذلها المدير من اجل تدعيم اعتقاد العاملين ان اهدافهم متوافقة، أكثر منها تتنافس او مستقلة عن بعضها البعض، وهذا الاعتقاد من شأنه ان يدفع العاملين الى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لصالح الاطراف المختلفة.

ان المفتاح الاساسي لهذه الاستراتيجية هو ان ينجح ما هو الا عمل جماعي اكثر منه فردي، وغالبا ما يساعد التعاون في هذه الحالة اعضاء فريق العمل على تعميق افكارهم، وتشجيع الجميع على احداث نوع من التكامل بين حاجاتهم بما يحقق التوافق بينهم، وذلك من خلال جهود المدير في سبيل تنمية اعتقاد العاملين بأن اهدافهم مرتبطة ارتباطا ايجابيا وثيقا، بحيث يؤدي تحرك احدهم نحو تحقيق هدف معين، الى مساعدة الاخرين ايضا على الوصول الى اهدافهم.

وعلى ذلك، فانه يمكن التفرقة بين استراتيجي التعاون والتنافس، في ادارة الصراع، حيث تتميز بدرجة عالية من الاهداف غير المتوافقة والمصالح المشتركة، في حين تتميز الثانية بدرجة عالية من الهادف غير الموافقة والمصالح المتعارضة.

3- استراتيجية التهدئة: وتعتمد على ترك الموضوع محل الصراع ليزول بفعل عامل الزمن، دون ان يؤثر على العلاقات بين الاطراف المختلفة، وذلك من خلال تقليل التوتر بإعادة التأكيد على امكانية الوصول الى حل مقبول من جانب جميع الاطراف. والواقع، ان تطبيق هذه الاستراتيجية بشجع الاطراف على اخفاء مشاعرهم، وبالتالي فعاليته محدودة في التعامل مع

كثير من المشكلات، كما ان ترك الموضوع دون حل قد يطوون فيه اضرار لطرف دون اخر، بحيث تستفيد مجموعة من الافراد من ترك الصراع دون حل، لان في ذلك تحقيق لمصالحها واضرار بمصالح الاخرين.

وعلى الرغم من ذلك، فان هذه الاستراتيجية تصلح لتطبيق عندما يصل الاطراف الى نقطة الانفجار، او عندما يمون الصراع قائما اساسا على اختلاف الصفات الشخصية للأطراف المعنية بالصراع.

4- استراتيجية التجنب: وتقوم على اساس الانسحاب من الصراع بهدف الحفاظ على التجانس والهدوء النسبي للاختلافات الموجودة في مكان العمل، ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب او الاحباط، وذلك من خلال تجاهل مسببات الصراع، بالرغم من السماح باستمرار الصراع ذاته في ظل ظروف معينة، وتتمثل استراتيجية التجنب في عدم الاكتراث او البعد المادي عن مصادر الصراع او التفاعل المحدود مع الاخرين، او الاستسلام لمطالب الطرف الاخر دون اللجوء الى الدفاع او الاصرار على المواقف والمصالح.

ومن الامثلة التطبيقية لهذه الاستراتيجية: تجنب المدير حل الصراعات في العمل من تاثيرات سلبية على فعالية المنظمة، الا ان ذلك قد يكون مرغوبا فيه بالنسبة لبعض المواقف والحالات، مثل:

- ان تكون المشكلة محدودة، بحيث لا تستحق الوقت والجهد اللازم لمواجهة الصراع المرتبط بها.

- ان تكون قوة المدير منخفضة نسبيا بالمقارنة مع الاطراف الاخرى، وفرصته قليلة احداث التغيير.

- ان يكون هناك اخرون يمكنهم حل الصراع على نحو افضل من المدير، مثل المرؤوسين انفسهم.

5- استراتيجية المواجهة: وتقوم هذه الاستراتيجية على الاعتراف صراحة الصراع ثم يتم تقييمه بمعرفة كل الاطراف وذلك من خلال المشاركة والفحص والتقييم لأسباب الصراع، بما يتيح فرصا مواتية لتوليد بدائل علمية فعالة، ويتم مناقشتها من جانب كافة الاطراف، وبالتالي امكانية الوصول الى حل فعال للصراع يحظى بقبول الاطراف المختلفة. هذا، وقد اكدت الدراسات والبحوث التطبيقية على اهمية استراتيجية المواجهة باعتبارها اكثر الاستراتيجيات فعالية في ادارة الصراع، كما انها الاكثر تطبيقا من جانب المديرين الكفاء عند التعامل مع الصراع التنظيمي.

6- استراتيجية الحل الوسط (التفاوض): وتقوم على اللجوء الى الحل الوسط كأسلوب للتعامل مع الصراع، خاصة عندما تتساوى الاطراف نسبيا في القوة التفاوضية، مثل المدير ورئيس اتحاد العمال، حيث يفضل اللجوء الى استراتيجية الحل الوسط من خلال المفاوضات عندما يدرك كلاهما تعارض المصالح بينهما ويمكن الوصول بأنها الى اتفاق مرض لكلاهما.

وعلى الرغم من المشكلات التي يمكن ان تفسر عن تطبيق هذه الاستراتيجية خاصة في مرحلة مبكرة من الصراع، مثل التشخيص السريع للمشكلة، او عدم اكتشاف الطبيعة الحقيقة للصراع،

وعدم اثارة المسائل او الحقيقة للصراع الا ان استراتيجية التفاوض (الحل الوسط) تظل هي لغة التفاهم المنطقية بين اطراف الصراع على كافة المستويات، نظرا لما تتطوي عليه من تساوي نسبي في القوة لدى اطراف التفاوض ويبعدها كل البعد عن منطق الاستسلام او الاجحاف كما انها تهدف في النهاية الى الوصول الى حل مقبول من جانب اطراف الصراع، وبما يضمن تحقيق التجاوب السلوكي المتبادل حاليا ومستقبلا بين هذه الاطراف، وبالتالي المساهمة في زيادة درجة فعالية المنظمات، بل واشباع الحاجات الانسانية ذاتها.¹

7-2 نتائج الصراع التنظيمي:

تسوية الصراع تقود الى مرحلة يسميها "بوندي" ما بعد العاصفة. وهذا مفهوم علمي لان حل الصراع لا يؤدي الى حالة من التسوية الكلية. فلو ان الامور الاساسية لم تحل، فان احتمال حدوث صراعات مستقبلية، وربما تكون اشد من السابق، تكون جزءا من المرحلة الثانية. واذا ادى حل الصراع الى فتح قنوات اكثر للاتصال والتعاون بين المشاركين، فان هذا ايضا جزء من المرحلة التالية. وبما ان المنظمة لا تعمل في فراغ، فان أي حل ناجح للصراع يكون فيه المتعارضون في السابق حلفاء في الوقت الراهن ليس مضمونا ان يستمر الى الابد. فالتغييرات في البيئة التنظيمية والظروف الطارئة في المنظمة يمكن ان تقود الى احوال صراع جديد بين نفس الاطراف مع الآخرين.

¹ - مراد مرادسي، مواضيع علم النفس الاجتماعي (تأليف نظرية و منهجية)، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع، د ط، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص 140-141.

الصراع ليس بالضرورة ان يكون جيدا او سيئا بالنسبة للمشاركين، والمنظمة، او المجتمع بشكل عام. القوة والصراع مشكلان رئيسيان بشكل أي منظمة. واي حالة تنظيمية تعي الارضية لعمليات القوة والصراع المستمر، وبذلك يعيد الصراع والقوة وتشكيل المنظمة مرة أخرى. في هذه الحالة. يلعب الصراع دورا مهما في ايجاد التباينات او الاختلافات بين المنظمات. وهذا يمكن ان يساعد على او يقلل من فرصة بقائها.

أي تحليل للصراع سوف يكون ناقصا بدون ان نذكر ان الصراع يمكن ان ينظر اليه كوسيلة تتلاعب من خلالها الادارة في المنظمات بالظروف لصالحها. ويذكر "راهيمي" مقدمة كتابه عام 1986.

يطرح هذا الكتاب ان ادارة الصراع التنظيمي تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه للحصول والبقاء على كمية معتدلة منه في مستويات مختلفة تمكن منسوبي المنظمة من تعلم اساليب سلوكية مختلفة للتعامل الفعال مع اوضاع صراع مختلفة.

مثل ما هو الحال مع أي اداة ادارية، فان اخلاقيات استخدام الصراع في هذا الخصوص هي مخيلة الملاحظين ونشاطات المديرين والعاملين.¹

8-2 اهمية الصراع التنظيمي:

من اختلاف وتعدد المراجع العلمية في تحديد اهمية الصراع نستطيع تمييز هذه النقاط حول اهمية الصراع:

¹ - صديق محمد عنيفي، ا حمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، مكتبة عين شمس للنشر و التوزيع، ط10، الاسكندرية، مصر، 2003، ص215-217.

- الصراع اداة للتكيف والبقاء: حيث ان وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الادارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

- الصراع اداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: وتعد مواجهة وادارة الصراع في الوقت الحاضر، مهمة اساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وادارته لا كبح جماعة بوصفه مجرد بشر.

-الصراع اداة للإبداع: ولقد ذكر "روبنسون" ان هناك علاقة بين الصراع والاداء والابداع فعندما لا يكون هناك صراع على الاطلاق، يعاني في الاداء من الجحود، اما تحت ظروف الصراع المحدود والمسيطر عليها، فيمكن ان ينشأ لدى الافراد الدافعية للمبادرة والابداع، وفي نفس الوقت فان مستوى المرتفع للصراع والذي يوصف بالعنف او عدم التعاون او اللامبالاة الامر الذي يؤثر سلبا في الاداء وبالتالي في الابداع.

-الصراع اداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه سبب المزيد من الارباب والفوضى او من يؤدي الى انهيار المنظمة بسبب، بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وتعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي لتحقيق اهدافها المرسومة بكفاءة، وهذا هو السبب الذي دفع "ليسلي" الى القول بأن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر الصراع التنظيمي، منطلقا في رأيه هذا من وجود ايجابيات كثير للصراع، اذا من أحسن استثمار فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبيات

9-2 اسباب حدوث الصراع التنظيمي:

- تعارض الاهداف الفرعية للإدارات داخل المنظمة.
- التنافس على الموارد المحدودة، مثال ذلك اصرار كل ادارة على الاستحواذ.
- تداخل العلاقات وعدم التحديد الواضح لاختصاصات كل ادارة
- اختلاف المفاهيم والقيم للأشخاص داخل الادارات.

10-3 الآثار الايجابية والسلبية للصراعات:

ليست كل الصراعات تؤدي الى اثار سلبية، فهناك بعض الجوانب الايجابية للصراعات داخل المنظمات. ومن امثلة الآثار الايجابية للصراعات:

1-تشجيع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك الى الحلول الابتكارية الأخلاقية.

2-يشجع الصراع على اشباع الحاجات النفسية للأفراد، والتغلب على الاحباط والكبت لدى الافراد.

3-يشجع الصراع على اكتشاف حلول وعلاج لهذا الصراع من خلال دراسة وتحليل اسبابه.

4- يساعد وجود صراعات على احداث التغيير والتطوير اللازم في المنظمات.

5- قد ينتج عن الصراعات تحسين الاتصالات بين العاملين في المنظمات المختلفة¹.

¹ - د. قوريدة سعيد سالم، القوة التنظيمية، مكتبة اثناء للنشر و التوزيع، ط1، الشارقة، الاردن، 2009، ص158-159.

ثالثا - جماعة العمل:**1-3 تعريف العمل:**

قد يعرف العمل على انه النشاط المبذول من اجل اثر ضروري سواء اتعلق ذلك بالإنتاج او بالأجرة.

اقتصاديا ينظر الى العمال على انه النشاط الهادف الى اجرة، وفي النظرية الاقتصادية ينظر الى العمل على انه عامل انتاج لأنه يتدخل في العملية الانتاجية كرأس المال والمواد الاولية، لذلك فهو يشكل موردا اساسيا بالنسبة للمؤسسة وفي الحقيقة لا يمكن مقارنة المواد الاولية بالأنشطة الانسانية في المؤسسة، ولكن هذه الأنشطة والمهام التي يقوم بها الانسان "العامل" متنوعة والكيفية التي تنظم بها تحدد الى درجة كبيرة فعاليتها.

ان النظرية الاقتصادية "الكلاسيكية" التقليدية تعتبر العامل كالسلعة من بيع السلع الاخرى، وتعتبره ايضا كمادة تبادل يتفاوض حولها العمال بعدد الساعات.

2-3 مفهوم العمل:

يعد مفهوم العمل من المفاهيم الاساسية في هذه الدراسة، وهو مفهوم معقد متعدد الابعاد، يعرف في موسوعة علم الاجتماع بانه: نشاط ان، يزاول من اجل توليد الكسب و البقاء، او يكون العمل هو انتاج السلع و البضائع.

و قد جاء تعريف العمل في قاموس مارشال على انه : توفير الجهد الجسماني و العقلي و العاطفي اللازم لا لإنتاج السلع و الخدمات سواء للاستهلاك او لكي يستهلكها الآخرون.

3-3 تعريف جماعة العمل:

ان تواجد مجموعة من الافراد في غرفة واحدة او اشتراكهم في اتمام مشروع ما لا يعني بالضرورة انهم ينتمون الى مجموعة واحدة، لكن الذي يجعلهم ينتمون لمجموعة واحدة هو وجود حد ادنى من التنسيق و التعاون فيما بينهم و الاتفاق على مجموعة من الاليات التي بها يتم تسير العمل. وبذلك فان توافرت هذه العناصر في مجموعة من الافراد تفصل بينهم مئات الاميال فهم يشكلون جماعة، بحيث يكون عمل كل فرد منهم داعما مكمل لعمل الاخر بما يؤدي في نهاية المطاف الى تحسين الاداء ورفع الانتاجية، و هذا هو الهدف الرئيسي من العمل الجماعي.¹

3-4 الحاجة الى العمل الجماعي:

ان العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات و الخبرات التي يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمة، لا بشكل فردي و لكن بصورة جماعية تسهم في التنسيق بين هذه المهارات و القدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن ان تواجهها اثناء العمل، بفضل التمكن بمهارات و خبرات العاملين من ان تبرز و تتكامل مع بعضها البعض، حيث يمثل العمل الجماعي فرصة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل امثل.

فضلا عن ذلك، فانه يمكن النظر الى كل جماعة باعتبارها وحدة مستقلة ذاتيا، و كلما كانت مهارات افراد الجماعة رفيعة، زادة قدرة الجماعة على التحكم الذاتي في اعمالها، و كان من

¹ - د. عثمان حمود لخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 155، 2005-162.

السهل تفويض المسؤولية الى مثل هذه الجماعات، و هو الامر الذي يحقق مرونة اعلى في اداء الاعمال وسرعة الاستجابة للتغيرات و المواقف الفجائية التي يمكن ان تحدث اثناء العمل ولا يقتصر دور العمل الجماعي عند هذا الحد، بل ان تطوير هذا العمل الجماعي في أي منظمة لابد ان يؤدي على المدى البعيد الى تطوير قدرة الفرد عضو الجماعة نفسه على تحقيق اهداف المنظمة، و التصرف على نحو ايجابي و بما يتفق و اهداف المنظمة في المواقف ذات الطابع المفاجئ، بما يجعل الفرد نفسه متلقيا جيدا لتفويض المسؤولية.

5-3 مؤشرات تماسك الجماعة:

يتوقف مدى تماسك الجماعة على درجة انجذاب الاعضاء للجماعة و ان اعضاء الجماعة تنجذب اليها اذا كانت تقوم بإشباع حاجات الافراد و عندما تحتل هذه الجماعة مكانه في نفس العضو فيمكنها ان تقوم بالتأثير في افكاره و قيمه و معايير و سلوكه،...الخ و من العلامات التي تدل على تماسك الجماعة هي:

- 1- قيام اعضاء الجماعة اثناء ممارسة انشطتهم المختلفة سواء في العمل او في مواقف الحياة المختلفة مثل "النزهة، الصداقة، الصداقة، الجيرة، العمل الاجتماعي" باختيار بعضهم البعض.
- 2- مساندة اعضاء الجماعة بعضهم البعض و الوقوف جنبا الى جنب في مواقف الشدة و العصية و الكوارث.
- 3- قيام كل عضو بأداء دوره داخل الجماعة على اكمل وجه و بدون حدوث تصارع بين الادوار.

4- امتثال كل عضو داخل الجماعة لثقافتها و اساليب الضبط الاجتماعي داخلها.

5- بعد هذا العرض للأسباب و العوامل الجماعة التي تؤدي الى تماسك و المؤشرات التي تدول على ذلك يمكننا ان نستخلص مفهوم تماسك الجماعة حيث يرى البعض انه ناتج محصلة للقوة التي تعمل على جذب الافراد تجاه الجماعة بينما يرى فريق اخر ان مفهوم تماسك الجماعة يشير الى جاذبية الجماعة لأعضائها بينما يرى فرق ثالث ان هذا المفهوم هو عبارة عن القوة التي تمارسها الجماعة حتى تحافظ على عضوية اعضائها.

6-3 الاسباب التي تؤدي الى تماسك الجماعة :

1- مدى كثافة التفاعل بين اعضاء الجماعة فكلما زاد ادى الى زيادة تماسك وترابط الجماعة وزيادة انتماء الاعضاء للجماعة والحفاظ على تماسكها واستمراريتها وديمومتها.

2- مدى جاذبيه الانشطة والاعمال التي تقوم بها الجماعة فكلما كانت هذه الانشطة والاعمال والهوايات اكثر جذبا للأعضاء وتتلاءم مع قدرات واستعدادات العضو وميوله ودوافعه وسماته الجسمية والنفسية والاجتماعية والعقلية ادى الى حفاظ اعضاء الجماعة على تماسكها واستمراريتها.

3- مدى ما تحققه العضوية في الجماعة من اشباع حاجات العضو ورغباته وميوله واهدافه فكلما تحقق ذلك بدرجة كبيره للعضو سواء داخل الجماعة او خارجها ادى ذلك الى مزيد من تماسك الجماعة والحفاظ على هذا التماسك.

4- مدى حجم الجماعة في الجماعات الصغيرة الحجم يزداد فيها التماسك عن الجماعات كبيرة الحجم ويرجع ذلك ان التفاعل ولا اتصال بين اعضاء الجماعة الصغيرة يكون كبير بعكس اعضاء الجماعة الكبيرة الحجم.

5- مدى استقرار الجماعة يوجد علاقه زاد تماسك الجماعة والمقصود بالاستقرار عدم تغيير الجماعة بين استقرار الجماعة ومدى تماسكها فكلما كان هناك استقرار لأهدافها وخططها وسياساتها واجراءاتها واءعضائها ادى ذلك الى زيادة ثقة الاعضاء فى الجماعة ولانتماء والولاء لها و بالتالي يزداد تماسكهم بها.

6- مدى التنافس بين الجماعة والجماعات الاخرى سواء داخل المؤسسة او المنشأة او خارجها يؤدي ذلك الى تماسك الجماعة.

7- مدى ضغوط الإدارة او الضغوط الخارجية حيث يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك ضغوط من الادارة فيبدل الاعضاء قصاري جهدهم للحفاظ على الجماعة و تماسكها ايضا في حالة الضغوط الخارجية او الاخطار الخارجية التي تهدد كيان و استقرار الجماعة مثل الاخطار المهنية، ظروف العمل، الجماعات الاخرى التي تتنافس معها يؤدي ذلك زيادة تماسك الجماعة.

7-3 صفات الجماعة المتماسكة:

1- ان اعضاء الجماعة يعاون من قيمة الجماعة اي من قيمة العمل الجماعي وفي الجماعة يكون التماسك بشكل كبير فنجد العضو فيها يتحدث عن الجماعة ويعمل على خدمتها اكثر

مما يعمل في خدمة نفسه وهنا نجد الفرد يستخدم لفظ نحن في مقابل قيمته انا فكانه بهذا تؤكد

قيمه الاهداف المشتركة للجامعة في مقابل الاهداف الفردية لكل عضو من اعضاء الجماعة

2- تتميز الجماعة المتماسكة بان اعضائها متضامنون بعضهم مع البعض الاخر وعملية

التضامن التي تحدث في الجماعة المتماسكة تشعر كل فرد انه هو المسؤول عن عمل الجماعة

، ويجب عليه ان يعمل في خدمة الجماعة ينبغي ان الفرد لا يؤدي ما عليه فقط ولكنه شاعر

بان هذا العمل داخل نطاق العمل الجماعة وانهم مسؤولون جميعا عن هذا الانجاز للوصول

الى الاهداف.

3 - احساس الفرد بجذب الجماعة المستمر والقوى له لكي يبقى عضوا في الجماعة فالموظف

الذي يطلب نقله من الادارة مظهر من مظاهر عمد التناسب للجماعة التي يريد تركها.

4- تتميز الجماعة بروح معنوية مرتفعة والاقدام من اعضاءها على تأدية واجبها بشغف او

بروح متوثبة.

5- زيادة عنصر المبادرة لدى الافراد المكونين للجماعة في اقتراح الوسائل التي تمكنهم من

حل مشكلاتهم وتحقيق اهدافهم ، فقد يسهم الفرد عن طريق ما هو مطلوب منه دائما المبادرة

التي تتجاوز حد المطلوب ،اي يبادر هو نفسه بالاقترح والتجديد والابتكار وحل المشاكل ،

فزيادة روح المبادرة في الجماعة يدل على ان هذه الجماعة مرتفعة التماسك.

6- تتميز الجماعة مرتفعة التماسك بوجود تنسيق بين أنشطة افراد الجماعة بدرجة عالية من

الفعالية للوصول الى اهداف الجماعة .

7- يتميز اعضاء الجماعة المتماسكة باعتزاز وفخر. كل منهم بالانتماء الى هذه الجماعة بالذات ، فمثلا اذا كان هناك عضو في مؤسسة اعضاؤها متماسكون بدرجة عالية سيشعر كل فرد من اعضائها بالفخر لانتمائه لهذا النادي.

8- تتصف الجماعة المتماسكة بالتأكيد كل عضو فيها لولائه نحو الجماعة ونحو اهداف الجماعة ، فعضو الجماعة لا يخون اهداف الجماعة المرتفعة التماسك ولا يسعى الى تفكيك هذه الجماعة ، بل العكس يؤكد بالقول وبالفعل وبالتفكير اهمية اهدافها وبدوره كعضو ويتمتع بالولاء الكامل لهذه الجماعة.

9- تتصور الجماعة المتماسكة بانها في مركز تفوقى على الجماعات الاخرى المتماسكة، وهذا مجرد شعور او احساس من الجماعة بانها متفوقة ¹.

8-3 مراحل تطوير العمل الجماعي:

تمر عملية تطوير العمل الجماعي (و ليس تشكيل الجماعات) بأربع مراحل اساسية:

1- **مرحلة اولى:** وتبدأ بتشكيل الجماعات و تنتهي بالاتفاق على اسس و معايير محددة لسير العمل و توزيع الاعباء و المهام و الواجبات بين الافراد الذين ينتمون للجماعة، و تمثل المرحلة الاولى: مرحلة تشكيل الاجتماعات الاولى، حيث يكون كل فرد حريصا على ²التعرف على الآخرين، و تعريفهم بنفسه على نحو ايجابي، ولذا فتكون الاصوات هادئة و الاختلافات محدودة.

¹-د. احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الاسكندرية مصر، 1990، ص254-257.

2- في المرحلة الثانية: مرحلة العصف الذهني، يبدأ كل فرد في التعبير عن رايه بصوت مرتفع، حيث تبدأ تتضح ملامح شخصية واره كل فرد داخل الجماعة و تعلق الاصوات خلال الاجتماعات، لا احد ينصت للآخر، الاتصال مفتقد بين اعضاء الجماعة.

3- المرحلة الثالثة: و هي مرحلة التوافق، حيث تبرز روح التعاون بين اعضاء الجماعة الذين يكتشفون في هذه المرحلة مزايا العمل الجماعي، فيبدؤون في نبذ الخلافات فيما بينهم، ويعبر كل منهم عن رايه بكل حرية، ذلك الرأي تتم مناقشته في اطار الجماعة، ويصبح الانصات الى اراء الآخرين السمة الغالبة على افراد الجماعة.

4- مرحلة الاتفاق: و هي المرحلة التي ينتهي فيها افراد الجماعة الى الاتفاق على اطر محددة لتسيير العمل داخل منظوماتهم، و على الاليات التي سيتم بها تبادل الرأي بين افراد الجماعة.

9-3 موجهاات العمل الجماعي:

و تعتمد عملية تطوير العمل الجماعي شكل كبير على الاتي:

أ- التركيز: اعضاء الجماعة في حاجة دائمة اثناء مرحلة التشكيل لان يضعوا نصب اعينهم الجماعة و المهمة التي تشكلت من اجلها، فان كان هناك قرار لابد من اتخاذه، فان الجماعة هي التي تتخذه.

ب-الوضوح: منذ بدا العمل الجماعي لابد من ان تكون المهمة التي تشكلت الجماعة من اجل القيام بها واضحة في اذهان الجميع، فيما يمكن ان يطلق عليه بيان المهمة، هذه المهمة سوف

تكون محورا لعملهم، و من الممكن ان تطرا عليها أي تعديلات، لكن من المهم ان يكون الجميع على دراية بهذه التعديلات.

ج-المشاركة الجماعية في العمل و اتخاذ القرار: لضمان مشاركة و مساهمة كل فرد يتعين على الجماعة ان تحفز كل عضو فيها المشاركة في التناقشات و في اتخاذ القرار، كما ان عليها من جانب الاخر ان تحد من تسلط البعض و استحواذه على جانب كبير من المناقشات.

د-توثيق القرارات: ان أي امر تتفق عليه الجماعة او قرار تتخذه سوف يضيع اذ لم يتم تعريف كل افراد الجماعة و تذكيرهم به، و لذا من الممكن ان يتم وضع لوحة كبيرة ظاهرة لكل اعضاء الجماعة تسجل عليها القرارات التي تم اتخاذها.

هـ-التقييم الايجابي: ان عملية تقييم الاعمال التي يتم القيام بها من جانب أي فرد من افراد الجماعة امر هام للغاية، فسواء كان التقييم بي بالسلب او بالإيجابي لابد ان يأخذ التقييم نفيه شكلا ايجابيا بحيث يسهم في دعم العمل داخل الجماعة لا في تقويضه، لذا يجب ان ينصب التقييم على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها،

و-التعامل مع الفشل: من الوارد ان تفشل الجماعة في تحقيق اي من اهدافها او في اثناء اي من المهام الموكلة اليها، و من الخطورة التجاوز عن الفشل و المرور عليه الكرام كأن شيء لم يكن.

ر-المعالم الرئيسية: في كل عمل جماعي يكون من بين عناصر التحفيز لفريق العمل ان يتم تحديد معالم رئيسية يقاس بها تقدم سير العمل في المشروع.

ز- **تفادي الحلول الفردية:** عند مواجهة أي مشكلة لابد ان يتم العمل بشكل جماعي بمشاركة كل افراد الجماعة، بحيث تسهم مناقشات افراد الجماعة في التعرف على البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلة المثارة.

ي- **التواصل الجيد:** حرص اعضاء الجماعة على التواصل فيما بينهم بشكل جيد يضمن تبادل الافكار و المعلومات و الاقتراحات على النحو الذي يحول عن وقوع أي حالات من سوء الفهم، سواء فيما يتصل بمهمة الجماعة او سبل تنفيذ هذه المهمة.

10-3 التفاعل الاجتماعي:

يتضمن التفاعل الاجتماعي مجموعة من التوقعات من جانب كل الاعضاء المشتركين فيه فالعامل عندما يتعرض لمكروه و يستغيث يتوقع ان يستجيب الزملاء لاستغاثته و تقديم العون و المساعدة له و بجانب ما يتضمنه من مجموعة من التوقعات فانه يتضمن ادراك الدور الاجتماعي و سلوك الفرد في ضوء المعايير الاجتماعية التي تقوم بتحديد دوره الاجتماعي و ايضا ادوار المشتركين معه.

-يتخذ التفاعل الاجتماعي اشكالا و مظاهر عدة بين الاعضاء و الجماعات و يكون لها تأثير على السلوك الانساني لهم سواء افراد او جماعات و يتمثل التفاعل الاجتماعي في الاشكال الاتية:

1-التعاون

-يعد احد مظاهر لتفاعل الاجتماعي و هو نمط لسلوك شائع في اغلب المجتمعات و يحدث نتيجة التفاعل الشخص مع المحيطين:

-يقصد بالتعاون اشتراك فردين او اكثر في انجاز عمل معين او للوصول الى هدف او غاية مشتركة لا يمكن شخص بمفرده تحقيقه و يبداوا التعاون بشكل واضح في المجال الاقتصادي و عند تقسيم العمل حيث لا يمكن للفرد بنفسه انتاج كل ما يحتاجه من خدمات او سلع.

-ظاهرة التعاون ليست قاصرة على الافراد و الجماعات بل تمتد الى الدول و الامم.

2-المنافسة:

-هي عملية تتم بين طرفين افرادا او جماعات من خلالها يسعى كل طرف في الحصول على اكبر قدر من الموارد النادر هاو لتحقيق هدفه و الوصول الى افضل و احسن النتائج.

-تتعدد المواقف التي تحدث فيها عملية المنافسة فعلى سبيل المثال التنافس بين الافراد على زيادة الانتاج للحصول على مكاسب و عائد مادي و معنوي.

-ايضا صورة اخرى للتنافس على الوظائف الخالية داخل المؤسسة او المنظمة للحصول على منصب او مكانه اجتماعية و هذا ليس قاصر على الافراد فنجد ايضا الشركات تتنافس على السيطرة على الاسواق، ايضا المستهلكون يتنافسون للحصول على السلع و الخدمات القليلة و النادرة التي تقوم بإشباع حاجاتهم و رغباتهم.

- الشخص الذي يدخل في عملية التنافس مع الآخرين يتنبأ بسلوك المشتركين معه في عملية التنافس و بناء على ذلك يقوم بتحديد سلوكه الشخصي الذي سوف يتبعه اثناء عملية التنافس.
- عملية التنافس لا تحدث بين الاشخاص الا اذا كان هناك ندرة في المنتجات و الخدمات المراد الحصول عليها فعند توافرها تختفي عملية التنافس.
- يقوم الشخص في الاسراع في العمل المكلف بع عندما يقوم بأداء اعمال فيها منافسة و بالتالي فان العداء يؤدي الى تحقيق افضل النتائج اذا كان يجرى مع منافسيه.¹

11-3 انواع الجماعات :

يمكن تصنيف الجماعات الانسانية الى :

-جماعات اساسية وجماعات ثانوية .

- جماعات رسمية وجماعات غير رسمية .

الجماعات الاساسية : وهى الجماعات التي يربط اعضائها علاقات قوية تغلب عليها العاطفة كالأسر وجماعات الاصدقاء ، ونادرا ما تخضع هذه الجماعات في علاقاتها لقواعد او لوائح مكتوبة .

الجماعات الثانوية : وهى الجماعات التي يتحكم في وجودها ظروف خارجية كالعمل لنفس الشركة مثلا . هذه الجماعات تكون في الغالب اكثر عددا من الجماعات الاساسية وتحكمها لوائح وتشريعات مكتوبة.

¹ -د.فاروق عبد الفلية، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن،

الجماعات الرسمية : وهى الجماعات التي تقوم المنظمات بتكوينها بعد دراسات متأنية بغرض تحقيق اهداف معينة. وقد تظهر الجماعة الرسمية على الخريطة التنظيمية للمنظمة او في نشراتها الدورية . ان فترة بقاء الجماعة الرسمية تعد من المؤشرات الهامة التي تعين على فهم طبيعة هذه الجماعة: فهناك جماعات التنظيم ، واللجان :

جماعات التنظيم: وهى الجماعة التي تتكون من مشرف وعدد من المرؤوسين وتظهر على الخريطة التنظيمية للمنظمة. وتعد المنظمة شبكة متداخلة من جماعات التنظيم . ولجماعة التنظيم دائما اسما معيناً داخل المنظمة مثل قسم المحاسبة، قسم المبيعات ، وحدة الحاسب الألي.....وهكذا .

اللجنة :هي جماعة تتكون من عدد من الموظفين يتم اختيارهم لانهاء مهمة مؤقتة ، واعضاء اللجنة غالبا ما يعملون على انجاز هذه المهمة المؤقتة بجانب واجباتهم الاصلية. وعند انجاز المهمة تقوم اللجنة بتقديم مقترحاتها الى موظفين في مستوى ادارى اعلى .

الجماعات غير الرسمية : بالإضافة الى الجماعات الرسمية (مثل جماعات التنظيم واللجان) فانه عادة ما ينشا داخل المنظمة بطريقة تلقائية جماعات تعتنى بحاجة الفرد الى الصداقة. أن التقاء خمس موظفين كتابيين من اقسام مختلفة مرتين اسبوعيا لممارسة رياضة تنس الطاولة يعد مثالا للجماعة غير الرسمية ، كما ان التقاء ثلاثة من المديرين صباح كل يوم للذهاب للعمل في سيارة واحدة ومناقشة احداث الساعة واحوال سوق المال ومشاكل العمل اثناء الرحلة يعد نوع اخر من انواع الجماعات غير الرسمية . كما ان التقاء مجموعة من العاملين بأقسام

السكرتارية مرة على الغذاء اسبوعيا في احد المطاعم بعيدا عن جو العمل يمثل نوعا اخر من انواع جماعات العمل غير الرسمية. وبصفة عامة، قد تتصف الجماعة غير الرسمية بخاصية او اكثر من الخصائص التالية:

1-التقاء افرادها بطريقة متكررة.

2-وبينهم مشاعر وديه

3- ولهم هوايات واهتمامات مشتركة

ويتوقع الفرد من جماعته غير الرسمية

1- ان تكون مصدرا لإشباع حاجته للانتماء (وهي حاجة الفرد لان يكون عضوا في جماعه ويكون محبوبا من هذه الجماعة)

2- ان تكون سندا له في اوقات الازمات حيث ان المساندة الجماعية للفرد تقلل من احساسه بالضياع والوحدة.¹

¹ - د. غني دحام تناي الزبيدي، ادارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، دط، عمان، الاردن، 2015، ص102.

خلاصة :

تتميز الجماعة بأنها كل ديناميكي ويعني هذا أن التفاعل الذي يؤدي إلى التغير في حالة أي جزء من أجزاء الجماعة يؤدي إلى تغير في أي جزء آخر ، فحركة الجماعة تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية التي يجب وصفها على المستوى الجماعي والتي تتفاعل فيها عوامل كثيرة يكون لها تأثير في حياة الجماعة.

نستخلص مما تم عرضه في هذا الفصل أن المعالجة المفاهيمية لمصطلح الثقافة التنظيمية توحى بأنها امتداد للثقافة المجتمعية السائدة ، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه و إنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الإيجابي، فالرموز الفكرية، والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة أجهزته وفئاته ومؤسساته وثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه واتجاهاته وأهدافه، إن لكل نظام تقاليده وممارساته وطرق التأقلم الخاصة به التي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم.

الجزء التطبيقي

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

● تمهيد

اولا: المنهج المعتمد في الدراسة

ثانيا: اداة جمع البيانات

ثالثا: مجالات الدراسة

رابعا: الاساليب الاحصائية للدراسة

● خلاصة

تمهيد:

تؤدي الدراسة الميدانية دورا كبيرا في تدعيم الدراسة النظرية وتلعب على تجسيد الأهداف المذكورة في الجانب النظري وخاصة الهدف الرئيسي وهو: الوقوف على العلاقة المفترضة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل فالدراسة الإمبريقية من أهم الوسائل الضرورية التي تستخدم في البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة فمن خلال طبيعة الموضوع وأهدافه يتحدد لنا المنهج المناسب، كما أن هذا الأخير يحدد الإجراءات والأدوات المنهجية، فهذه الخطوات أساسية لاغنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة لأنها تقي الباحث عن اللاموضوعية، خصوصا بالنسبة للمنهج وأدوات جمع البيانات. ولقد تم إبراز الآتي في هذا الفصل : مجالات الدراسة المتمثلة في المجال الزماني والمكاني والبشري وأيضا المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات المتعلقة بالدراسة وكذا أساليب المعالجة الإحصائية وأخيرا خلاصة الفصل.

أولاً- المنهج المعتمد في الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفة وخصائص يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، والمنهج أياً كان نوعه هو الطريقة التي يسلكه الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، ويعتمد في ذلك على استخدام المناهج العلمية التي ثبت نجاحها، ولأن طبيعة الموضوع تفرض على الباحثين إتباع منهج معين لفهم وتحليل لمشكلة مع محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة فإن الباحثون اعتمدوا على المنهج الوصفي وهو أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة فهو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها .

ومن هذا المنطلق فإن المنهج الوصفي هو منهج علمي يقوم أساساً على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئيات هو تفاصيله، والتعبير عنها تعبيراً إما كيفياً أو كمياً : تعبيراً كيفياً وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيراً كمياً وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر.¹

¹ - د. عمار بوحوش، محمد محمود الزنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص102.

ثانيا - أداة جمع البيانات:

تعتبر الأداة الوسيلة المستخدمة فيجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها، واللافت أن هناك كثير من الأدوات أو الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات كما يمكن استخدام عدد من هذه الأدوات معا في البحث الواحد، وذلك لتجنب عيوب أو قصور إحداها وأيضا للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب ولتسهيل عملية جمع المعطيات الخاصة بموضوع الدراسة كان لابد من الاستعانة ببعض الأدوات المنهجية، لهذا الغرض قام الباحثون باستعمال أداة جمع البيانات التالية:

الاستمارة(الاستبيان): وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية تعرف الاستمارة بأنها "نموذجي"، ضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

وتشمل الاستمارة موضوعا معينا هي مشكلة من مجموعة من الأسئلة ويعبر المجيب كتابيا عن الأسئلة المطروحة من أهداف الاستمارة الوصول إلى بيانات حول معلومات شخصية أو بيبليوغرافية مثل: السن ، الجنس ، المستوى التعليمي. وتتشكل الاستمارة من مجموعة الأسئلة والاستفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث في هذا الموضوع والمشكلة التي اختاره لبحثه.

ولقد راعى الباحثين عند شروعاتهم في تصميم الاستبيان جملة من الاعتبارات منها:

- تحديد نوعية المعلومات المراد جمعها.

- وضع مسودة أولية.

- استشارة مجموعة من المحكمين يشهد لهم بالخبرة في هذا المجال.

- إبعاد الأسئلة غير المهمة والسطحية.

- ربط أكثر مادة الاستبيان بمشكلة البحث.

بعده اقام الباحثين باختبار الاستبيان على عينة تكونت من 60 مفردة من مفردات العينة، تتمثل في الاعتماد النهائي لتصميم الاستبيان من قبل الباحثون الذين وزعوا مباشرة على المبحوثين، ولقد تضمنت 38 سؤالاً، استعملوا إضافة إلى البيانات الشخصية. وشملت الاستمارة على المحاور التالية:

محور البيانات الشخصية وذلك للتعرف على خصائص مفردات مجتمع البحث.

المحور الاول: بيانات خاصة بالفرضية الأولى وتمثلت في ارتباط القيادة الادارية بديناميكية جماعة العمل

المحور الثاني: بيانات خاصة بالفرضية الثانية وتمثلت في ارتباط القيادة الديمقراطية بديناميكية جماعة العمل داخل المنظمة.

المحور الثالث: بيانات خاصة بالفرضية الثالثة وتمثلت في ارتباط القيادة الاوتوقراطية بديناميكية جماعة العمل داخل المنظمة.

المحور الرابع: بيانات خاصة بالفرضية الرابعة وتمثلت في ارتباط القيادة الفوضوية لديناميكية جماعة العمل داخل المنظمة.

وقد تم عرض أسئلة الاستمارة على الأستاذة المشرفة وتم تعديلها، وكذا عرضها على محكم في تخصص علم الاجتماع وذلك بهدف تقديم ملاحظات حول مدى استيعاب الأسئلة للمحاور المنظمين تحته، وكذا شكل ومضمون الاستمارة، وبعده تم صياغة الأسئلة وإخراجها في شكلها النهائي بموافقة الأستاذة المشرفة.

ثالثا - مجالات الدراسة:

1-1 المجال الجغرافي: لقد أجرى الباحثين دراستها الميدانية على مديرية سونلغاز بولاية

عنابة، وهي عبارة عن دراسة ارتباطية على عمال مديرية سونلغاز بولاية عنابة، حيث تقع هذه الأخيرة ببلدية عنابة تتوفر على مجمع اداري وقاعة الحجابة، بلغ عدد العمال فيها :

60 عاملا موزعين حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1-2 المجال الزمني: لقد مرت الدراسة بمراحل عديدة كانت بدايتها منذ التفكير في الموضوع

واستشارة بعض الأساتذة وكان ذلك مع بداية شهر مارس، وعندما تمت الموافقة المبدئية بدأت الباحث في جمع المعلومات النظرية التي تمس موضوع الدراسة، أما المرحلة الثانية

فقد كانت بعد الموافقة الرسمية على الموضوع من طرف اللجنة المسؤولة حيث واصلنا فيجمع المعلومات، وقام الباحثين بعملية استطلاعية لبعض عمال بمؤسسة سونلغاز ببلدية

عناية من حيث العدد والمستوى الثقافي وكذا الأقدمية وطبيعة عملهم داخل المؤسسة وكان ذلك في فترات مختلفة.

في المرحلة الثالثة قام الباحثين بإعداد استمارة تجريبية وتمت مناقشتها مع المشرف و الموافقة عليها ثم توزيعها على عمال المؤسسة، واختيار العينة و توزيع الاستمارة التجريبية على أصناف مختلفة من عمال المؤسسة ممثلة لمجتمع الدراسة.

3-3 المجال البشري: وتمثل من خلال الدراسة الارتباطية للعمال ان مديرية سونلغاز بها 130 عامل.

رابعاً - الأساليب الإحصائية للدراسة:

تستلزم عملية التحليل الإحصائي اتخاذ بعض القرارات من قبل الباحث عن طبيعة عمليات التحليل الإحصائي التي ينتهجها في بحثه العلمي، وهناك بعض الباحثين يكتفون باحتساب المجاميع والنسب المئوية للجداول الإحصائية التي يكونونها، وهناك البعض منهم يلجأ إلى استعمال الطرق المتطورة في التحليل الإحصائي، ولقد اعتمد الباحثون في تحليلهم على الأسلوب الإحصائي التالي:

- استخدام البرنامج الإحصائي "SPSS23" في تحليل البيانات.

خلاصة:

لقد تم عرض الإطار المنهجي في هذا الفصل من خلال تحديد مجالات الدراسة (الجغرافي، الزمني البشري)، وبعد ذلك تطرق الباحثون إلى تحديد المنهج المستخدم في هذه الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي بالإضافة إلى الأدوات المعتمدة لإجراء الدراسة وطبيعة المنهج المختار، كالاستمارة الموجهة لجماعة العمل وملاحظاتهم، كما تمت المقابلة مع عمال المؤسسة (إداريين، عمال مهنيين).

الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

● تمهيد

اولا: عرض نتائج الدراسة

ثانيا: عرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

● خلاصة

تمهيد:

بعد جمع البيانات تأتي مرحلة تصنيفها وتحليلها، حيث لا يمكن بقاءها على شكل إحصاءات في جداول لا دلالة لها بل عرضها بطريقة يمكن فهمها والاستفادة منها وذلك عن طريق وزنها بدقة وتقييمها لمعرفة درجة موضوعتها وثبات نتائجها الإحصائية المتواصل إليها من خلال دراستنا للعينة المدروسة.

أولاً: عرض نتائج الدراسة

جدول 1: يبين استجابات القيادة الإدارية

الترتيب	درجة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبداً	أحياناً	دائماً	العبارات
1	متوسط	0.526	2.33	%2.4	%61.9	%35.7	يتواصل المدير بطريقة فوضوية بين العمال داخل المنظمة
2	متوسط	0.677	2.07	%19.0	%54.8	%26.2	يمارس المدير السلطة المفوضة اليه بكل اهمال داخل المنظمة
3	متوسط	0.731	2.05	%23.8	%47.6	%28.6	انفراد المدير في اتخاذ القرار داخل المنظمة
4	متوسط	0.68	2.02	%21.4	%54.8	%23.8	ثقة المدير في العمال محدودة داخل المنظمة
5	متوسط	0.468	1.98	%11.9	%78.6	%9.5	اشارك في بعض المهام القيادية داخل المنظمة
6	متوسط	0.749	1.98	%28.6	%45.2	%26.2	الصرامة والجمود في انجاز الاعمال المطلوبة داخل المنظمة
7	متوسط	0.712	1.93	%28.6	%50.0	%21.4	يتعامل القائد في توزيعه للحوافز بكل ديكتاتورية داخل المنظمة
8	متوسط	0.601	1.93	%21.4	%64.3	%14.3	يرفض المدير المبادرات الابداعية لدى العاملين داخل المنظمة
9	متوسط	0.576	1.9	%21.4	%66.7	%11.9	ينصت المدير الى مشكلاتكم داخل المنظمة
10	متوسط	0.656	1.9	%26.2	%57.1	%16.7	يمارس المدير نشاطه ومهامه بطريقة فوضوية داخل المنظمة
11	متوسط	0.692	1.9	%28.6	%52.4	%19.0	عدم اكتراث المدير بما يحدث داخل المنظمة
12	متوسط	0.647	1.86	%28.6	%57.1	%14.3	اشارك في عملية وضع الاهداف داخل المنظمة
13	متوسط	0.718	1.86	%33.3	%47.6	%19.0	يساعد المدير العمال في تنمية قدراتهم الذاتية داخل المنظمة
14	متوسط	0.617	1.76	%33.3	%57.1	%9.5	اشعر بالمرونة في تعامل المدير داخل المنظمة
15	متوسط	0.656	1.76	%35.7	%52.4	%11.9	يتميز المدير بأسلوب اللامبالاة في تعامله مع القواعد التنظيمية داخل المنظمة
16	متوسط	0.78	1.69	%50.0	%31.0	%19.0	يتاح لي الفرصة في اتخاذ القرار داخل المنظمة
17	منخفض	0.795	1.62	%57.1	%23.8	%19.0	اشعر بالعدل في تعامل المدير داخل المنظمة
	متوسط	0.663588	1.914118				المجموع العام

الدراسة

يبين الجدول أعلاه النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو القيادة الادارية، حيث أن المتوسط العام للاستجابات المبحوثين قدر ب (1.91)، وانحراف معياري (0.66)، وبدرجة اتفاق متوسطة، فتمركزت استجابات المبحوثين عند بديل أحيانا، كما تجدر الإشارة أن المتوسط الحسابية لاستجابات المبحوثين للفقرات تراوحت ما بين (1.61-2.33)، وانحرافات معيارية (0.46 - 0.79).

كما اتضح ايضا ان استجابة المبحوثين نحو القيادة الادارية قد ترتبت على النحو الآتي:

- العبارة الاول : يتواصل المدير بطريقة فوضوية بين العمال داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (61.9%) من المبحوثين من ذلك في حين (35.7%) من كانت استجابتهم أحيانا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب (2.4%) من نفوا ذلك بتاتا، و كما قدر المتوسط الحسابي (2.33) و الانحراف المعياري (0.526) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الثانية: يمارس المدير السلطة المفوضة اليه بكل اهمال داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (54.8%) من المبحوثين من ذلك في حين (26.2%) من كانت استجابتهم دائما، ونسبة ضعيفة جدا (19.0%) من نفوا ذلك بتاتا، كما قدر المتوسط الحسابي (2.07) والانحراف المعياري (0.677) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الثالثة: انفراد المدير في اتخاذ القرار داخل المنظمة نحو أحيانا (47.6%) من المبحوثين من ذلك في حين (28.6%) من كانت استجابتهم دائما ونسبة ضعيفة جدا

قدرت (23.8%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي (2.05) والانحراف المعياري (0.731) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الرابعة: ثقة المدير في العمال محدودة داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (54.8%) من المبحوثين من ذلك في حين (21.4%) من كانت استجاباتهم

أبدأ، ونسبة ضعيفة جدا قدرت (23.8%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (2.02) والانحراف المعياري (0.68) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الخامسة: اشارك في بعض المهام القيادية داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك أن (78.6%) من المبحوثين من ذلك في حين هي (11.9%) من كانت استجاباتهم أبدأ، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب (9.5%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.98) والانحراف المعياري (0.468) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة السادسة: الصرامة والجمود في انجاز الاعمال المطلوبة داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (45.2%) من المبحوثين من ذلك في حين (28.6%) من كانت استجاباتهم أبدأ، ونسبة ضعيفة جدا قدرت (26.2%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.98) والانحراف المعياري (0.749) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة السابعة: يتعامل القائد في توزيعه للحوافز بكل ديكتاتورية داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (50.0%) من المبحوثين من ذلك في حين (28.6%) من كانت

استجاباتهم دائماً، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(21.4%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(1.93) والانحراف المعياري(0.712) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الثامنة: يرفض المدير المبادرات الابداعية لدى العاملين داخل المنظمة نحو أحيانا ، ونستدل بذلك(64.3%) من المبحوثين من ذلك في حين (21.4%) من كانت استجاباتهم بذا، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(14.3%) من كانت استجاباتهم دائماً. كما قدر المتوسط الحسابي(1.93) والانحراف المعياري(0.601) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة التاسعة: ينصت المدير الى مشكلاتكم داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك أن(66.7%) من المبحوثين من ذلك، في حين هي (21.4%) من كانت استجاباتهم أبدا، ونسبة ضعيفة(11.9%) من كانت استجاباتهم دائماً. كما قدر المتوسط الحسابي(1.9) والانحراف المعياري(0.576) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة العاشرة: يمارس المدير نشاطه ومهامه بطريقة فوضوية داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك(57.1%) من المبحوثين من ذلك في حين(26.2%) من كانت استجاباتهم أبدا، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(16.7%) من كانت استجاباتهم دائماً. كما قدر المتوسط الحسابي(1.9) والانحراف المعياري(0.656) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الحادية عشر: عدم اكتراث المدير بما يحدث داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك(52.4%) من المبحوثين من ذلك في حين(28.6%) من كانت استجاباتهم ابدا، ونسبة

ضعيفة جدا قدرت ب(19.0%) من استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.9) والانحراف المعياري (0.692) وبدرجة اتفاق متوسط

- العبارة الثانية عشر: اشارك في عملية وضع الاهداف داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (57.1%) من المبحوثين من ذلك في حين (28.6%) من كانت استجاباتهم أبدا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(14.3%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.86) والانحراف المعياري (0.647) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الثالثة عشر: يساعد المدير العمال في تنمية قدراتهم الذاتية داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (47.6%) من المبحوثين من ذلك في حين (33.3%) من كانت استجاباتهم دائما، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(19.0%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي (1.86) والانحراف المعياري (0.718) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الرابعة عشر: اشعر بالمرونة في تعامل المدير داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك أن (57.1%) من المبحوثين من ذلك في حين (33.3%) من كانت استجاباتهم ابدا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(9.5%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.76) والانحراف المعياري (0.617) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الخامسة عشر: يتميز المدير بأسلوب اللامبالاة في تعامله مع القواعد التنظيمية داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (52.4%) من المبحوثين من ذلك في

حين (35.7%) من كانت استجاباتهم ابدأ، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب (11.9%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.76) والانحراف المعياري (0.656) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة السادسة عشر: يتاح لي الفرصة في اتخاذ القرار داخل المنظمة نحو أبدا، ونستدل بذلك أن (50.0%) من المبحوثين من ذلك في حين (31.0%) من كانت استجاباتهم أحيانا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب (19.0%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.69) والانحراف المعياري (0.78) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة السابعة عشر: اشعر بالعدل في تعامل المدير داخل المنظمة نحو أبدا، ونستدل بذلك أن (57.1%) من المبحوثين من ذلك في حين (23.8%) من كانت استجاباتهم أحيانا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب (19.0%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.62) والانحراف المعياري (0.795) وبدرجة اتفاق منخفض.

يبين الجدول أعلاه النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو القيادة الادارية، حيث أن المتوسط العام للاستجابات المبحوثين قدر ب (1.91)، وانحراف معياري (0.66)، وبدرجة اتفاق متوسطة، فتمركزت استجابات المبحوثين عند بديل أحيانا، كما تجدر الإشارة أن المتوسط الحسابية لاستجابات المبحوثين للفقرات تراوحت ما بين (1.61-2.33)، وانحرافات معيارية (0.46 - 0.79).

كما اتضح ايضا ان استجابة المبحوثين نحو القيادة الادارية قد ترتبت على النحو الآتي:

- العبارة الاول : يتواصل المدير بطريقة فوضوية بين العمال داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (61.9%) من المبحوثين من ذلك في حين (35.7%) من كانت استجابتهم أحيانا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب (2.4%) من نفوا ذلك بتاتا، و كما قدر المتوسط الحسابي (2.33) و الانحراف المعياري (0.526) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الثانية: يمارس المدير السلطة المفوضة اليه بكل اهمال داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (54.8%) من المبحوثين من ذلك في حين (26.2%) من كانت استجابتهم دائما، ونسبة ضعيفة جدا (19.0%) من نفوا ذلك بتاتا، كما قدر المتوسط الحسابي (2.07) والانحراف المعياري (0.677) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الثالثة: انفراد المدير في اتخاذ القرار داخل المنظمة نحو أحيانا (47.6%) من المبحوثين من ذلك في حين (28.6%) من كانت استجابتهم دائما ونسبة ضعيفة جدا

قدرت (23.8%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي (2.05) والانحراف المعياري (0.731) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الرابعة: ثقة المدير في العمال محدودة داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (54.8%) من المبحوثين من ذلك في حين (21.4%) من كانت استجاباتهم

أبدأ، ونسبة ضعيفة جدا قدرت (23.8%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (2.02) والانحراف المعياري (0.68) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الخامسة: اشارك في بعض المهام القيادية داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك أن (78.6%) من المبحوثين من ذلك في حين هي (11.9%) من كانت استجاباتهم أبدأ، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب (9.5%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.98) والانحراف المعياري (0.468) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة السادسة: الصرامة والجمود في انجاز الاعمال المطلوبة داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (45.2%) من المبحوثين من ذلك في حين (28.6%) من كانت استجاباتهم أبدأ، ونسبة ضعيفة جدا قدرت (26.2%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.98) والانحراف المعياري (0.749) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة السابعة: يتعامل القائد في توزيعه للحوافز بكل ديكتاتورية داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (50.0%) من المبحوثين من ذلك في حين (28.6%) من كانت

استجاباتهم دائماً، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(21.4%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(1.93) والانحراف المعياري(0.712) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الثامنة: يرفض المدير المبادرات الابداعية لدى العاملين داخل المنظمة نحو أحيانا ، ونستدل بذلك(64.3%) من المبحوثين من ذلك في حين (21.4%) من كانت استجاباتهم بذا، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(14.3%) من كانت استجاباتهم دائماً. كما قدر المتوسط الحسابي(1.93) والانحراف المعياري(0.601) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة التاسعة: ينصت المدير الى مشكلاتكم داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك أن(66.7%) من المبحوثين من ذلك، في حين هي (21.4%) من كانت استجاباتهم أبدا، ونسبة ضعيفة(11.9%) من كانت استجاباتهم دائماً. كما قدر المتوسط الحسابي(1.9) والانحراف المعياري(0.576) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة العاشرة: يمارس المدير نشاطه ومهامه بطريقة فوضوية داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك(57.1%) من المبحوثين من ذلك في حين(26.2%) من كانت استجاباتهم أبدا، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(16.7%) من كانت استجاباتهم دائماً. كما قدر المتوسط الحسابي(1.9) والانحراف المعياري(0.656) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الحادية عشر: عدم اكتراث المدير بما يحدث داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك(52.4%) من المبحوثين من ذلك في حين(28.6%) من كانت استجاباتهم ابدا، ونسبة

ضعيفة جدا قدرت ب(19.0%) من استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.9) والانحراف المعياري (0.692) وبدرجة اتفاق متوسط

- العبارة الثانية عشر: اشارك في عملية وضع الاهداف داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (57.1%) من المبحوثين من ذلك في حين (28.6%) من كانت استجاباتهم أبدا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(14.3%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.86) والانحراف المعياري (0.647) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الثالثة عشر: يساعد المدير العمال في تنمية قدراتهم الذاتية داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (47.6%) من المبحوثين من ذلك في حين (33.3%) من كانت استجاباتهم دائما، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(19.0%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي (1.86) والانحراف المعياري (0.718) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الرابعة عشر: اشعر بالمرونة في تعامل المدير داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك أن (57.1%) من المبحوثين من ذلك في حين (33.3%) من كانت استجاباتهم ابدا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(9.5%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.76) والانحراف المعياري (0.617) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الخامسة عشر: يتميز المدير بأسلوب اللامبالاة في تعامله مع القواعد التنظيمية داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك (52.4%) من المبحوثين من ذلك في

حين (35.7%) من كانت استجاباتهم ابدأ، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب (11.9%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.76) والانحراف المعياري (0.656) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة السادسة عشر: يتاح لي الفرصة في اتخاذ القرار داخل المنظمة نحو أبدا، ونستدل بذلك أن (50.0%) من المبحوثين من ذلك في حين (31.0%) من كانت استجاباتهم أحيانا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب (19.0%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.69) والانحراف المعياري (0.78) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة السابعة عشر: اشعر بالعدل في تعامل المدير داخل المنظمة نحو أبدا، ونستدل بذلك أن (57.1%) من المبحوثين من ذلك في حين (23.8%) من كانت استجاباتهم أحيانا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب (19.0%) من كانت استجاباتهم دائما. كما قدر المتوسط الحسابي (1.62) والانحراف المعياري (0.795) وبدرجة اتفاق منخفض.

يبين الجدول أعلاه النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو ديناميكية جماعة العمل، حيث أن المتوسط العام للاستجابات المبحوثين قدر ب(2.41)، وانحراف معياري(0.56)، وبدرجة اتفاق متوسطة، فتمركزت استجابات المبحوثين عند بديل أحيانا، كما تجدر الإشارة أن المتوسط الحسابية لاستجابات المبحوثين للفقرات تراوحت ما بين(2.12-2.62)، وانحرافات معيارية(0.53 - 0.50).

كما اتضح أيضا ان استجابة المبحوثين نحو ديناميكية جماعة العمل قد ترتبت على النحو الآتي:

- العبارة الاولى: أفضل العمل في بيئة تتسم بالهدوء والتفاهم نحو دائما، ونستدل بذلك أن(64.3%) من المبحوثين من ذلك في حين أن(33.3%) من كانت استجاباتهم أحيانا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(2.4%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(2.62) والانحراف المعياري(0.539) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة الثانية: أشارك مع زملائي على اقتراح خطط هادفة للمنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك أن(57.1%) من المبحوثين من ذلك في حين(42.9%) من كانت استجاباتهم دائما، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(2.57) والانحراف المعياري(0.501) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة الثالثة: أتنافس زملائي في أداء العمل داخل المنظمة نحو دائما، ونستدل بذلك أن(59.5%) من المبحوثين من ذلك في حين أن(38.1%) من كانت استجاباتهم أحيانا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(2.4%) من تفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(2.57) والانحراف المعياري(0.547) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة الرابعة: أتعاون مع زملائي على تحقيق أهداف المنظمة نحو دائما، ونستدل بذلك أن(57.1%) من المبحوثين من ذلك في حين(24.5%) من كانت استجاباتهم أحيانا، ونسبة

ضعيفة جدا قدرت ب(2.4%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(2.55) والانحراف المعياري(0.55) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة الخامسة: أتعاون مع زملائي في الحفاظ على مقتنيات المنظمة نحو دائما، ونستدل على بذلك أن (52.4%) من المبحوثين من ذلك في حين(47.6%) من كانت استجاباتهم نحو أحيانا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(2.52) والانحراف المعياري(0.505) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة السادسة: انمي لدى زملائي روح المبادرة داخل المنظمة نحو دائما، ونستدل بذلك ان(54.8%) من المبحوثين من ذلك في حين(42.9%) من كانت استجاباتهم دائما، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(2.4%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(2.52) والانحراف المعياري(0.552) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة السابعة: أتعاون مع زملائي من اجل تحقيق أهداف جماعية داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك أن(52.4%) من المبحوثين من ذلك في حين(47.6%) من كانت استجاباتهم دائما، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(4.8%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(2.48) والانحراف المعياري(0.505) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة الثامنة: أكرس مبدأ العمل الجماعي داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك أن(50.0%) من المبحوثين من ذلك في حين أن (47.6%) من كانت استجاباتهم دائما، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(2.4%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(2.45) والانحراف المعياري(0.55) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة التاسعة: لا أتردد في طلب المساعدة من زملائي إذا واجهتهم مشكلة نحو دائما، ونستدل بذلك أن(54.8%) من المبحوثين من ذلك في حين أن(33.3%) من كانت استجاباتهم أحيانا، ونسبة ضعيفة جدا قدرت ب(11.9%) من نفوا ذلك بتاتا كما قدر المتوسط الحسابي(2.43) والانحراف المعياري(0.703) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة العاشرة: اعمل على فض النزاعات بين زملاء العمل داخل المنظمة نحو أحيانا، ونستدل بذلك أن(52.4%) من المبحوثين من ذلك في حين أن(45.2%) من كانت

استجاباتهم دائماً، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(2.4%) من نفوا ذلك تماماً. كما قدر المتوسط الحسابي(2.43) والانحراف المعياري(0.547) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة الحادية عشر: احفز زملائي على التنافس داخل المنظمة نحو دائماً، ونستدل بذلك أن(47.6%) من الباحثين من ذلك في حين أن(45.2%) من كانت استجاباتهم أحياناً، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(7.1%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(2.4) والانحراف المعياري(0.627) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة الثانية عشر: لا أجد حرج في الحديث عن مشاكل الخاصة مع زملائي نحو أحياناً، ونستدل بذلك أن(47.6%) من الباحثين من ذلك في حين(45.2%) من كانت استجاباتهم نحو أبداً، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(7.1%) من كانت استجاباتهم دائماً. كما قدر المتوسط الحسابي(2.38) والانحراف المعياري(0.623) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة الثالثة عشر: أتنافس مع زملائي من اجل الحصول على ترقية داخل المنظمة نحو أحياناً ونستدل بذلك أن(52.4%) من الباحثين من ذلك في حين(42.9%) من كانت استجاباتهم دائماً ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(4.8%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(2.38) والانحراف المعياري(0.582) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة الرابعة عشر: أتعهد تشجيع زملائي على تحقيق النجاح والفوز داخل المنظمة نحو أحياناً، ونستدل بذلك أن(57.1%) من الباحثين من ذلك في حين أن(4.5%) من كانت استجاباتهم دائماً، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(2.4%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(2.38) والانحراف المعياري(0.539) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة الخامسة عشر: أنجز أعمالي داخل المنظمة ضمن فريق عمل داخل المنظمة نحو أحياناً، ونستدل بذلك أن(50.0%) من الباحثين من ذلك في حين(47.6%) من كانت استجاباتهم أحياناً، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(4.8%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي(2.36) والانحراف المعياري(0.577) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة السادسة عشر: ابذل جهدي في حل الخصومات بين زملاء العمل داخل المنظمة نحو أحياناً، ونستدل بذلك أن(64.3%) من الباحثين من ذلك في حين أن(35.7%) من

كانت استجاباتهم دائماً، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(%) من نفوا ذلك تماماً. كما قدر المتوسط الحسابي (2.36) والانحراف المعياري (0.485) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة السابعة عشر: أتجنب الجو الذي تكثر فيه الخلافات بين زملاء العمل داخل المنظمة نحو أحياناً، ونستدل بذلك أن(59.5%) من المبحثين من ذلك في حين أن(38.1%) من كانت استجاباتهم دائماً، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(2.4%) من نفوا ذلك تماماً. كما قدر المتوسط الحسابي (2.36) والانحراف المعياري (0.533) وبدرجة اتفاق مرتفع.

- العبارة الثامنة عشر: أتضامن مع زملائي في المشكلات التي يواجهونها داخل المنظمة نحو دائماً، ونستدل بذلك أن(45.2%) من المبحثين من ذلك في حين أن(42.9%) من كانت استجاباتهم نحو أحياناً، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(11.9%) من نفوا ذلك بتاتا. كما قدر المتوسط الحسابي (2.33) والانحراف المعياري (0.687) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة التاسعة عشر: أتبادل الزيارات العائلية مع زملائي نحو أحياناً، ونستدل بذلك أن(50.0%) من المبحثين من ذلك في حين أن(38.1%) من كانت استجاباتهم نحو ابدأ، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(11.9%) من كانت استجاباتهم دائماً. كما قدر المتوسط الحسابي (2.26) والانحراف المعياري (0.665) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة العشرون: أتجنب الدخول في صراعات مع زملاء العمل داخل المنظمة نحو أحياناً، ونستدل بذلك أن(59.5%) من المبحثين من ذلك في حين أن(33.3%) من كانت استجاباتهم دائماً، ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(7.1%) من نفوا ذلك تماماً. كما قدر المتوسط الحسابي (2.26) والانحراف المعياري (0.587) وبدرجة اتفاق متوسط.

- العبارة الواحدة والعشرون: أتحدى زملائي في انجاز الأعمال المطلوبة قبل الوقت المحدد لإنهاءها داخل المنظمة نحو أحياناً، ونستدل بذلك أن(73.8%) من المبحثين من ذلك في حين أن(19.0%) من كانت استجاباتهم أبداً ونسبة ضعيفة جداً قدرت ب(7.1%) من كانت استجاباتهم دائماً. كما قدر المتوسط الحسابي (2.12) والانحراف المعياري (0.504) وبدرجة اتفاق متوسط.

ثانيا: عرض نتائج المتعلقة بالفرضية العامة:

جاءت نصها كالآتي : انه توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة الادارية وديناميكية جماعة العمل.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل الى ما يلي حسب ما يوضحه الجدول 1.

الجدول رقم 3: العلاقة بين القيادة الادارية ودينامية الجماعة

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
القيادة الادارية	42	32.54	5.38	-0.057	غير دالة عند 0.05
دينامية الجماعة		50.73	3.4		

يوضح الجدول اعلاه العلاقة بين القيادة الادارية وديناميكية الجماعة ،حيث ان المتوسط الحسابي للقيادة الادارية ب (32.54)، وديناميكية جماعة العمل ب(50.73)، اما الانحراف المعياري للقيادة الادارية ب(5.38)، وديناميكية الجماعة ب(4.3)، وقيمة ارتباط بيرسون بين القيادة الادارية وديناميكية الجماعة قدر ب(0.719)، و مستوى الدلالة بينهما غير دالة عند (0.05). ومنه تحققت الفرضية الموجبة التي مفادها وجود علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الادارية و ديناميكية الجماعة، وعليه نرفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

1- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى:

جاءت نصها كالآتي : انه توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة الديمقراطية وديناميكية جماعة العمل .

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل الى ما يلي حسب ما يوضحه الجدول 2.

الجدول رقم 4: العلاقة بين القيادة الديمقراطية وديناميكية جماعة العمل

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
القيادة الديمقراطية	42	12.66	2.58	-0.091	غير دالة عند 0.05
ديناميكية جماعة العمل		50.73	3.40		

يوضح الجدول اعلاه العلاقة بين القيادة الديمقراطية وديناميكية جماعة العمل حيث ان المتوسط الحسابي للقيادة الديمقراطية ب(12.66)، و ديناميكية جماعة العمل ب(50.73)،

اما الانحراف المعياري للقيادة الادارية ب (2.58)، ديناميكية جماعة العمل ب (3.40)، وقيمة ارتباط بيرسون بين القيادة الديمقراطية وديناميكية جماعة العمل قدر ب (-0.091)، و مستوى الدلالة بينهما غير دالة عند (0.05). ومنه تحققت الفرضية الموجبة التي مفادها وجود علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الديمقراطية وديناميكية جماعة العمل، وعليه نرفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية المتعلقة بالفرضية الثانية:

وتتص على أنه توجد علاقة بين القيادة الاوتوقراطية وديناميكية جماعة العمل .
وبالبحثين سيعرضون من خلال الجدول التالي النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنسبة لهذه الفرضية.

الجدول رقم 5: العلاقة بين القيادة الاوتوقراطية وديناميكية جماعة العمل

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
القيادة الاوتوقراطية	42	9.90	2.09	0.041	غير دالة عند 0.05
ديناميكية جماعة العمل		50.73	3.40		

يوضح الجدول اعلاه العلاقة بين القيادة الاوتوقراطية وديناميكية جماعة العمل، حيث ان المتوسط الحسابي للقيادة الاوتوقراطية ب (9.90)، وديناميكية جماعة العمل ب (50.73)، اما الانحراف المعياري للقيادة الاوتوقراطية ب (2.09)، وديناميكية جماعة العمل ب (3.40)، وقيمة ارتباط بيرسون بين القيادة الاوتوقراطية وديناميكية جماعة العمل قدر ب (0.041)، و مستوى الدلالة بينهما غير دالة عند (0.05). ومنه تحققت الفرضية الموجبة التي مفادها وجود علاقة ارتباطية بين الاوتوقراطية وديناميكية جماعة العمل ، وعليه نرفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

وتتص على أنه توجد علاقة بين القيادة الفوضوية وديناميكية جماعة العمل.
وبالبحثين سيعرضون من خلال الجدول التالي النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنسبة لهذه الفرضية

الجدول رقم 6: العلاقة بين القيادة الفوضوية وديناميكية جماعة العمل

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
القيادة الفوضوية	42	9.97	1.78	-0.089	غير دالة عند 0.05
ديناميكية جماعة العمل		50.73	3.40		

يوضح الجدول اعلاه العلاقة بين القيادة الفوضوية وديناميكية جماعة العمل، حيث ان المتوسط الحسابي للقيادة الفوضوية ب(9.97)، ديناميكية جماعة العمل ب(50.73)، اما الانحراف المعياري للقيادة الفوضوية ب(1.78)، ديناميكية جماعة العمل ب(3.40)، وقيمة ارتباط بيرسون بين القيادة الفوضوية وديناميكية جماعة العمل قدر ب(-0.089)، و مستوى الدلالة بينهما غير دالة عند (0.05). ومنه تحققت الفرضية الموجبة التي مفادها وجود علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الادارية و ديناميكية الجماعة، وعليه نرفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

ثانيا - مناقشة وتفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

من خلال ما تناولناه في الفصول السابقة من معطيات ودراسات حول متغيرات الدراسة المراد البحث فيها تم التطرق الى ترتيب وتصنيف وتكميم البيانات المتعلقة بالقيادة الادارية و ديناميكية جماعة العمل، وتم التركيز على الأسلوب القيادي والاستقرار في العمل وتأثيرها على ديناميكية جماعة العمل باعتبارهما المتغيرين الاساسيين والفرضيات الجرائية للدراسة، وعليه سيتم في هذا الفصل تحليل النتائج التي تم التوصل اليهما في الفصول السابقة، وتوضيح مدى الصدق الامبريقي لفروض الدراسة.

تساهم القيادة الادارية في سريان وسيرورة عملية بين العاملين داخل المنظمة، وهذا ما يولدا جوا من الانضباط، والتعاون ينعكس ايجابا على مستوى التماسك والتفاعل بين عمال المنظمة، والتنافس يعمد الى توفير جو من الحركية داخل بيئة العمل، واما فيما يخص الصراع فانه يؤثر بالعمال الى حدوث نوع التغيير داخل بيئة العمل.

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة: جاء نص هذه الفرضية على النحو التالي:

"توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الادارية وديناميكية جماعة العمل"

تعتبر القيادة الادارية عنصرا موجها لسلوك وتصرفات العاملين داخل المنظمة، وأنماط السلوك المقبول و السائد داخل المنظمة، والتي تحدد تصرفات عمال المنظمة، فهي تلك الأنساق من المعاني التي يشترط فيها أعضاء التنظيم والتي تحدد ما هو صالح وما هو طالح، ما هو صحيح أو خطأ، وما هي الطرق المناسبة لأعضاء التنظيم في التفكير والسلوك، ويمكن أن تكون القيادة الادارية في أي تنظيم واضحة ومتماسكة، غامضة ومشوشة وغير مفيدة، وأما موجهة نحو أغراض رسمية مسيطرة لأولئك الذين يقدمونها، أو تعمل كروح معرض تشجع على الصدام بين توقعات وأهداف أعضاء في المستوى الأعلى وبين بقية المشاركين. ولا يمكن تحقيق هذه الاستجابات إلا عبر مجموعة من العناصر والتي من بينها:

1-الأدوات الأساسية: المؤسسون(المعطيات الشخصية، الأصل الاجتماعي.

التحدي(رهانات، القرارات الأصلية)، المبادئ الأساسية).

2-تاريخ المؤسسة: الأشخاص، الهياكل(القانونية، الداخلية)، التواريخ الكبرى، المحيط.

3-الحرفة/المهنة: مدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط .والمهنة المكتسبة(من طرف الخارج) والمهنة الظاهرة(انتماء المؤسسات إلى هيئات حرفية)،مهنة مرتبطة بالنشاط(أساسية) بالنسبة لكفاءات من اجل تحقيق النشاط الأساسي للمنظمة بطرق عمل مختلفة أو مميزة.

وتتجلى أهمية القيادة الادارية داخل المنظمة من خلال المعطيات الكمية الوارد في الجداول(1-17) فيما يلي :

- المشاركة في بعض المهام القيادية داخل المنظمة.
- انصات المدير الى مشكلات العمال داخل المنظمة.
- مشاركة العمال في وضع اهداف المنظمة.
- مساعدة المدير على تنمية القدرات الذاتية للعمال داخل المنظمة.
- شعور العمال بالعدل في تعامل المدير معهم.
- الصرامة الجمود في اتخاذ القرار داخل المنظمة.

و بما ان العامل يعمل في ظل جماعة مهنية عمالية تفرض عليه الالتزام بهذا النسق القيادي، الذي يجعل من بيئة العمل فضاء حيويًا مساعدًا على الاداء الفعال و الهادف.

فجماعة العمل و مدى فعاليتها و أدائيتها مرتبط بعدة اعتبارات التي يصدرها القائد على المرؤوسين داخل البيئة التنظيمية.

تعتبر ديناميكية جماعة العمل من الحقول العلمية الأساسية في دراسة السلوك في المنظمة. ولقد استقطب هذا الحقل العديد من الباحثين والمفكرين الذين ساهموا بأبحاثهم في تنميته وتطويره. ولم تعد تقتصر الأبحاث على بناء النظريات واستخلاص الفرضيات واختبارها فقط، بل تعداه إلى دراسة وتحليل كل ما يؤثر في هذه الجماعة، من خلال الإحاطة بمختلف العوامل المؤثرة في حركتها وفي سبيل تحقيقها لأهدافها. وكذلك الإيديولوجيات التي تتعلق بكيفية تنظيم جماعة العمل والطريقة التي يتم بها إدارة عمل هذه الجماعات وتنفيذه، وكذلك النظر إلى الطبيعة الداخلية لجماعة العمل وهيكلتها وعملياتها وهي الأكثر انتشارا وقبولا في المنظمات.

- تتجلى أهمية ديناميكية جماعة العمل داخل المنظمة على النحو التالي:

- روح التعاون والمشاركة والتضامن بين زملاء العمل داخل المنظمة. من خلال الجدول (2)(11-1).

- تعمل على زرع روح المنافسة والتحدي و التحفيز وكل أشكال التحفيز والتسابق نحو أداء العمل داخل المنظمة. من خلال الجدول (2)(12-16).

- تعمل على ايجاد حلول للخصومات والصراعات وتجنبها داخل بيئة العمل والبحث عن جو أفضل وبيئة تتسم بالهدوء والتفاهم لممارسة العمل. من خلال الجدول (2)(17-21).

و من خلال المعطيات الكمية المتحصل عليها من الميدان أكدت وجود علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الادارية و ديناميكية جماعة العمل ¹.

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الاولى: والتي نصها كالتالي:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الديمقراطية وديناميكية جماعة العمل" تعتبر القيادة الديمقراطية عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها ، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات. على عكس القيادة الأوتوقراطية. والتي تتعلق بكيفية تنظيم جماعة العمل والطريقة التي يتم بها ادارة عمل هذه الجماعات وتنفيذه.

1- د. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في إدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الانسانية، الوادي، 2007، ص25.

وتتجلى أهمية القيادة الديمقراطية على الافراد والمنظمة في ما يلي من خلال الجدول (1)(1)-2-3-4-5):

- مشاركة العمال في بعض المهام القيادية داخل المنظمة.
 - شعور العمال بالمرونة داخل المنظمة من قبل المدير في تعامله معهم.
 - مساعدة المدير في تنمية قدرات العمال الذاتية داخل المنظمة.
 - انصات المدير الى مشكلات العمال داخل المنظمة.
 - مشاركة العمال في وضع أهداف المنظمة.
- يعتبر التعاون التنظيمي سلوك تتميز به فرق العمل داخل المنظمة وسعيهم سعيًا قويا لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال المشاركة بالمعلومات والآراء والأفكار والمشاعر، والعمل المشترك لتحقيق هذه الأهداف.
- وتتدرج أهمية التعاون التنظيمي على الأفراد والمنظمة فيما يلي:
- التعاون والمشاركة وتبادل الزيارات بين زملاء العمل. من خلال الجدول (2)(1-4-9-10-11).
 - انجاز الأعمال ضمن فرق عمل داخل المنظمة. من خلال الجدول (2)(5).
 - التضامن مع زملاء العمل في مواجهة المشاكل التي يواجهونها داخل المنظمة. من خلال الجدول (2)(8).
 - تنمية روح المبادرة بين زملاء العمل داخل المنظمة. من خلال الجدول (2)(7).
 - تكريس مبدأ العمل الجماعي داخل المنظمة. من خلال الجدول (2)(6).
- من خلال المعطيات الكمية المتحصل عليها من الميدان اكدت وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الديمقراطية ديناميكية جماعة العمل.²

3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية: والتي نصها على النحو التالي:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاوتوقراطية وديناميكية جماعة العمل" ان القيادة هي عملية منظمة تهدف للتأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، حيث ان القيادة الاوتوقراطية هي نمط من أنماط القيادة بحيث يعتمد القائد

² - بابا حنيني محمد فؤاد، التنظيم الغير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، 2007 ص 112.

الى فرض سلطته القيادية على العاملين ويلزمهم بتنفيذه، يتصرف بمفرده ولا يخضع لأحد يفرض على الجميع ان يخضعوا له. يكون صالحا في تصرفات، وخطأ في تصرفات أخرى لكنه في سلطته الاوتوقراطي قد يخطو خطوا واسعة نحو الاصلاح ان اراد ذلك لكنه فيما يقوم به يكون وحده، ولا يستطيع أن يحصل على تجاوب صادق من العاملين معهم. يجتذب الاوتوقراطي إلى نفسه مجموعة من المؤيدين "أو المنافقين" ويحاول المخلصون له انتقاده وتوجيهه، ولكن كبرياءه لا يعاونه على ذلك .

وتتجلى أهمية القيادة الأوتوقراطية بين القائد والعمال في ما يلي من خلال الجدول (1)(8)-9-10-11-12):

- تعامل القائد بكل ديكتاتورية في توزيعه للحوافز داخل المنظمة.
 - انفراد المدير في اتخاذ القرار داخل المنظمة.
 - صرامة وجمود القائد في انجاز الاعمال المطلوبة داخل المنظمة.
 - الثقة المحدودة التي يتميز بها القائد الاوتوقراطي داخل المنظمة.
 - رفض القائد الاوتوقراطي للمبادرات الابداعية لدى العمال داخل المنظمة.
- وتتجلى أهمية التنافس على المنظمة بين زملاء العمل في ما يلي:
- التحدي والتنافس بين العمال من اجل انجاز الأعمال قبل وقتها المحدد والحصول على ترقية داخل المنظمة. وذلك من خلال الجدول (2)(12-13).
 - التحفيز والتشجيع والتسابق بين زملاء العمل داخل المنظمة. من خلال الجدول (2)(14)-15-16)

من خلال المعطيات الكمية المتحصل عليها من الميدان اكدت وجود علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الأوتوقراطية وديناميكية جماعة العمل.

4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة: والتي جاء نصها على النحو التالي:

" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الفوضوية ديناميكية جماعة العمل " ان القيادة هي عملية تؤثر في نشاط جماعة المنظمة من أجل تحقيق هدف معين وارساء قواعد هذا الهدف، والقيادة الفوضوية أحد انماط القيادة الادارية حيث يترك القائد للمرؤوسين حرية التصرف، أي يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال وفقا للأسلوب الذي يرونه أفضل من وجهة نظرهم. تعتبر القيادة الحرة نموذج متطرف للقيادة الديمقراطية.

وتتجلى أهمية القيادة الفوضوية في ما يلي من خلال الجدول (1)(13-14-15-16-17)

- ممارسة المدير أو القائد لنشاطاته بطريقة فوضوية داخل المنظمة.
- تميز القائد بأسلوب اللامبالاة في تعامله مع القواعد التنظيمية داخل المنظمة.
- عدم اكتراث المدير بما يحدث داخل المنظمة.
- ممارسة المدير للسلطة المفوضة اليه بكل اهمال داخل المنظمة.
- تواصل المدير بطريقة فوضوية بينه وبين العمال داخل المنظمة.

إن الصراع التنظيمي هو بعد من أبعاد ديناميكية جماعة العمل و هو المجال الذي يحدث فيه تعارض لمطالب أو اهتمامات وأهداف العمال والإداريين داخل المنظمة، وبذلك فإن الصراع التنظيمي يتمثل في الموقف السلبي الذي يستنفذ وقت وطاقات وجهد الأفراد المشاركين فيه، وكذلك مواقف ايجابية على الأفراد.³

وتتجلى أهمية الصراع التنظيمي بين الأفراد موجود منذ أن خلق الله تعالى الإنسان ومن أهميته نذكر مايلي:

- تجنب الجو الذي تكثر فيه الخلافات بين زملاء العمل.
 - العمل على فض النزاعات بين العمال في بيئة العمل.
 - تجنب الدخول في صراعات مع زملاء العمل داخل المنظمة.
 - العمل في بيئة تتسم بالهدوء والتفاهم بين العمال داخل المنظمة. من خلال الجدول (2)
- (17-21).

من خلال المعطيات الكمية المتحصل عليها من الميدان اكدت على وجود علاقة ارتباطية عكسية القيادة الفوضوية وديناميكية جماعة العمل.

³ -محمد سليمان العيان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار زهرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان ،الاردن، 2002، ص363

• خلاصة:

لقد كان الهدف من الدراسة هو الكشف والوقوف على العلاقة المفترضة بين القيادة الادارية بمتغيراتها المتمثلة في القيادة الديمقراطية و القيادة الاوتوقراطية والقيادة الفوضوية و ديناميكية جماعة داخل المؤسسة والتي تتجلى في تفاعل العاملين مع العناصر الأخرى في المنظمة وتفاعلهم مع بيئة المنظمة، وتمييز العامل بين ما هو مرغوب وغير مرغوب وبين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون وتوضيح علاقة الوظائف ببعضها البعض وتوضيح مستوياتها ومحاولة التنسيق والتعاون بين هذه الوظائف، وكذا وضع هيكل تنظيمي من الذي يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع، فلقد تم التركيز على العامل بغض النظر على مستواه التعليمي، وحاول الباحثين التعرف على أي من المتغيرات السابقة الذكر أكثر ارتباط في الدفع في تحقيق القيادة الادارية ، ولذلك في ضوء معطيات الدراسة الميدانية التي تتجلى من خلال المتغيرات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي طبق من أجل معرفة العلاقة الارتباطية بين القيادة الادارية وديناميكية جماعة العمل، والقيادة الديمقراطية وديناميكية جماعة العمل، والقيادة الاوتوقراطية وديناميكية جماعة العمل، والقيادة الفوضوية وديناميكية جماعة العمل.

ولقد خلص الباحثين للاستنتاجات التالية:

- الاستنتاج الأول : توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الادارية وديناميكية جماعة العمل
- الاستنتاج الثاني : توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الديمقراطية وديناميكية جماعة العمل.
- الاستنتاج الثالث: توجد علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الاوتوقراطية وديناميكية جماعة العمل.
- الاستنتاج الرابع: توجد علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الفوضوية وديناميكية جماعة العمل.

وخلاصة القول يؤكد الباحثين على أن كلا من القيادة الديمقراطية والقيادة الاوتوقراطية و القيادة الفوضوية التنظيمي كمتغيرات للقيادة الادارية تحققت ديناميكية جماعة العمل داخل مؤسسة سونلغاز .

إن أهمية أي بحث علمي تتجلى في القدرة على التحليل والتفسير للموضوع محل الدراسة اذ ان مهارة الباحث وقدرته على الإعداد الجيد والمعالجة الموضوعية لموضوع المدروس

تتوقف على مدى ما يقدمه الباحث من تحليلات وتفسيرات للظاهرة او الموقف محل الدراسة. إن في هذه الخطوة البحثي نحاول عرض مختلف التحليلات والتفسيرات لموضوع دراستنا والمتمثل في القيادة الادارية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل لدى عينة من عمال مديرية سونلغاز من اجل ذلك نجد من الضرورة التحليل وفقا لما تمت صياغته في البداية من فرضيات التي تم طرحها في ضوء دراسات سابقة ذات صلة للموضوع المذكور آنفا وأيضا التراث العلمي والأكاديمي المتوفر.

الاقتراحات:

الاقتراحات بناء التي تم اجراءها حول الموضوع الموسم القيادة الادارية وعلاقتها بديناميكية

جماعة العمل

تمت صياغة الاقتراحات الاتي تتمحور حول اجراء دراسات علمية معمقة تتناول أحد

متغيرات الموضوع المذكور ألفا والتي نوردتها على النحو الاتي:

- دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين.
- أثر القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- أساليب القيادة الادارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الادارية من وجهة نظر الطلاب.
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية.
- تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- علاقة القياد الاداري بإدارة الصراع داخل المؤسسة.
- انماط القيادة الادارية وفعاليتها في صنع القرار بالمؤسسة.
- الانماط القيادة ودورها في تنمية كفاءات العاملين.
- القيادة الادارية وعلاقتها بإدارة التعاون التنظيمي داخل المؤسسة.
- الانماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الاداري.

قائمة المراجع

• قائمة الكتب:

- 1-د. عبد الكريم درويش ود. ليلي تكلا، اصول الادارة العامة، مكتب الانجلو المصرية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1983.
- 2-د. سيد الهواري، التنظيم، دار المعارف المصرية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1972.
- 3-د. حسن ماهر محمد، القيادة (اساليب ونظريات)، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2004.
- 4-د. زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الادارة، دار المعارف للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1973.
- 5-د. ابراهيم درويش الادارة العامة في النظرية والممارسة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، القاهرة، 1976.
- 6-د. علي سلمي، سياسات واستراتيجيات الادارة في الدول النامية، دار المعارف للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1982.
- 7-د. علي سلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الاداري، دار المعارف للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1981.

8- روزلاند كاسيدي، تنمية العلاقات الانسانية الديمقراطية، ترجمة الدكتور ابراهيم حافظ،

مكتلة الانجلو المصرية، ط1، القاهرة، 1964.

9- د. عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الاداري وعلم الادارة، دار النهضة العربية

للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1981.

10- د. سيد الهواري، الادارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، ط1،

القاهرة، 1976.

11- د. عادل حسن وعبد المنعم فوزي، الادارة العامة، دار المعارف للنشر والتوزيع، ط1،

مصر، 1963.

12- د. سيد الهواري، الادارة (الاصول والاسس العلمية)، دار المعارف

للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1976.

13- د. زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الادارة، دار المعارف للنشر والتوزيع، ط1،

القاهرة، 1973.

14- د. كمال دسوقي، سيكولوجية ادارة الاعمال، مكتبة الانجلو المصرية، ط1،

القاهرة، 1961.

15- د. وفاء حسين الزير، القيادة وقضية التغيير (سلسلة بحوث السلوك والتنمية البشرية)،

عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1983.

16- د. خميس السيد اسماعيل، القيادة الادارية (دراسة نظرية مقارنة)، رسالة دكتوراه مقدمة

لكلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1971.

- 17- د. حسين الدوري، الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1966.
- 18- داويت والدو، دراسة الادارة العامة، ترجمة عربية للأستاذ الشريف عبدو ، الفكر العربي، ط1، القاهرة، 1959.
- 19- د. عبد الملك عودة، الادارة العامة والسياسة، مكتبة الانجلو المصرية، ط1، القاهرة، 1963.
- 20- د. ماهر محمد حسن، القيادة (اساسيات ونظريات)، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2004.
- 21- عبد اللطيف محمد خليفة، مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للنشر و التوزيع، د ط، القاهرة، مصر، 2005.
- 22- د. محمد مسلم، مدخل علم اجتماع النفس والعمل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
- 23- د. مصطفى كامل ابو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، د ط، الإسكندرية، مصر، دس.
- 24- د. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، د ط، الاسكندرية، القاهرة، 2005.
- 25- د. محمد العزازي احمد ادريس، المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العسكري، دار الجامعية للنشر و التوزيع، دط، القاهرة، مصر، 2009.

- 26- د. علي محمد عبد الوهاب، ادارة الافراد(منهج تحليلي)، مكتبة عين الشمس للنشر و التوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 1975.
- 27- د. عبد الله محمد عبد الرحمن، ادارة المؤسسات الاجتماعية(اسس الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية)، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، دط، بيروت، لبنان، 2009.
- 28- د. فوزي عبد الرحمان حامد او ساكره، انماط الصراع واثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،عمادة الدراسات العليا كلية التجارة ، تخصص ادارة الاعمال، 2008.
- 29- د. مراد مرادسي، مواضيع علم النفس الاجتماعي(تأليف نظرية و منهجية)، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع، د ط، بن عكنون، الجزائر، 2006.
- 30- د. صديق محمد عنيفي، احمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي(دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، مكتبة عين شمس للنشر و التوزيع، ط10، الاسكندرية، مصر 2003.
- 31- د. قوريدة سعيد سالم، القوة التنظيمية، مكتبة اثناء للنشر و التوزيع، ط1، الشارقة، الاردن، 2009.
- 32- د. عثمان حمود لخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2005.
- 33- د. احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الاسكندرية مصر، 1990.

- 34- د. فاروق عبد الفلية، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2015.
- 35- د. غني دحام تناي الزبيدي، ادارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2015.
- 36- خليل حسن محمد الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادار الاعمال، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط3، عمان، دس.
- 37- د محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامع الجديد، ط1، مصر، 2003.
- 38- د. علي عسكر، الأسس النفسي والاجتماعي للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الكويت 2005.
- 39- بترج نورت هاوس، ترجم صلاح بن معاد المعيوف، القيادة الاداري (النظري والتطبيق) معهد الادارة العام للنشر ، ط2، الرياض، 2006.
- 40- د. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعي للنشر، ط1، مصر، 2005.
- 41- د. حسن ماهر محمد، القيادة (اساليب ونظريات)، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2004.
- 42- د. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الاردن، 2004.

43- د. عادل ثابتو، سيكولوجية الادارة المعاصرة ،دار اسام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

44- د. عبد الملك عودة، الادارة العامة والسياسة، مكتبة الانجلو المصرية، ط1، القاهرة، 1963.

45- د. ماهر محمد حسن، القيادة (اساسيات ونظريات)، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2004.

• قائمة المذكرات:

- 1- كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد ألحاج، البويرة، 2015، ص 1.
- 2- سعد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الادارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الادارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006.
- 3- بن عتوق حمزة، القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

4- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في إدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنسل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم

علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الانسانية، الوادي، 2007.

5- سعد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الادارية لدى ضباط الكليات

العسكرية وفق نموذج الشبكة الادارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، قسم العلوم الادارية،

كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006.

• مجالات:

1- د. العامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواظب التنظيمي في

الأجهزة الحكومي السعودي، المجل العربية للعلوم الادارية، م9، 2002.

قائمة الملاحق

الهيكـل

التنظيمي لمديرية سونلغاز لولاية عنابة



القيادة الادارية

الرقم	العبارات	البدائل	دائماً	أحياناً	أبداً
1	اشارك في بعض المهام القيادية داخل المنظمة				
2	ينصت المدير الى مشكلاتكم داخل المنظمة				
3	اشعر بالمرونة في تعامل المدير داخل المنظمة				
4	يتاح لي الفرصة في اتخاذ القرار داخل المنظمة				
5	اشعر بالعدل في تعاملهم معكم داخل المنظمة				
6	اشارك في عملية وضع الاهداف داخل المنظمة				
7	يساعد المدير العمال في تنمية قدراتهم الذاتية				
8	يتعامل القائد في توزيعه للحوافز بكل ديكتاتورية داخل المنظمة				
9	انفراد المدير في اتخاذ القرار داخل المنظمة				
10	الصرامة والجمود في انجاز الاعمال المطلوبة داخل المنظمة				
11	ثقة المدير في العمال محدودة داخل المنظمة				
12	يرفض المدير المبادرات الابداعية لدى العاملين داخل المنظمة				
13	يمارس المدير نشاطه ومهامه بطريقة فوضوية داخل المنظمة				
14	يتميز المدير بأسلوب اللامبالاة في تعامله مع القواعد التنظيمية داخل المنظمة				
15	عدم اكتراث المدير بما يحدث داخل المنظمة				
16	يمارس المدير السلطة المفوضة اليه بكل اهمال داخل المنظمة				
17	يتواصل المدير بطريقة فوضوية بين العمال داخل المنظمة				

ديناميكية الجماعة

الرقم	العبارات	البدائل	دائماً	أحياناً	أبداً
1	أتعاون مع زملائي من أجل تحقيق أهداف المنظمة				
2	أشارك مع زملائي في اقتراح خطط هادفة للمنظمة				
3	أتعاون مع زملائي في الحفاظ على مقتنيات المنظمة				
4	أتعاون مع زملائي من أجل تحقيق أهداف جماعية داخل المنظمة				
5	أنجز أعمالي داخل المنظمة ضمن فريق عمل داخل المنظمة				
6	أكرس مبدأ العمل الجماعي داخل المنظمة				
7	انمي لدى زملائي روح المبادرة داخل المنظمة				
8	أتضامن مع زملائي في المشكلات التي يواجهونها داخل المنظمة				
9	لا أجد حرج في الحديث عن مشاكلي الخاصة مع زملائي				
10	أبادل الزيارات العائلية مع زملائي				
11	لا أتردد في طلب المساعدة بين زملائي إذا واجهتني مشكلة داخل المنظمة				
12	أتحدى زملائي في انجاز الأعمال المطلوبة قبل الوقت المحدد لإنهاءها داخل المنظمة				
13	أتنافس مع زملائي من أجل الحصول على ترقية داخل المنظمة				
14	أحفز زملائي على التنافس داخل المنظمة				
15	أتعمد تشجيع زملائي على تحقيق النجاح والفوز داخل المنظمة				
16	أتنافس مع زملائي في أداء العمل داخل المنظمة				
17	أبدل جهدي في حل الخصومات بين زملاء العمل داخل المنظمة				
18	أتجنب الجو الذي تكثر فيه الخلافات بين زملاء العمل داخل المنظمة				
19	أعمل على فض النزاعات بين زملاء العمل داخل المنظمة				
20	أتجنب الدخول في الصراعات مع زملاء العمل داخل المنظمة				
21	أفضل العمل في بيئة تتسم بالهدوء والتفاهم داخل المنظمة				