

دور القيادة الأبوية في إحداث الصراع التنظيمي

(دراسة ميدانية في المنظمات العامة الأردنية)

د/ حمدان سالم العواملة *

* د/حمدان سالم العواملة المؤهلات العلمية والرتبة الأكاديمية: أستاذ مشارك. المجال المعرفي: الإدارة والسلوك. التخصص الدقيق: إدارة الموارد البشرية. الخبرات العملية: عضو هيئة تدريس/ برتبة أستاذ مساعد جامعة جرش الأهلية ١٩٩٨-٢٠٠٥. رئيس شعبة الإدارة العامة – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة جرش الأهلية ١٩٩٩-٢٠٠١. عضو هيئة تدريس، كلية التخطيط والإدارة جامعة البلقاء التطبيقية ٢٠٠٥/٩/٤. مساعد العميد لشئون التخطيط والتطوير والجودة / كلية التخطيط والإدارة – جامعة البلقاء التطبيقية ٢٠٠٦ /٩/١٤. نائب عميد كلية التخطيط والإدارة/ جامعة البلقاء التطبيقية ٢٠٠٧/٥/٢١-٢٠٠٧/٩/٢. عميد كلية الأميرة عالية الجامعية/ جامعة البلقاء التطبيقية ٢٠٠٧/٩/٢ إلى ٢٠٠٩/١٢/٢. عميد شئون الطلبة في جامعة البلقاء التطبيقية من ٢٠٠٩/١٢/٢ إلى ٢٠١٠/١٠/٢٤. عضو هيئة تدريس/ قسم إدارة الأعمال/ جامعة العلوم المالية والمصرفية / للعام الجامعي ٢٠١١ / ٢٠١٢ (تفرغ علمي)، لتدريس مستوى البكالوريوس والماجستير.

Email:

ملخص:

استهدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الأبوية على مستوى الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية في المنظمات العامة الأردنية)، وفق منهج وصفي تحليلي، وتم تحديد أبعاد القيادة الأبوية من خلال ثلاثة أبعاد وهي: القائد الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط. بينما تم قياس الصراع التنظيمي (المتغير التابع) من خلال أربعة أبعاد وهي المتمثلة في الصراع: (داخل الفرد، بين الأفراد، بين الفرد والجماعة، بين الجماعات)، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية قوامها (٣٦٦) موظف يعملون في مختلف المستويات الإدارية في ستة منظمات عامة هي: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة الأشغال العامة، دائرة الإحصاءات العامة، هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، جامعة البلقاء التطبيقية / المركز، كلية الأميرة عالية الجامعية).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن القيادة الأبوية من خلال بعد القائد الخير تؤثر على الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية. كما أن هناك أثر معنوي للعوامل الفردية (النوع، المؤهل العلمي) في الصراع التنظيمي، ولم يكن هناك أثر معنوي للعوامل الفردية (العمر، الخبرة). وبالاعتماد على النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: التحول من النظرة التقليدية للصراع (سلوك لا عقلاني) إلى النظرة السلوكية الحديثة (إدارة الصراع كظاهرة إنسانية حتمية)، وأن حسن إدارته يعزز الكفاءة والفاعلية.

Abstract

The study aimed to measure the impact of parental leadership on the level of organizational conflict (field study in Jordanian public organizations), according to an analytical descriptive approach. The dimensions of parental leadership were determined through three dimensions: the leader of good, the moral leader, the authoritarian leader. While the organizational conflict (dependent variable) was measured through four dimensions: conflict (within the individual, between individuals, between the individual and the group, between the groups), applying to a random sample of (366) Public organizations are: Ministry of Higher Education and Scientific Research, Ministry of Public Works, Department of Statistics, Higher Education Accreditation Authority, Al Balqa Applied University / Center, Princess Alia University College.

The study reached a number of results, the most important of which are: Parental leadership through the leader of good affects the organizational conflict in the Jordanian public organizations. There was also a significant effect on individual factors (type, qualification) in organizational conflict, and there was no significant effect on individual factors (age, experience). Based on the results, a number of recommendations were presented, the most important of which were the transformation from the traditional view of conflict (irrational behavior) to the modern behavioral view (conflict management as an inevitable human phenomena).

المبحث الأول: منهجية الدراسة Study Methodology

أولاً: مقدمة الدراسة Introduction of Study

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المستجدات والتغيرات في بيئة عملها في ظل المنافسة الشديدة وتزايد وتيرة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما أفرزته من متغيرات سريعة لها الأثر الكبير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة تلك التغيرات بل أصبحت مجبرة على تطوير وتحسين أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومُطالَبة بالعمل المبدع الذي يعد حقيقة لا مناص منها وسمه من سمات المؤسسات المعاصرة حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح (الخالدي، ٢٠٠٨م، ٨).

ولكي تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح في ظل هذه البيئة، فلا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لهم التزام قوي في البحث عن أساليب وإستراتيجيات جديدة ومتطورة في التعامل مع هذه المتغيرات البيئية المعقدة، ولهم القدرة على التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم وتنمية القدرات الإبداعية لديهم وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لذلك، حيث يعد الإبداع أداة المؤسسة للتكيف مع تلك المتغيرات ويساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، لما له من دور مهم وحاسم في بقاء المؤسسات وتطورها (رأفت، ٢٠١٠، ١٨٧).

ولأن نجاح القائد يتوقف أساساً على مدى تأثيره على العاملين فإن اعتماد النمط القيادي المناسب يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع، لأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الذي يهتم بالفرد وإشعاره بالدور الذي يقوم به وإعطائه التقدير اللازم ومنحه الفرصة لتقديم أفكاره. وكل هذه عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في بذل المزيد من الجهد والعطاء والإبداع، الذي يعد من أهم المؤشرات التي تدل على تقدم المؤسسة وبقائها وتطورها. ويعتبر نمط القيادة الأبوية نمطاً معروفاً وفعالاً في شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، إلا أنه ينظر إليه سلباً في الأدب الغربي بوصف الأبوية Paternalism على أنها الديكتاتورية الخيرة Benevolent Dictatorship، وبالرغم من الدراسات العديدة حول القيادة الأبوية إلا أن الدراسات التجريبية ما زالت محدودة (Ekin, 2007, p 567).

إن القيادة الأبوية هي القيادة الخاصة بالسكان الأصليين في المجتمعات الصينية التي تتميز بخصائص فريدة مقارنة بالنظريات الغربية للقيادة، ويمكن القول أن القيادة الأبوية تكون أثير فعالية عندما تتواجد في بيئة تتوافق مع خصائص الثقافة الصينية، والتي تتواءم مع المؤسسات الحديثة، غير

أن بعض جوانب القيادة الأبوية قد تكون قابلة للتطبيق إلا على المؤسسات ذات الثقافة الاجتماعية الصينية، في حين أن بعضها الآخر قد يطبق في ثقافات أخرى، كما أن جوانب القيادة الأبوية تتداخل مع مفاهيم القيادة التحويلية فمن أبعاد القيادة التحويلية نجد الاعتبار الفردي والتركيز على الأداء العالي، التي يمكن اعتبارها نفس توجه القيادة الخيرة والمتسلطة والأخلاقية على التوالي، مع بعض الاختلاف في أن القائد لا يكتفي فقط بالاهتمام بالجانب المهني بل أيضاً بالجانب الشخصي للمرؤوسين (cheng , 2011, p 92).

وفي دراسة (Aycan, 2009) جرت في عشر دول حيث كانت الهند، تركيا، الصين، وباكستان على أعلى الدرجات في الأبوية، أما روسيا، رومانيا، الولايات المتحدة الأمريكية وكندا فقد عرفت درجات متوسطة، في حين تحصلت إسرائيل وألمانيا على أدنى الدرجات، لأن الأبوية تتناسب القيم الثقافية التشاركية والقواعد القوية للأسرة، حيث أن قواعد وقيم الأسرة تؤثر على المؤسسات، كما أشارت بعض الدراسات أن العاملين اليابانيين يعطون قيمة إيجابية للأبوية.

كما تعد القيادة الأبوية الاتجاه المعروف والنمط الشائع في المؤسسات الصينية الحالية، فالأبوية نابعة من الثقافة الكونفوشيوسية وهي بمثابة معزز إيجابي، فالجانب الخير للقيادة الأبوية هو أمر ضروري للتسيير الفعال لهذه المؤسسات، كما أن للقيادة الأبوية تأثير إيجابي على المرؤوسين لأن الرعاية والدعم والحماية التي يوفرها هذا القائد تسمح للمرؤوسين بالتواصل الدائم مع قائدهم وعلى مقربة شخصية منه (Ekin, 2007, p: 571).

وعليه يمكن القول أن القيادة الأبوية تكون عالية في الثقافات التشاركية Collectivistic على العكس فهي غير مرحب بها في الثقافات الفردية Individualistic، حيث الاستقلالية والحرية والاعتماد على الذات، والذين يعتبرون الاهتمام بالحياة الشخصية للفرد انتهاكاً للخصوصية، وحسب أ يكن Aycan فإن تركيا من البلدان المرتفعة في الأبوية، وهذه النتيجة قد تكون ذات صلة ببنية الأسرة التركية؛ حيث الامتثال لأوامر الأب دون جدال (Ayse, 2012, p 526).

ويمثل الصراع الإنساني أشد أنماط السلوك في الحياة البشرية منذ نشأتها، وهو ظاهرة اجتماعية نفسية، لا بد أن يعيش الإنسان هذا الصراع، ويواجهه بشكل من الأشكال في جميع الظروف. والصراع ظاهرة اجتماعية تتكرر كل يوم بين الأفراد فيما بينهم، وبين الجماعات لاختلاف المفاهيم والاهتمامات والدوافع والمصالح ونحوها. وتعتبر المنظمات الإدارية منظمات اجتماعية يمثل الإنسان فيها العنصر الأول، فهو يعبر عن حيويته وتفاعلها بما يبذله من جهد في أداءه، وما يظهر من فعالية؛

الأمر الذي يعكس على فعالية المنظمة. وكل شخص في المنظمة لا يمكن له أن يعمل منفرداً، فهو يعتمد في عمله على التعاون مع الزملاء في المنظمة؛ لتحقيق المهام المطلوبة، ونتيجة العمل مع الأفراد والاتصالات أياً كان نوعها يحصل الائتلاف أو قد ينتج اختلاف وعدم التوافق، الذي قد يرقى إلى درجة الصراع (السفياني ٢٠٠٩، ٢).

ولقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد يحقق إنتاجاً أفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة، وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا عن العمل. لذلك حظي الصراع في مجال العمل باهتمام واسع النطاق من مختلف المفكرين والمهتمين، انطلاقاً من حتميته، وإدراكاً لضرورة تحليله للحد من مضاره السلبية، والاستفادة مما قد ينطوي عليه من إيجابيات وفوائد.

فالصراع ظاهرة دائمة في المنظمة، ولا بد من وجوده، طالما بقي التعارض بين مصالح الجماعات المختلفة قائماً، وبذلك فإنه لا يمثل ظاهرة عرضية تصيب نظام وتهدد توازنه، بل هو ظاهرة دائمة تعايش المنظمات، وما العديد من المؤشرات مثل الغياب، أو بطء الأداء، أو ترك الخدمة، إلا تجسيد واضح لما تشهده المنظمات من صراعات، وقد يظهر الصراع بشكل واضح خارجي كالصراع بين المنظمات، والصراع بين الأفراد والوحدات داخل المنظمات أو المؤسسات التعليمية على سبيل المثال، غير أن صراعاً آخرًا خفياً يكمن في الداخل ويتعلق بتضارب الأدوار القيادية بين الأفراد يطلق عليه Role Conflict صراع الدور المطلوبة من الفرد، إذ إن أي شخص يشغل مركزاً ما لا بد وأن تكون له امتدادات اجتماعية وثقافية ودينية تفرض عليه محددات وأدواراً متعددة قد تتضارب مع الدور الرسمي المرسوم له فبنشأ لديه صراع الدور (القداح، ٢٠١١، ١٦).

وعلى ضوء ما تم ذكره، فإن موضوع القيادة هو أحد الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من جانب مختلف المفكرين والباحثين الذين ينتمون إلى حقول مختلفة من المعرفة كعلم النفس، علم الاجتماع وغيرهم، الشيء الذي أفرز لنا العديد من النظريات والدراسات التي حاولت كل منها تحديد النمط القيادي الأفضل، حيث كان التركيز على البعد التأثيري الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين، باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها.

ثانياً: أهمية الدراسة: Importance of the Study

- ١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوعين مهمين وهما نمط القيادة الأبوية والصراع التنظيمي. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على القيادة الأبوية وعلاقتها بالصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية، وجمعها في دراسة واحدة. كما تحاول هذه الدراسة اختبار فعالية القيادة الأبوية في البيئة العربية وتحديدًا في المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٢- يعد هذا الموضوع على قدر كبير من الأهمية، إذ يتناول القيادة الأبوية التي لا تزال بحاجة إلى البحث قصد الوصول إلى نتائج مفيدة، خاصة مع ندرة الدراسات والبحوث الميدانية التي تناولت هذا الموضوع لاسيما في الأردن -في حدود علم الباحث- ويمكن لهذه الدراسة أن تفيد المنظمات العامة الأردنية من خلال تبني نتائج الدراسة، كما قد توفر أفكارًا جديدة للباحثين الأكاديميين لمواصلة البحث في الموضوع وتقديم إسهامات علمية جديدة، إلى جانب ذلك يأمل الباحث أن يسد هذا البحث جوانب النقص الملحوظ في الكتابات العربية في مجال الصراع التنظيمي.
- ٣- معرفة المديرين بمستوى الصراع يمكنهم من تحديد أساليب إدارته والإبقاء عليه ضمن المستوى المرغوب به لضمان مستوى أداء عالي وفاعلية المنظمات.
- ٤- بيان درجة تأثير كل متغير من المتغيرات الفردية على مستوى الصراع التنظيمي لفهم سلوك الأفراد وتفاعلهم ومدى إسهامهم بهذه الظاهرة.
- ٥- الإسهام في تحليل ظاهرة الصراع التنظيمي في ظل بيئة عمل تتسم بمظاهر الصراع وتغلب بها المصالح والأهداف الخاصة للأفراد والجماعات على الأهداف التنظيمية.
- ٦- الإسهام في تنظيم سياسة الاختيار والتعيين بشكل يقود إلى انتقاء الأشخاص المناسبين لإشغال الوظائف والحد من إسهام بعض العاملين في إنكفاء الصراع السلبي داخل بيئة العمل.

ثالثاً: الدراسات السابقة Previous Studies

دراسة (شاهر، ٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في خمسة قضايا رئيسة وهي: مستويات الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء

الأقسام. وأسباب الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام. وأنواع الصراعات التنظيمية. والإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي. والتعرف على الفروق إن وجدت بين آراء أفراد الدراسة حول واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وفقا لمتغيرات الدراسة المتمثلة في العمر، الجنس، الوظيفة (مدير مدرسة - رئيس قسم)، المديرية، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٠%). أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع التنظيمي كانت مرتفعة، حيث بلغت الدرجة الكلية لأسباب الصراع التنظيمي (٣,٦٢%). أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على النحو التالي؛ حيث تبين أن أعلى هذه الأسباب (محدودية الموارد)، يليه (الأسباب الشخصية)، ثم (عدم وضوح الصلاحيات)، وأخيرا (عدم وضوح المسؤوليات).

دراسة (طه ، ٢٠١٣): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات التنظيمية على الصراع التنظيمي، والتعرف على الأسباب التي تؤدي للصراع التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، وماهية المخاطر الناجمة عن هذا الصراع والخلاف، بالإضافة إلى التعرف على وجود فروق في مستوى الصراع تبعا لبعض المتغيرات والتي منها: (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عد تنوع الاتصالات، غياب الحوافز، ضعف سياسة المؤسسات)، على أسباب هذا الصراع. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، عجز نظام الحوافز كالمكافآت، ضعف سياسة المؤسسات) والصراع التنظيمي داخل المستشفيات قطاع غزة. وقدرة القطاع الصحي في قطاع غزة على التوظيف باستمرار وتجديد طاقات العاملين. وعدم إدراك المسؤولين بالقطاع الصحي لأهمية الصراع التنظيمي، باعتباره معول هدم لا أداة بناء.

دراسة (عزيز ، ٢٠١٢): هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لأعضاء بعض المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية) في محافظة نينوى، ومدى فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل أعضاء هذه المنظمات، وترتيب الأساليب الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هذه المنظمات، وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية في

أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، الإيجار، التهدة، المساومة، المواجهة) لأعضاء بعض المنظمات الرياضية في محافظة نينوى. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: ظهور مستوىً عاليًا للثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية يعكس أهمية عناصرها. ووجود تباين فاعلية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي. ووجود تباين في أساليب معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الأندية والاتحادات الرياضية وكالاتي (التجنب، المواجهة، التهدة، المساومة، الإيجار). ووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، التهدة، المساومة، المواجهة) والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية. وعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإيجار في معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية.

دراسة (سحر، ٢٠١١): هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى ريفديا الحكومي وعلاقتها بكل من غموض الدور، المناخ التنظيمي، ضغوط العمل والتزام الإدارة العليا نحو دعم وتأييد السياسات والقرارات الهادفة إلى تطوير العمل وتحقيق أهداف المستشفى. وكانت أهم النتائج كالتالي: ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي في مستشفى ريفديا الحكومي من وجهة نظر الأطباء العاملين في المستشفى. ووجود تأثير معنوي لكل من غموض الدور، ضغوط العمل والتزام الإدارة العليا في حدوث الصراع التنظيمي. كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى مفردات العينة.

دراسة (عباس، ٢٠١١): تهتم هذه الدراسة بتحديد أثر استراتيجيات التغيير وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز. واتخذت بعض كليات جامعة القادسية عينة لها فوزعت استمارة استبانة تم إعدادها لغرض الدراسة وشملت بها كل من هو بمنصب معاون عميد علمي وإداري ورئيس قسم علمي وبواقع (٣٥) شخص، استعيد منها (٣٠) استبانة مملوءة صالحة للتحليل بنسبة استجابة ٨٦%. تم تجميع البيانات وتحليلها واختبارها باستخدام بعض تقنيات الأساليب الإحصائية المناسبة لأغراض الدراسة.

دراسة (راضي، ٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اللامركزية ودورها في فاعلية الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقام بتصميم استبانة طبقت على عينة طبقية تستهدف كافة فئات الموظفين من الدرجات المختلفة) والذين يعملون ضمن الوظائف الإشرافية في وزارات

السلطة الوطنية الفلسطينية وعددهم (٣٤٠٠) موظف. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نسبة ٥٨ % من آراء عينة الدراسة في الوزارات الفلسطينية ترى أنه لا يتم تطبيق اللامركزية الإدارية في العمل. كما لا تعمل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية على إشراك المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط. كما لا تستغل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية الصراع التنظيمي الفعال (الإيجابي) في إيجاد القيادات الإدارية وفي تطوير الهياكل التنظيمية. كما لا تعمل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية على إدارة الصراع التنظيمي بفعالية.

دراسة (السفياني، ٢٠٠٩): هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد قامت ببناء مقياس الاتصال التنظيمي ومقياس أساليب إدارة الصراع، وقد تكونت عينة الدراسة من قسمين: الأول: تكون من (٨٦) قياديا وقيادية يمثلون كامل مجتمع الدراسة، والثاني: تكون من (٥٠٠) موظفا وموظفة يمثلون عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد من وجهة نظر القياديين والقياديات، والموظفين والموظفات جاءت بدرجة كبيرة وفق المحك الذي وصفته الباحثة. وأن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم كالتالي: أسلوب التجنب بدرجة متوسطة، أسلوب التنافس بدرجة منخفضة، أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جدا. وأن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين والموظفات كالتالي: التجنب، التنافس، التعاون، بدرجات متوسطة. وأن هناك علاقة ارتباط سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي، وبين أسلوب التنافس، وأسلوب التجنب، وعليه تكون العلاقة بينها علاقة عكسية، أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون فكانت ارتباطيه موجبة.

دراسة (Chen 2011)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة القيادة الأبوية بأداء العاملين، حيث تكون مجتمع الدراسة من ٢٧ شركة من الصناعات المختلفة. أما عينة الدراسة فقد بلغت ٦٠١ استبانة صالحة للتحليل مدن أصل ٨٠٤، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ترتبط القيادة الأبوية بأبعادها الثلاث (الخيرة، الأخلاقية، المتسلطة) بأداء العاملين، حيث أن القيادة الخيرة والأخلاقية لهما علاقة إيجابية بأداء العاملين خارج الدور، بينما ترتبط القيادة المتسلطة

للقائد الأبوي سلبا بالأداء خارج الدور. كما لعبت الثقة في القائد دورا وسيطا (متغير وسيط) بدين القيادة الخيرة و الأخلاقية وأداء العاملين بينما لدم ترتبط على الإطلاق مع القيادة التسلطية، حيث أن السلوكيات السلطوية تثير الخوف والغضب الذي يقلل الدوافع الذاتية ورغبة العاملين في الانخراط في السلوكيات خارج الدور.

دراسة (Min 2011)، هدفت إلى اختبار التأثيرات المستقلة لمختلف أبعاد القيادة الأبوية على أداء العمل، بالاستعانة بالعدالة والثقة في القائد كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة الأبوية وأداء العمل، تكون مجتمع الدراسة من ٢٣ شركة من الشركات الخاصة في الصين في مجال العقار والخدمات الاستشارية والاتصالات، حيث بلغ حجم العينة ٢٧١ استبانة صالحة للتحليل من أصل ٣٥٣، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تعتبر عدالة القائد والثقة فيه كمتغيرات وسيطة لهذا أثر في العلاقة بين القيادة الأبوية وأداء العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. تأثر عدالة القائد تأثيرا إيجابيا على العلاقة بين القيادة الخيرة والأخلاقية وبين الثقة في القائد. كما لا ترتبط القيادة التسلطية سلبا بالعدالة، أي حينما تكون القيادة المتسلطة مع القيادة الخيرة والأخلاقية لا ينظر إليها أنها غير عادلة. كما ترتبط الثقة في القائد إيجابا مع أداء العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بالرغم من الدراسات التي قام بها بعض الباحثين حول القيادة الأبوية وانتشارها في شرق آسيا مثل الصين التي أثبتت صلاحية القيادة الأبوية وأثرها على أداء العاملين، بالإضافة إلى الهند، تركيا، اليابان والمكسيك... وغيرها، إلا أن هناك غياب للدراسات الميدانية في البيئة العربية والغربية في هذا المجال، وعلى هذا الأساس تحاول هذه الدراسة اختبار فعالية القيادة الأبوية في الإطار العربي وبالأخص في الأردن التي تحترم الثقافة الأبوية والتي تحتاج إلى التحقق فيها. بالإضافة إلى الاستفادة من خلاصة نتائج الدراسات السابقة. كما ساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة، كما تم من خلال تلك الدراسات التعرف على كيفية تطوير أداة الدراسة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. والاستفادة من تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة وكذلك اختبار فرضيات التأثير والفروق.

رابعا: مشكلة الدراسة Problem of the Study:

نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية، فإن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطاتها، ومع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين أن بعضها الآخر يتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى خطر يواجهها، وبالتالي تظهر الصعوبة في كيفية حل المشكلات بطرق إبداعية والابتعاد قدر الإمكان عن الطرق التقليدية حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح، وهو ما يدعو القيادات الإدارية إلى تنمية القدرات الإبداعية لدى عاملها وتوفير الوسائل المناسبة والمناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع ويشجع الطاقات الإبداعية، حيث أن الإبداع الإداري قدرة مكتسبة في جانب كبير منها، ما يعني أنه قابل للتطور والتعلم، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها كل قائد في تعامله مع مرؤوسيه (عادل، ٢٠١١، ٨٣).

إن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة، كما يرتبط نجاح المؤسسات بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديرها، وعليه فمؤسساتنا اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أنماط قيادية فعالة تتناسب والوضع الحالي وتسعى إلى تعزيز الإبداع وتنميته حتى تتمكن من تحقيق الريادة والتفوق.

وبالرغم من وجود أعداد هائلة من الدراسات ذات الصلة بالقيادة، إلا أن هناك نقصا في الأبحاث الميدانية حول أثر القيادة الأبوية على مستوى الصراع التنظيمي في المنظمات العامة - في حدود علم الباحث- الباحث أهمية دراسة أثر القيادة الأبوية على مستوى الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية. ولدراسة هذا الموضوع إرتأينا تناول الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير القيادة الأبوية على مستوى الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة القادة الإداريين القيادة الأبوية في المنظمات العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين أم المديرين؟
- ما مستوى الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين أم المديرين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني القادة الإداريين لنمط القيادة الأبوية وبين الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية؟
- هل هناك أثر لنمط القيادة الأبوية على الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية؟
- هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاه العاملين نحو الصراع التنظيمي تعود إلى بعض خصائص الديموجرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

خامسا: فرضيات الدراسة Hypotheses of the study:

- للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة للقيادة الأبوية بأبعادها (القائد الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط) على الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية؟
 - 2- لا توجد علاقة ذات دلالة للقيادة الأبوية بأبعادها على الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية؟
 - 3- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاه العاملين نحو الصراع التنظيمي تعود إلى بعض خصائص الديموجرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

سادسا: حدود الدراسة:

- الحدود المكانيّة: اقتصرت هذه الدراسة في ستة منظمات من المنظمات العامة الأردنية، كما يتضح في مجتمع وعينة الدراسة.
- الحدود الزمانيّة: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة ما بين (٢٠١٤ - ٢٠١٥).
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان دور نمط القيادة الأبوية في إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين في ستة منظمات من المنظمات العامة الأردنية.

سابعا: منهجية الدراسة وأداتها Methodology Study, Variables & its Tool:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعمل أيضا على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره. وبناء عليه فقد تم استخدام المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول نمط القيادة الأبوية وكذلك لوصف مستوى تقييمهم للصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحديد أثر نمط القيادة الأبوية على الصراع التنظيمي.

ثامنا: أهداف الدراسة Objectives of the study:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- إبراز أثر القيادة الأبوية على مستوى الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية.
- 2- التعرف على مدى تبني نمط القيادة الأبوية في المنظمات العامة الأردنية.

- ٣- اختبار تأثير نمط القيادة الأبوية على الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية.
- ٤- تقديم التوصيات الملائمة على ضوء النتائج الميدانية لتشجيع روح الإبداع ودفق طاقات العاملين الإبداعية وتوفير المناخ المناسب لتنميته.
- ٥- التعرف على مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومراحله، ومصادره في المنظمات الحكومية الأردنية.
- ٦- تقديم مقترحات وتصورات مستقبلية حول الطرق المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي بفاعلية ونجاح، وكيفية الاستفادة منه، لزيادة كفاءة العملية الإدارية في المنظمات الحكومية الأردنية.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة Population and Study Sample:

يمثل مجتمع الدراسة العاملين في ستة منظمات من المنظمات العامة الأردنية من حيث حجمها وطبيعة عملها وشخصيتها المعنوية، أي مدى استقلالها المالي والإداري، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يتكون من ستة منظمات عامة يعمل بها (٣١٠٨) موظف ويتمثل حجم العينة ب(٣٦٦) موظف بنسبة (١١,٧٧%) من المجتمع الكلي للدراسة كما هو موضح في الجدول (٢)

جدول (١) يوضح عينة الدراسة

الرقم	اسم الإدارة	عدد الموظفين	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية للعينة من مجتمع الدراسة
١	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	٢٢٠	٧٠	٦٣	٥٠	%٢٢.٧٢
٢	وزارة الأشغال العامة	٥٧٠	٦٠	٥٨	٥١	%٠٨.٩٤
٣	وزارة التخطيط والتعاون الدولي - دائرة الإحصاءات العامة	٥٦٣	٧٥	٦٨	٦١	%١٠.٨٣
٤	هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي	٤٧	٣٠	٢٥	٢٠	%٤٢.٥٥
٥	جامعة البلقاء التطبيقية/ المركز	١٥٦٢	٢٠٠	١٨٢	١٥٦	%٠٩.٩٨
٦	كلية الأميرة عالية الجامعية	١٤٦	٣٥	٣٢	٢٨	%١٩.١٧
	المجموع	٣١٠٨	٤٧٠	٤٢٨	٣٦٦	%١١.٧٧

المصدر: إعداد الباحث.

عاشراً: الأساليب الإحصائية المستخدمة Statistical Methods Used:

- ١- تم إيجاد معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- ٢- تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات.

- ٣- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- ٤- تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent sample T-test).
- ٥- معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) للوقوف على نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعلى اتجاه هذه العلاقة موجبة أم سالبة.
- ٦- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- ٧- أسلوب تحليل التباين للانحدار (Regression Analysis) لتحديد مدى صلاحية نموذج الانحدار لقياس أثر القيادة الأبوية على الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية.

المبحث الثاني: الإطار النظري

Theoretical Framework & Previous Study

أولاً: القيادة الأبوية Paternalistic leadership:

تعتبر القيادة الأبوية أحد أنماط القيادة الأوتوقراطية، والتي تتضمن كل من القيادة المتسلطة، والقيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية، فالقيادة المتسلطة تشير إلى سلوك القائد ذو السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ووجوب الطاعة، وتوضح القيادة الخيرة سلوك القائد الذي ينشغل بالأمور الشخصية والوظيفة الجيدة للمرؤوسين، أما القائد الأخلاقي فيتمثل في سلوك القائد الذي يظهر الفضائل الإنسانية السامية والانضباط الذاتي وكذا الكرم، والواضح أن الأبعاد الثلاث للقيادة الأبوية تؤثر على أداء العاملين بفضل عدالة القائد وثقة العاملين فيه، وبالرغم من ارتباطها غير أنها متناقضة نتيجة لأصل التقاليد والفلسفة الصينية Ying yang، تعبر عن طاقتان متضادتان طاقة الين "الأسود" وطاقة اليانغ "الأبيض"، وهذا ما يتمثل في الاختلاف من النهار إلى الليل ومن الشتاء إلى الصيف ومن الحياة إلى الموت... وغيرها، إذ يحتاج كل منهما للآخر فهو مكمل له، ولا يتواجد أي منها دون الآخر كما لا يسيطر أي منهما سيطرة مطلقة، فلا أقوى بينهما أو أضعف، فهما قوتان متحدتان ومتضادتان في آن واحد، مثلهم مثل أي شيء آخر في الحياة لا يكون أبيض تماماً ولا أسود تماماً التي تعني الثقافة الثنائية (Min, 2011, p 100).

(أ) تعريف القيادة الأبوية:

ركزت العديد من الدراسات على ابحت في أنماط القيادة التحويلية والتبادلية عند الغرب وإيلاء اهتمام أقل بالأنماط القيادية في الشرق، ولقد ساهمت أبحاث كل من (Redding 1990) (Cheng 2000) (Cheng and Farh 2000) (Cheng 2005) بوضع النظرية الصينية

الأصلية للقيادة الأبوية وتعريفها على أنها نمط قيادي يجمع ما بين الانضباط والسلطة مع الإحسان الأبوي وكذا الأخلاق (Ibid, p 97).

والقيادة الأبوية مشتقة من الكلمة اللاتينية Pater التي تعني أب، والتي استمدت معناها من الأسرة التي يلعب فيها الأب دور القائد، وعلى هذا الأساس يأتي الأفراد لقبول ما يطلبه منهم قادتهم، ويمكن القول أن القائد الأبوي يتصرف عموماً كالأب مع أولاده، ويتجلى ذلك من خلال الاعتناء والرعاية والتوجيه والحماية، كما يحرص هذا النمط من القيادة على المصلحة العامة للمرؤوسين ولا يتجاهل إرادتهم واستعداداتهم ولكنه بالمثل ينتظر الطاعة (Zeynep. 2012, p302). ولقد أشارت كل من Scanura & Pellegrini 2008 بأن القيادة الأبوية تنطوي على الاحترام الطوعي الذي يعزز مستويات عالية من الثقة والالتزام والاحترام في علاقات المرؤوسين مع القائد، الشيء الذي يجعلهم أكثر عرضة لاحترامه وتقبل سلطته باعتباره كأب.

والقيادة الأبوية هي علاقة هرمية يقوم من خلالها القائد بتوجيه الحياة المهنية والشخصية لمرؤوسيه بأسلوب يشبه أسلوب الوالدين بالأسرة، وبالمقابل يتوقع منهم الولاء والاحترام، فالقائد الأبوي يعامل مرؤوسيه كما أنهم من العائلة باعتباره رب الأسرة، إذ يعمل على مساعدتهم وتوجيههم وحمايتهم والحفاظ عليهم والعمل معهم بارتياح كأعضاء في أسرة، كما أن له علاقة وثيقة بمرؤوسيه؛ حيث يتقون في قراراته (Sezer , 2010, p 72).

وتعني القيادة الأبوية أن يهتم القائد بالمصالح الشخصية لمرؤوسيه حيث يلعب دور الأب، إذ يرى أنه ملزم بتوفير الحماية والعناية للآخرين، والمرؤوسين بدورهم يردون على ذلك بالولاء والاحترام والامتنال الطوعي للقائد، حيث يشعر المرؤوسون بالحماية والأمن ومناخ تنظيمي شبيه بالأسرة (Ekin, 2006, p 267). ففي الثقافات الأبوية يتوقع المرؤوسين من رئيسهم أن يكون حاضراً معهم حتى في المناسبات الخاصة (حفلات الزفاف، الجوائز... وغيرها)، وبالتالي فإن العمل كأسرة يكسب الرئيس الاحترام بفضل رعايته وحمايته واهتمامه بالمرؤوسين، كما أن العامل يكسب ثقته بنفسه على أنه مسئول ويتم الاعتماد عليه (Ekin k.2006, p 274). ولقد عرفها آخرون بأنها نمط قيادي يشبه الأب في الأسرة، الذي له سلطة قوية مرتبطة بالاهتمام والرعية والاعتبار الفردي للمرؤوسين (Ayse, 2012, p 526).

ولقد درس كل من Cheng & Farh 2011 الجذور الثقافية للقيادة الأبوية حيث أوضحنا أن القيادة المتسلطة تتبع من تقاليد الثقافة الكونفوشيوسية Confucianism، وتعني: الكونفوشيوسية: مجموعة قيم وحكم اقتدى بها الصينيون منذ التاريخ، وهي ليست ديانة بل مذهب يحتوي على

مبادئ هامة لتكوين شخصية الفرد وسلوكياته وعلاقته مع الآخرين، أسسها كونفوشيوس الذي لقب "بالأستاذ الحكيم العظيم" الذي تربح على منزلة عالية في تاريخ الصين واستوطن قلوب الصينيين وعقولهم وغدت فلسفته أساساً لتحديد سلوكيات الصينيين ونمط تفكيرهم، اهتم كونفوشيوس بتحديد المعايير الأخلاقية والسلوكية للمجتمع وكذا الإصلاح السياسي فكانت أفكاره صارمة، فهو يرى أنه إذا خالف تابع إرادة مسئوله أو خالف ابن والده فإن ذلك يعتبر ذنباً كبيراً، كما يجب على الملك إدارة الدولة بشكل جيد ويجب على عامة الشعب الولاء والإخلاص لمملكتهم. ففي الأخلاق الكونفوشية للأب السلطة الشرعية المطلقة على ابنه وأفراد الأسرة الآخرين، حيث كانت القيادة المتسلطة مرحب بها فكان للقيادة سلطة عالية وعلى المرؤوسين أن يكونوا مطيعين لها (Bor, 2004, p 91).

ولقد أوضحت دراسات أجريت مؤخراً في الهند، تركيا، الصين، باكستان، أن القيادة الأبوية لا تعني بالضرورة التسلط ولكن تعني العلاقة التي من خلالها يمثل المرؤوسين للسلطة عن طيب خاطر وطواعية (Ekin k.2007, p565). وترى أيكن Aycan أن لفظ الأبوية تم نقله من الأسرة إلى المؤسسة؛ حيث يضطلع الآباء بدور مزدوج في الأسرة من خلال السيطرة والرعاية، والتي ينظر إليها على أنها تناقض في الثقافات الغربية؛ لأن السيطرة بالنسبة لهم تعني الاستبداد لهذا السبب تم رفض القيادة الأبوية عند الغرب، ومع ذلك فإننا نجد الأب أو الأم في الأسرة يعطف ويعتني وأيضاً يتحكم ويركز على الانضباط، وعليه فإن نمط القيادة الأبوية يجمع ما بين النمط القيادي الموجه للعمل وبين العلاقات الإنسانية، ففي البيئات التي تسود فيها الثقافات الأبوية نجد المرؤوسين يتقبلون سلطة قائدهم طواعية كأنه الأب الذي يقدم المساعدة، والدعم مقابل الالتزام والطاعة والولاء للقائد ولأهدافه، فالقائد الأبوي يتخذ قرارات باسم مرؤوسيه؛ لأن لديه افتراض أنه "أنا أعرف أفضل منك" وفي هذه الحالة يثق الأفراد بقدراته لأنه بإمكانه اتخاذ القرارات الصائبة وحمايتهم من حالات عدم التأكد التي يجلبها التغيير، وعليه يمكن للقيادة الأبوية تيسير التغيير والحد من ردود الفعل السلبية اتجاهه وبخاصة في الثقافات الأبوية (Sezer 2010, p70).

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن القيادة الأبوية هي ذلك النمط القيادي الذي يضطلع من خلاله القائد بدور الأب داخل المؤسسة الذي له سلطة قوية مرتبطة بالاهتمام والرعاية والاعتبار الفردي للمرؤوسين، حيث يمثل المرؤوسين طواعية للسلطة، ويلتزمون بالرد بالمثل وقبول

تعليمات القائد، كما تتكون القيادة الأبوية من ثلاث عناصر هامة هي: التسلط، الخير، الأخلاق، يشير التسلط إلى سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة المطلقة ووجوب الطاعة، ويعني الخير الرعاية والاهتمام بالمرؤوسين، أما عنصر الأخلاق فيوضح القيادة القدوة المتفوقة الفضائل.

(ب) خصائص القيادة الأبوية:

- برزت القيادة الأبوية على أوسع نطاق في المؤسسات الصينية الحديثة حيث أثبتت الاهتمام الشامل للأفراد سواء على الصعيد المهني أو العائلي، كما تساهم في الولاء الكبير للمرؤوسين والطاعة والامتثال لهذا القائد (An-chih, 2010, p108).
- القائد الأبوي شخص طموح ويركز على أداء عمله بإخلاص، كما يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل، يعمل على خلق مناخاً تنظيمياً يمنع من ظهور أي سلوك عدواني ضده.
- يتفق في اتجاهاته مع القائد المتسلط إلا أنه أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه، فهو يدرك أنه بإمكانه إرغام مرؤوسيه غير أنه يعتمد على الإقناع والتعاون مهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم.
- لا تقوم القيادة الأبوية بتفويض السلطة فاتخاذ القرار يكون عادة مركزي غير أن المرؤوسين يتبعون تعليمات قادتهم طواعية ودون نقاش (chen, 2011, P: 4).
- المناخ التنظيمي في ظل القيادة الأبوية شبيه بالجو الأسري أي تسود قيم عالية في العلاقات الشخصية مع محدودية المشاركة في اتخاذ القرار، كما يتسم السلوك الذي يقوم به المرؤوسين تجاه القائد الأبوي بالمبادرة، الطاعة والتضحية، هذه القيم الثقافية مختلفة تماماً عن تلك في المجتمع الغربي، فالقيم التقليدية الصينية ما زالت تطبق على المؤسسات الحالية الحديثة وتتعكس على العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (Tsung, 2012, p145).
- القيادة الأبوية هي شكل من أشكال الرعاية الفردية، تسمح بتصحيح الأخطاء وتجنب إحراج المرؤوسين وكذلك تدريبهم وتوجيههم والحرص على تطوير أدائهم، واعتبارهم كأحد أفراد العائلة، ورعايتهم ومساعدتهم عند الأزمات، حيث يتجاوز الاهتمام بالمرؤوسين العلاقات المهنية (An-Chih, 2012, p106).

- يرى القائد الأبوي بأن طريقة أداء العمل أكثر أهمية من العمل في حد ذاته، كما أنه يعاقب مرؤوسيه ولكنه يُقَي على نمط الخير، والغريب في الأمر أن العقاب الذي يمارسه القائد الأبوي يتم تقبله من طرف العاملين.
- يمثل المرؤوسين لقرارات القائد حتى ولو لم ترضيهم وذلك لسببين: الحكم العادل بين المرؤوسين وتحقيق التوازن بين المصالح الشخصية للأفراد ومصحة المؤسسة. واحترام الفرد باعتباره إنسان.
- من خصائصها النزاهة بمعنى أن ما يقوله يتوافق مع ما يفعله.
- القادة الخيرين هم أشخاص متعاطفين واضحين قادرين على الاهتمام بالآخرين قبل أنفسهم، كما يمتازون بالكرم والأصالة وكذا العلاقات الإنسانية الخيرة، وهذه الصفات الأساسية ليست موجودة عند كل الأفراد.
- يمكن للقائد الخير أن يكون في بعض الظروف متسلطاً خاصة عند الأزمات، والسبب هنا يكمن في الغرض والغاية في حد ذاتها (حل الأزمة)، فهو يتكيف مع الموقف الذي يواجهه فيمكن أن يكون قاسياً أو لطيفاً أو مكافحاً حتى يتمكن من الاستعداد لمواجهة الأزمات والتصدي لها.
- يمكن القول أن القيادة الخيرة ليست وصفة سحرية كما أنها ليست بإمكان أي شخص، فهي لا تصلح إلا لأولئك الذين يكونون احتراماً للآخرين ويمتازون بالحكمة والإنسانية والشجاعة والصرامة والعدالة، فحسب Sun Tzu في كتابه المشهور The Art of War فإن الخصائص تسمح للقائد بالتعرف على المتغيرات الموقفية والاستجابة السريعة لهذه المتغيرات، فالقائد الخير يحب الآخرين ويشاركهم مشاعرهم ويتمتع بعمله وبمتاعبه (Cohen, 2013, p 97).

(ج) أبعاد القيادة الأبوية:

إن الأبحاث حول القيادة الأبوية بدأت تزدهر على نحو متزايد خلال العقد الماضي، ولكن الأبوية كمفهوم إداري ظهر مع بداية أعمال ماكس ويبر Weber الذي تصور الأبوية كشكل من أشكال السلطة الشرعية في الاقتصاد والمؤسسة، وفقاً لويبر السلطة الأبوية التقليدية متجذرة في الأسرة التي من خلالها صيغت هذه القيادة، كما تشير الأبوية Paternalism إلى الاهتمام بالمصلحة الشخصية للمرؤوسين، ففي الثقافات الأبوية تعتبر السلطة ضرورة لحماية

المرووسين الذين ينتظر منهم في المقابل الولاء والاحترام، فالقيادة الأبوية توجه الأفراد المهنية وكذا الشخصية بطريقة لا تختلف عن الأب في الأسرة، فهي نابعة من قيم المجتمعات التقليدية المتصلة بشخصية الأب الذي يعمل على رعاية وحماية أولاده (Ekin k.2006, p 568).

لقد انتشر نمط القيادة الأبوية في منظمات الأعمال الصينية التي تتميز بانخفاض إضفاء الطابع الرسمي، والعديد من الدراسات ركزت على دراسة هذا النمط خاصة في المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية والمدارس والجيش، وتتألف القيادة الأبوية من ثلاث أبعاد وهي: الخير Benevolence، والأخلاق Morality، والتسلط Authoritarianism (cheng2007,p90)، التي نوضحها كالتالي:

١ - القيادة الخيرة Benevolent Leadership:

ولأن القادة الخيريين يعبرون بصدق عن انشغالهم بشأن تحقيق مصالح الأفراد ليسن فقط المهنية بل أيضاً الشخصية، فإن هذا يحفظ المشاعر الإيجابية لدى المرؤوسين ويولد لديهم شعور المعاملة بالمثل عندما يحقق القادة الدعم والرعاية الحقيقية لهم، وهو ما يخلق لدى المرؤوسين ليس فقط الامتثال لطلبات القائد إنما الذهاب إلى أبعد مما هو مطلوب منه (أداء خارج الدور) (chen 2007, p 9).

ومن بين أهم أسباب اهتمام القيادة الخيرة بالبعد الإنساني ما يلي:

- تطور توقعات واهتمامات العاملين، فالعمل لم يعد مجرد وسيلة لكسب الرزق ولكن أيضاً فرصة لتحقيق ذواتهم وتطوير كفاءاتهم وكذا بناء علاقات إنسانية.
- غياب القيادة الخيرة يشعر العاملين بأنهم مهملين وأن قادتهم لا ينظرون إليهم على أنهم بشر.
- لا يمكن أن نتوقع مستوى من الالتزام من العاملين الذين لا يرون بأنهم معترف بهم كأفراد رغم قدراتهم العالية على الأداء.
- الأفراد لا يحبون أن يكونوا مستغلين ويشعرون بالتسلط، بل يرغبون أن يكونوا ملهمين وأن يوثق بهم، ولقد أكدت الدراسة التي قامت بها Price 2006 أن العاملين الذين لديهم الالتزام يحققون زيادة في الإنتاج والأرباح تصل إلى ٣٥% وأكثر، حيث أن مستوى الالتزام يتأثر بالقيادة الخيرة، فالقيادة الخيرة تفسح للمرؤوسين طريق النجاح

والتعاون والتوجه نحو النجاح؛ لأن خلق الشعور بالأمان والثقة يؤدي إلى تحسين الأداء
(Cohen 2013, p93).

٢- القيادة الأخلاقية Ethical Leadership:

هي القيادة التي ترعى مصالح العاملين ومصالح المؤسسة، كما أن ممارسة هذه القيادة يستند
على أساس العدالة ويتطلب صفات التعاطف Empathy الوضوح والإيثار والكرم وأيضاً
الشجاعة.

ومن بين صفات القائد الأخلاقي ما يلي:

- لا يهتم فقط بمصلحته ومصالح المؤسسة وإنما أيضاً بمصلحة المرؤوسين.
- يحاول إقناع المرؤوسين بما يجب أن يقوموا به، كما يتحمل جزء من المسؤولية عند
الخطأ.
- محاولة مساعدة العاملين في إيجاد حلول للمشكلات.
- الاهتمام الملموس برعاية العاملين وبمشاعرهم (Ibid,2013, P: 92).

إن سلوكيات القيادة الأخلاقية والخيرة هي سلوكيات جديرة بالثقة ويمكن أن تؤدي إلى
تفاعلات قوية متبادلة بين القائد والمرؤوسين، فبمجرد أن يرى المرؤوسون أن علاقتهم بقائدهم
تفوق الأهداف الاقتصادية يكونون مستعدين للرد بالمثل ويقومون بمهام خارج أدوارهم الفعلية،
أي يكونون أكثر مبادرة ويقدمون أدواراً إضافية، ليس فقط بدافع تحقيق المنافع الاجتماعية
والعاطفية من القائد، بل أيضاً لأنهم يشعرون بأنهم أقل عرضة للخوف عندما لا تجري الأمور
بالطريقة التي يريدها القائد.

إن القيادة الأخلاقية تحفز المشاعر الإيجابية لدى المرؤوسين خاصة عندما يتصرف القائد
بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية العالية، إذ يشعر المرؤوسين بالفخر بقائدهم وينظرون إليه
باعتباره قدوة، وهو ما يساهم في تطوير العلاقة العاطفية مع قادتهم (chen 2007, p 09).

فالقيادة الأخلاقية هي أن يكون القائد مثلاً وقدوة للمرؤوسين بحيث يلتزمون بالسلوكيات
الاجتماعية الإيجابية، كما يوضح القائد الأخلاقي سلوك القائد ذو الأخلاق العالية والنزاهة والعمل
بنفاني، فهو مثلاً يحتذى به، وبصفة عامة فإن القائد الأبوي يقوم بدور الأب ويوفر الرعاية
والحماية للمرؤوسين على الصعيد المهني والشخصي مقابل ولائهم واحترامهم.

وبما يتفق مع الأسس النظرية فإن نظرية التبادل الاجتماعي تستند على قاعدة المعاملة بالمثل، مما يعني أن الأفراد عادة يكونون محفزين للرد بالمثل بسلوكيات مفيدة؛ لأنهم يشعرون بضرورة الالتزام تجاه الشخص الذي له الفضل عليهم وبأنهم مدينون له، إذ يركز التبادل الاقتصادي على الموارد الاقتصادية المعدة مسبقاً، في حين ينطوي التبادل الاجتماعي على تبادل العواطف، مما يدل على الاستثمار الواسع في العلاقات وما ينجم عنها من تعزيز للثقة (chen 2007, p 06).

٣- القيادة المتسلطة Authoritarian Leadership:

يشير التسلط إلى سلوك القادة الذين يدعون للسلطة والسيطرة، فالقيادة المتسلطة يمكن أن تقلل من ثقة المرؤوسين من حيث شعورهم بالظلم، كما أن التركيز على السلطة والسيطرة المطلقة قد لا يجعل المرؤوسين مرتاحين، بل يؤدي إلى الخوف والشعور بالاضطهاد وغضبهم من القائد، حيث تكون التفاعلات الاجتماعية بين القائد المتسلط ومرؤوسيه سلبية. وبالرغم من أن القيادة المتسلطة فعالة في كثير من المواقف، إلا أن السلوك القيادي المتسلط قد يضاعف قلق وشعور المرؤوسين بعدم الاطمئنان بسبب سلوك القائد العقابي والمسيطر، وبالتالي فإن القيادة المتسلطة يمكن أن تمنع المرؤوسين من أن يتقوا في قائدهم (Min 2011, p 101).

فكلما كان للقائد مكانة هامة في الهرم التنظيمي كلما كان له السلطة أكبر، وكلما ظهرت الطاعة بشكل أكبر، وعليه فمن المحتمل أن يحصل القائد المتسلط على أداء أفضل، وبالتالي فإن سلوك القيادة المتسلطة يمكن أن يقلل من الدوافع الذاتية للمرؤوسين لتطوير ذواتهم أو مؤسساتهم، حيث تكون العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين غالباً رسمية، فالتسلط لا يوفر المجال للعلاقات العاطفية الاجتماعية اللازمة وبالتالي لا يشجع الفرد للذهاب إلى أبعد من أداء الواجب، بل يركز اهتمامه على السلوكيات التي تكافئ من قبل المؤسسة (chen 2007, p 7).

ولقد أوضحت دراسة Cheng 2009 حول استجابات المرؤوسين، أن المرؤوسين في القيادة الخيرة يظهرون الامتثال ورد الجميل لرعاية القائد، أما في ظل القيادة المتسلطة فإن المرؤوسين يظهرون الطاعة والامتثال والاحترام لقائدهم خوفاً من العقاب، كما توصل كل من Cheng & Farh بأن القيادة المتسلطة تتلقى أقوى رد للطاعة والامتثال دون معارضة، أما القيادة الخيرة فتدفع أكثر

للامتنان ورد الجميل، في حين تتلخص القيادة الأخلاقية في الاحترام واعتبار القائد كقدوة (cheng 95.p.2007).

وبالرغم من أنه ينظر للقيادة الأبوية على أنها استبدادية واستغلالية في الأدب الغربي وبأن اهتمام القائد الأبوي بالحياة الشخصية للعاملين ينظر إليه على أنه اختراقاً للخصوصية الشخصية، إلا أن لها آثاراً إيجابية تتوافق مع قيم الثقافات الجماعية، ففي العلاقات الأبوية يكون القائد في بعض الأوقات كالأب أو الصديق المقرب أو الأخ الذي ينشغل بالحياة الشخصية للعالمين (Ekin k 570.p.2006).

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن القيادة الأبوية بأبعادها الثلاث لا تتساوى مع الاستبدادية كما وصفت في الأدب الغربي، فسلوك القائد الأبوي يتسم بالكرم الأبوي، السيطرة وكذا الرعاية والعناية، حيث نجد أن القائد الخير لديه اهتمام حقيقي بما يحقق رفاهية رؤوسيه ورعايتهم، كما يظهر المرؤوسون ولائهم واحترامهم وتقديرهم لرعايته وحمايته لهم، وبالرغم من سلوك السيطرة الذي يعرفه القائد الأبوي الذي يهدف من ورائه إلى الحصول على امتثال المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أنه يحمل أيضاً في طياته الرعاية والعطف، كما أن المرؤوسين يظهرون له الاحترام لأنه قادر على تلبية حاجاتهم.

ثانياً الصراع التنظيمي Organizational Conflict :

١- مفهوم الصراع التنظيمي The Concept of Organizational Conflict

الصراع لغةً مصدرها الصرع أي الطرح بالأرض. والصراع بين الناس وأي طرف يصارع الآخر (لسان العرب) أي النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق (البلوي، ٢٠٠٥: ١). أما الصراع اصطلاحاً مأخوذ من ألكلمه اللاتينية Conflicyus وتعني التناحرن معاً واستخدام القوة، وفي اللغة الانجليزية القديمة Conflict وتعني عملية الضرب أو الطرق أو العراك أو الخصام (العنبي، ٢٠٠٧: ١١-١٢).

والصراع بصفة عامة حقيقة كونية، إنسانية، وضرورة بشرية كامنة في طبيعة خلق الإنسان، لا تسقيم الحياة بدونه (قطب، محمد). وبدأ منذ بدء البشرية متمثلاً بقتل قابيل لأخيه هابيل، وينظر إليه من زوايا مختلفة، اجتماعية، واقتصادية، وثقافية، وسياسية ومن ناحية إدارية (تنظيمية) ما يطلق عليه الصراع التنظيمي (الصريرة، ٢٠٠٨: ٧١).

ويرى (Hegel 2008) أن قانون التغيير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات. ذلك أن لكل فكرة فكرة مضادة، وأن الصراع بينهما يؤدي إلى فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه (المغربي، ٢٠١٠: ٥) أو ما يطلق عليه التوحيد. ويشير اصطلاح الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات، مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية، ويرى (Kelly 2002) أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير، يمكن الاستفادة منه، ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أيضاً أن يقود إلى تفجير الطاقات والمواهب الفردية والجماعية. ويعرفه (Smith 2004) بأنه الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساس الظروف والممارسات والأهداف المختلفة (البلوي، ٢٠٠٩: ١). وتعرف (لينا، ٢٠١٣: ٢٦) الصراع بأنه حالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت.

ويذهب (القداح، ٢٠١١: ٨٩) إلى اعتبار الصراع نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وتظهر الرغبة لدى أحد أطراف النزاع في إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول إلى الهدف. ويصب هذا التعريف في نفس اتجاه تعريف (56-62 March 1958)، حيث إن الصراع عندهم هو حالة من التغيير في الأنماط السلوكية المعتادة، نتيجة لتعارض في المصالح بين أطراف العلاقة، مما يؤدي إلى اختلال في نظام اتخاذ القرارات، وتعطيل مسيرة العمل، ومن ثم تهديد لاستقرار المنظمة.

ويؤكد (March 2000) على أن الصراع كامن في المنظمات، ولا يصح اعتباره ظاهرة مرضية، لأن المنظمات بطبيعتها، تخلق مواقف حاملة للصراعات (وشاحي، ٢٠٠٤: ١٧-١٦). ويعرف (Griffin 2006) الصراع بأنه الخلاف بين الفرق أو الأطراف. ويعرفه (Rahim 2000) بأنه عملية تفاعلية تظهر في عدم التوافق أو الرفض أو التنافر الذي يحدث بين -أو داخل- كيانات اجتماعية أي الفرد أو المجموعة أو المنظمة (رفاعي، ٢٠٠٩: ١٦).

يلاحظ مما سبق أن الباحثين قدموا تعريفات متباينة بحسب حقولهم العلمية، ونظرتهم للصراع، واستخدموا مصطلحات متعددة للتعبير عنها، منها: الخلاف، الشقاق، التوتر، المنافسة، التعارض، التنافر، عدم الانسجام، العداء، بالرغم من وجود اختلاف في دلالات بعض هذه المصطلحات مع مفهوم الصراع. وعلى سبيل المثال الاختلاف بين المنافسة والصراع، حيث لا تنطوي المنافسة

على اتجاه أو الرغبة في إلحاق الضرر بأحد أطراف العلاقة أو إعاقة تحقيق الأهداف وكذلك من حيث الدوافع والسلوك.

ويعرف الباحث الصراع بأنه: النزاع المدرك بين الكيانات الاجتماعية أو داخلها، متفاوت المستوى لأسباب شخصيه أو تنظيمية وينتج آثار ايجابية أو سلبية حسب القدرة على التحكم به وإدارته. وهذا التعريف يشير إلى طبيعته الإنسانية المدركة ودرجات شدته وأطرافه، وأسبابه، وشكل آثاره المحتملة، وإمكانية إدارته. ومع هذا الاختلاف والتباين بين الدارسين إلا أنهم اتفقوا على مجموعة من الخصائص مستنبطة من مفهوم الصراع هي: (رفاعي، ٢٠٠٩: ١٧).

- الصراع يتم بين طرفين أو أكثر: بين الأفراد، بين الفرد والجماعة، وبين الجماعات، وبين المنظمات، بالإضافة إلى الصراع داخل الفرد.
- إن الصراع مدرك من قبل الأطراف المتصارعة، فأحياناً يكون غير مدرك خاصة إذا كان أحد الأطراف ذو الشخصية "المعالج" أو المفهم والذي قد لا يلتقي للصراع في ظل رحلته للتطوير والتغيير.
- يوجد أسباب ودوافع ودواعي لحدوث الصراع.
- يمثل الصراع بعدم التوافق والنزاع أو الخلاف أو التوتر بين أطراف الصراع وله مظاهر على مستوى الفرد والجماعة.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- الصراع مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي الذي ينتج عنه النزاع، التعاون... الخ.
- تترتب على الصراع آثار، قد تكون إيجابية أو سلبية، بحسب كيفية إدارة الصراع.
- حدة أو مستوى شدة الصراع تتوقف على قوة الأطراف المتصارعة وما لديهم من سلطة أو مكانة.
- تبقى نتائج الصراع مجهولة لأطرافه إلى أن ينتهي الصراع بينهم.

٢- نظريات الصراع Theories of Organizational Conflict:

اختلف الكتاب عبر المراحل الزمنية في النظرة إلى الصراع من حيث آثاره وأساليب

التعامل معه، بالرغم من طبيعته الاجتماعية الحتمية، واستيطانه في أي نظام، إلى حد أنه يمكن أن يكتسب صفة الشرعية كما قال برنارد (Bernard) (رحيم، ٢٠١٢، ٥).

إن التركيبة المفاهيمية لحرية الإدارة في بيئة متغيرة تتضمن في صلبها أنماط اجتماعية، تتميز بالتفاوض، والتوتر، والصراع. من هنا تتفاوت نظرة الباحثين لمفهوم الصراع التنظيمي، وأخذ كل منهم إحدى المداخل التالية (الصرايرة، ٢٠٠٨: ٧١): النظرية التقليدية، وتعتبر الصراع ظاهرة سلبية غير مرغوبة، يتوجب استئصاله بأي أسلوب ممكن، لأن الصراع ينتج سلوكاً لا عقلاني من قبل الموظفين تكون له آثار سلبية على المنظمة. وعلى الإدارة أن تمنع حدوثه وإذا حدث فعلاً عليها تجاهله (نقبيل، ٢٠٠٩: ٦١-٦٢). أما النظرية السلوكية تقول بحتمية ظاهرة الصراع التي تنتج آثاراً إيجابية تقود إلى التغيير والتطوير التنظيمي (الصرايرة، ٢٠٠٨: ٧١)، وترى أن إدارة الصراع إحدى وظائف المدراء التي تهدف إلى إحداث التكيف المطلوب مع التغيير الناتج عن الصراع الذي يولد الابتكار والإبداع (الخالدي، ٢٠٠٨: ١٨).

والنظرة الحديثة تسلم بحتمية الصراع وتؤكد على أهميته لصحة المنظمة (Organization Health) والإبقاء على المنافسة وتنمية حقوق العاملين وتطالب الإداريين بالإبقاء على الصراع أو القوى المعارضة، لأنه أحد العوامل التي تساعد على بقاء المنظمة من خلال تنمية النقد الذاتي والإبداع. وحسب رأي (Coser) يقضي على الرتابة والروتين ويطلق استجابة الأفراد والجماعات للتغيير والتحديث، وأن إدارته ممكنة، ليبقى ضمن حده المرغوب فيه كضرورة وانعكاس طبيعي للتغيير والتحديث (أبو جمعه، ٢٠٠٩: ٦١). وبرزت النظرة الموقفية للصراع التي تستند إلى ضرورة تحليل الموقف وتشخيصه واختيار الأسلوب المناسب للتعامل معه. ويشير (Robbins) إلى أن عملية إدارة الصراع لا تقتصر على أساليب حله وإنما على أساليب إثارته أيضاً، لارتباط وجوده عند مستوى معين بفعالية المنظمة. على ذلك حل مفهوم إدارة الصراع محل مفهوم حل الصراع. وتعتبر إدارته من المهارات الأساسية للإداريين، وعنصر أساس من عناصر نجاح الإدارة (رحيم، ٢٠١٢، ٣٢).

٣- أشكال الصراع في المنظمات **Forms of in Organizational Conflict**

اختلف الباحثين في بيانهم لأنواع الصراع التنظيمي أو أشكاله داخل المنظمات، وأغلب الدراسات عرضت لأنواعه باختصار وذلك بسبب التباين في النظرة إليه وهذه التصنيفات هي:

الجدول (٢): يوضح أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمات

حسب مصادره	حسب التخطيط	حسب التنظيم	حسب آثاره	حسب المستوى	حسب اتجاهاته التنظيمية	حسب أطرافه
الانفعالي	الاستراتيجي "المخطط"	صراع منظم	صراع آثاره سلبية	مستوى الصراع المرغوب به	الصراع الرأسي	الصراع الذاتي الشخصي
من أجل المصدر						
من أجل الفهم	غير المخطط	صراع غير منظم	صراع آثاره إيجابية	مستوى الصراع الأعلى من المرغوب به	الصراع الأفقي	الصراع بين الفرد والجماعة
من أجل الأهداف						
الفكري						مستوى الصراع الأدنى من المرغوب به

المصدر: طه، ٢٠١٣.

واعتمد الباحث في تصنيف الصراع على التصنيف القائم على أساس أطراف الصراع أو ما يطلق عليه البعض حسب مستوياته مع التأكيد أن هناك نوع آخر يتم بين المنظمات لم يدرج ضمن هذا التصنيف، وتم إدراج أشكال الصراع حسب أطرافه داخل المنظمات فقط وهذه الأشكال من الصراع هي:

أ- الصراع الذاتي (الشخصي): Self Conflict

يحدث الصراع الذاتي عندما يتعرض الفرد لحالات من الإحباط، يحول دون تحقيق أهدافه التي يسعى إليها، أو عندما لا يكون الفرد متأكدًا مما هو مطلوب منه، أو تتعارض توقعات الآخرين للدور المطلوب منه، أو يطالب بإنجاز مهام تفوق قدراته وطاقاته (العنبي، ٢٠٠٦: ٢٥)، أو عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته وهو مجبر على اختيار احد البدائل (شلابي، ٢٠١١: ٩٨). وبالرغم من أن الفرد مسرح هذا الصراع، إلا أنه قد يكون لمواقف الآخرين واتجاهاتهم دوراً في إحداث هذا

النوع من الصراع، مما قد ينتج عنه صراع بين الفرد وأطراف أخرى. ويظهر الصراع الذاتي على شكل حالة نفسية للفرد تتجاذبها مجموعة من الاتجاهات حول الظاهرة التي أحدثت الصراع وقد تتحول نتائجه على الفرد بشكل قلق، أو اكتئاب، وقد تصل إلى حد إصابته ببعض الأمراض مثل ضغط الدم، القرحة، أمراض القلب. وقد تسوء حالة الفرد ويتصرف تصرفات غير واعية إزاء الأفراد والجماعات ومن ثم رفضهم له.

ب- الصراع بين الأفراد: **The Conflict Between Individuals**

يرد هذا الشكل من الصراع بصورة رئيسة إلى التباين بين شخصيات الأفراد بسبب التفاوت في العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة التي تكون الشخصية الإنسانية لاسيما العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والفكرية (أنس، ٢٠١١: ١٢) وعادة ما ينشأ هذا النوع من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره حول مسألة معينة بسبب الصراع على السلطة، والمكانة الاجتماعية، أو الحصول على المزايا المادية والمعنوية أو الموقف من مثير معين، أو المصلحة الشخصية. ويعد هذا النوع من الصراع من أكثر أنواع الصراع انتشاراً في المنظمات وقد تمتد آثاره إلى أطراف أخرى في المنظمات، لذلك ينبغي على الإدارة استخدام الاستراتيجيات المناسبة لإدارته بهدف الحد من آثاره السلبية على العمل ومن ثم فاعلية المنظمات (النمر، ١٩٩٤: ٥٠). ومن أمثلة الصراع بين الأفراد عند (شلابي، ٢٠١١: ١٠٠) الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري. والصراع بين الموظف والمشرف. والصراع بين زملاء العمل في الوحدة الإدارية.

ج- الصراع بين الفرد و الجماعة: **The Conflict Between & Community Individuals**

ينشأ هذا النوع من الصراع بسبب عدم قدرة الفرد على مطابقة معايير الجماعة، فإما أن يتكيف ويتفق مع معايير الجماعة أو تبدأ محاولات التأثير عليه (الضغوط) من قبل الجماعة أو أفرادها من خلال عدة آليات تقود إلى دخول الفرد في صراع مع الجماعة (Bruce. Hilton 2009)، حيث لكل جماعة قواعد تنظيمية وأنماط سلوكية ملزمة لأفرادها، فإذا ما تعارضت مع أهداف الفرد أو مورست عليه ضغوط بهدف إلزامه بمقتضيات التنظيم الجماعي، فإن الفرد يكون مدفوعاً إلى الدخول في صراع مع الجماعة. وهذا النوع من الصراع لا يستمر لفترات طويلة (العتيبي، ٢٠٠٦: ٢٩).

د- الصراع بين الجماعات: The Conflict Between Groups

تتكون المنظمة من عدد من الجماعات الرسمية وغير الرسمية بغض النظر عن أسباب تكوينها وهي: المجموعات الوظيفية Functional Groups: أي الوحدات الإدارية التي تشكل الهيكل التنظيمي، وفرق العمل Task Groups: التي تشكل لإنجاز عمل محدد، وفرق الميول والصدقة Interest & Friendship Groups: التي تتشكل بسبب الترابط في الاهتمامات والمعتقدات أو الأنشطة، واللجان Committees: هي فرق عمل مؤقتة تضطلع بدراسة موضوع محدد، والجماعات غير الرسمية Informal Groups: التي تنشأ تلقائياً بين الأفراد بناءً على المصلحة المشتركة لهم (المغربي، ٢٠١٠: ٨٩).

والصراع بين الجماعات لاسيما الرسمية شائع في المنظمات، لأن المنظمات تحقق أهدافها وفعاليتها من خلال الجماعات (الدوائر، الأقسام، الشعب)، وينشأ الصراع بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ أحد شكلين: (شلابي، ٢٠١١: ١٠٢-١٠٣).

- **الصراع الأفقي:** وهو الصراع بين الجماعات التي تقع في مستوى تنظيمي واحد. مثل الصراع بين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج.
- **الصراع العمودي:** وهو الذي ينشأ بين إدارتين لا يقعان في نفس المستوى التنظيمي. تتفاوت الجماعات في مستوى التماسك والاهتمام والتعاون، وقد تكون هناك منافسة، وقد تصل إلى نزاع بين الجماعات ومن أهم أسباب الصراع بين الجماعات (أنس، ٢٠١١: ٦٥):
 - المنافسة على الموارد: تسعى كل وحدة للحصول على الموارد لاسيما في ظل محدوديتها كالمخصصات المالية والتجهيزات.
 - المنافسة على المكانة والقوة والسلطة.
 - المنافسة في الأداء الوظيفي بين الوحدات الإدارية التي تقوم بإنجاز نفس الأعمال من حيث القيام بالمهام والتفوق على الوحدة الأخرى.
 - النزاع بين الوحدات التنفيذية و الوحدات الاستشارية.
 - تفاوت نمو وتوسع الوحدات الإدارية المختلفة.
 - الاختلاف بين المستويات التنظيمية المختلفة بناءً على اختلاف أهدافها ومصالحها.

ويعتبر (Bruce Hilton 2008)، أن هذا النوع من الصراع مزمن في المنظمات، حيث توجد مجموعات منظمة ومترابطة؛ الأمر الذي يدفع إلى ضرورة تشخيصه وإدارته حتى يعطي ثماره الإيجابية دون آثاره السلبية.

٤- مستويات الصراع التنظيمي: Levels of Organizational Conflict

تعني مستويات الصراع درجة الخلاف الذي يستشعرها الأفراد بينهم في مكان العمل وهي تختلف من فرد لآخر، وفقاً للفروق الفردية بينهم. حيث يكون مستوى الصراع إما منخفضاً أو متوسطاً أو عالياً (رفاعي، ٢٠٠٩: ١٨). وأشار (العتيبي، ٢٠٠٦، ١٨١) أن الصراع التنظيمي له ثلاثة مستويات هي:

- المستوى الأول: مستوى الصراع المرغوب فيه، و يطلق عليه الحد الأمثل للصراع.
- المستوى الثاني: مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.
- المستوى الثالث: مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

ويرى (المغربي، ٢٠١٠: ٣٢) أنه على الإدارة أن تتدخل في حالتين: الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن الحد أو المستوى المرغوب فيه هنا تتدخل الإدارة بتخفيضه إلى المستوى المرغوب فيه. والثانية: إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المرغوب فيه تتدخل الإدارة لتنشيطه للمستوى المرغوب فيه. ويوضح الجدول التالي مستويات الصراع ونتائج كل مستوى وخصائص التنظيم، وارتباط ذلك بفعالية المنظمة.

جدول (٣) يوضح العلاقة بين مستويات الصراع، نتائجه وخصائص المنظمة وفعاليتها

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فاعلية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	اللامبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجديدة، غياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل أو المرغوب	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: شلابي، ٢٠١١، والعتيبي، ٢٠٠٦.

٥- أسباب الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجةً للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هذه الأسباب (رحيم ، ٢٠١٢ ، ٢٦ - ٢٨).

أولاً: الأسباب الشخصية للصراع:

ويرجع (الخرّب ٢٠٠٦ ، ٤٨) هذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي، وأهمها:

- ١- الشعور بالحقد والضغينة نتيجةً لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- ٢- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمر.
- ٣- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
- ٤- العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين.
- ٥- خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
- ٦- الإحساس بالدونية الاجتماعية قد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين.
- ٧- الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين.

ثانياً: الأسباب التنظيمية للصراع: ومن أهمها:

١- المنافسة للحصول على موارد تتصف بالندرة:

وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحددة، كالنواحي المالية (الميزانيات)، والنواحي الفنية (الأجهزة والمعدات والتجهيزات)، والنواحي البشرية (كعدد العاملين)، وذلك أقلُّ جهداً (زهير، ٢٠١١ ، ٩٨).

٢- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

مما لا شك فيه أن عدم معرفة أو إلمام الشخص بالأبعاد التي تمتد إليه سلطاته أو مسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) حالة من الصراع، وهي سمة

كثيراً ما نصادفها في بعض المنظمات، خاصةً تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم توازن السلطات والمسؤوليات بالهياكل التنظيمية الخاصة بها (شاهر، ٢٠١٣، ٢٦).

٣- درجة الاستقلال الوظيفي (العلاقات الاعتمادية):

إن شيوع ظاهرة الاعتمادية (التداخل في علاقات العمل) بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، حيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدراً للصراع. وبالعكس كلما زارت درجة استقلال الأقسام عن بعضها، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدوداً أو معدوماً أحياناً (زهير، ٢٠١١، ٩٩).

٤- تعارض الأهداف:

ويعني ذلك أن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافاً فرعيةً يمكن أن تتعارض بعضها مع بعض، على الرغم من أن جميعها وخاصةً التنظيمات الرسمية منها تُمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة. ويسبب تعارض الأهداف أحياناً صراعاً بين الفرد ونفسه، ويصيبه بحالة من الإحباط عندما يسعى الفرد لتحقيق أهداف متعارضة، إما لأنها تختلف في نتائجها، أو لأن تحقيق إحداها يمنع تحقيق الآخر (العنبي، ٢٠٠٦، ٤٣).

٥- صراع الأجيال:

إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس، فكثيراً ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية، أو أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين (المعشر، ٢٠١١، ٢٦).

٦- عدم فعالية نظام الاتصال:

إن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى أن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعاً من التناقض (زهير، ٢٠١١، ١٠١)، مما يحدث نوعاً من الصراع بين الفئات المختلفة. وقد يكون ضعف كفاءة الاتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراعات.

كيفية التعامل مع الصراعات:

هناك اعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، وذلك كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه وعلاجه في حالة الحدوث. وإن أبسط صورة لعلاج الصراع التنظيمي هو البحث عن أسبابه، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب ونفاذها والسيطرة عليها ((شاهر، ٢٠١٣، ٢٩)).

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إذا كان معدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليله إن كثر عن اللازم. وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية (الجراحشة، ٢٠١٠: ٣٥).

١- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:

من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكل حذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقة للأسباب، لأنه سينشأ من جديد.

٢- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة:

وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل فيما بينها بدلاً من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

٣- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع:

إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

٤- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد:

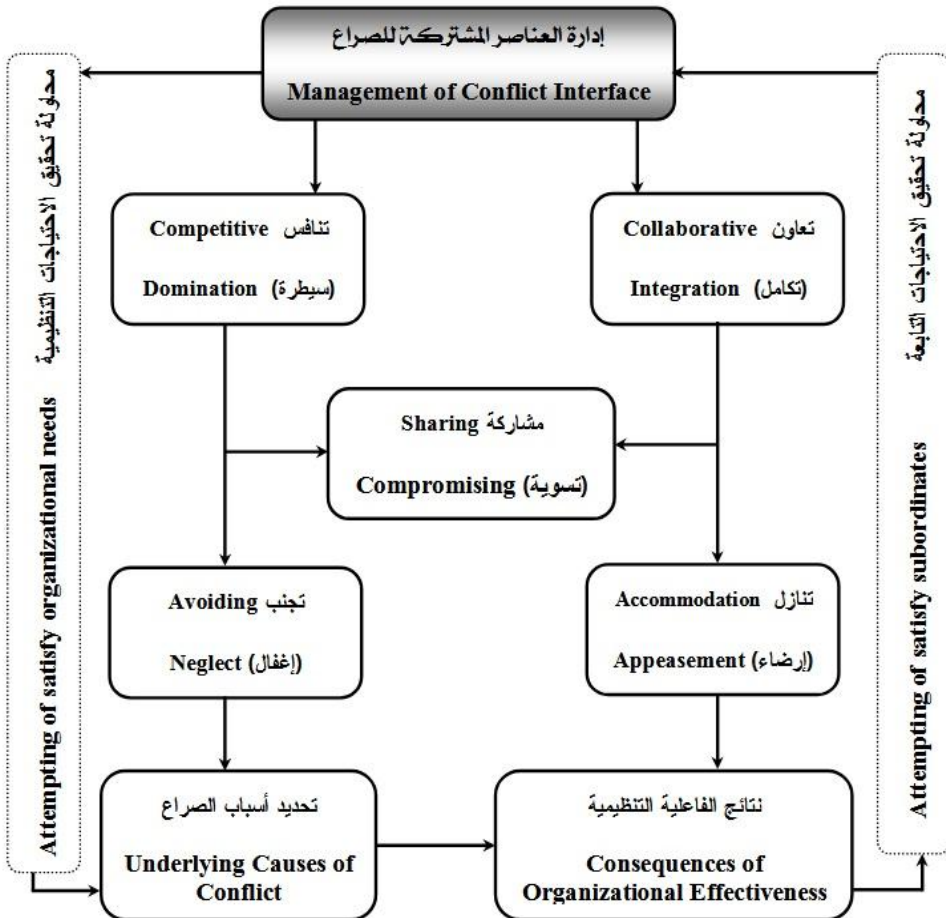
يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحي من التوتر، والتوترات هنا تُقنن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

نموذج إدارة الصراع:

تُعد نماذج إدارة الصراع متطلباً أساساً للتعرف على عناصر الصراع التنظيمي وتحليلها، والأساليب أو الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات المجتمعية سواء الإنتاجية أو الخدمية ومنها التعليمية بغية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي وفق معطيات العصر الذي نعيش. وفيما يلي سنورد أحد النماذج لإدارة الصراع التنظيمي كما في الشكل (١):

شكل رقم (١) يوضح نموذج مراحل إدارة الصراع في المنظمات الإدارية

نموذج مراحل إدارة الصراع في المنظمات الإدارية



المصدر: رفاعي، ٢٠١٠.

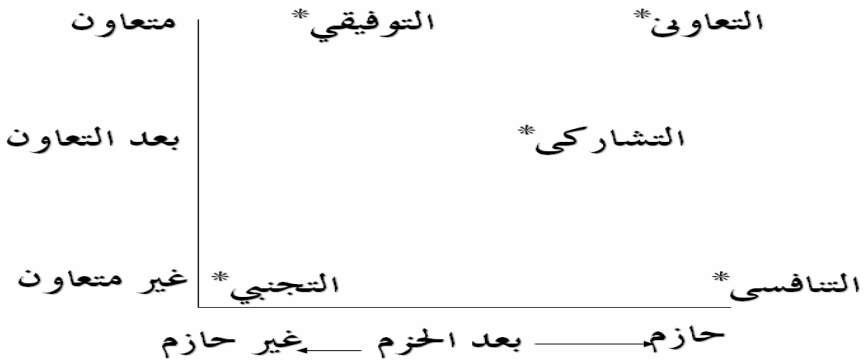
ويُتضح من النموذج السابق لإدارة الصراع أن هذا النمط من الإدارة لا ينبغي القضاء على الصراع أو التخلص منه، ولكن الإقرار به ومعالجته لتحديد أسبابه، والتعرف على أطرافه، وعلى احتياجاتهم أو رغباتهم الخاصة، واستخدام التسوية الملائمة للتنسيق بين الاحتياجات التنظيمية الرئيسية، والاحتياجات الثانوية التابعة، وصولاً إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تستوعب احتياجات التنظيم كافة وضمان استمرارية التفاعل بينه وبين بيئته الخارجية بما تتضمنه من تغييرات متلاحقة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد التنظيم أو الجماعات داخل التنظيم لا تُقر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل هي تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية (شاهر، ٢٠١٣، ٢).

أما (رحيم، ٢٠١٢، ٣٢) فقد رأى أن إدارة الصراع تساعد أعضاء التنظيم على تعلم أساليب مختلفة للتعامل مع الأوضاع المتأزمة.

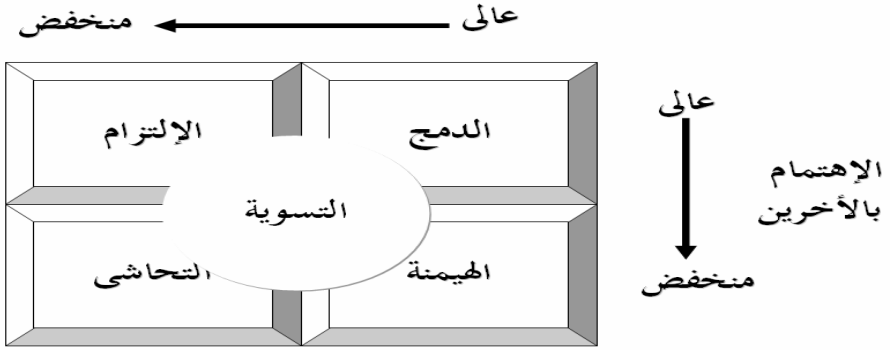
واقترح توماس وكولمان **Tomas Kolman** نموذجاً بخمسة أبعاد تساعد على تشخيص الصراع، تضمن بعدين يشكلان مفاهيم الصراع ويسميها سلوكان حرجان كما في الشكل (٢):

شكل رقم (٢) يوضح مفاهيم الصراع كما اقترح Tomas Kolman



المصدر: عباس، ٢٠١١.

شكل رقم (٣) يوضح أساليب إدارة الصراع
الإهتمام
بالذات



المصدر: شاهر، ٢٠١٣.

أما فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الصراع ففيما يلي بعضا من مبادئ الحل البناء للصراع:

- ١- العقلانية: حاول الانفعال بمعقولية حتى مع شدة انفعال الطرف الآخر، واعرض موقفك بوضوح وهدوء وبالحقائق، وكن محددا ولا تعمم.
- ٢- التفاهم: حاول فهم الطرف الآخر حتى لو لم يفهمك، وأسأل واستوضح. ابحث عن جذور الصراع هل هي حول الحقائق، أم القيم، أم المنهجية، أم الأهداف؟
- ٣- التواصل: شاوَر الطرف الآخر قبل أخذ قرار يؤثر عليه، إمداده بالمعلومات سيشجع التواصل ويقلل مستوى الصراع.
- ٤- الموثوقية: لا تخدع الطرف الآخر حتى لو حاول خداعك، واكشف عن كافة المعلومات ذات العلاقة.
- ٥- التأثير غير القسري: لا تفرض أمورا على الطرف الآخر حتى ولو حاول هو ذلك، وتقبل محاولته لإقناعك كما حاول أنت إقناع الآخرين.
- ٦- القبول: اقبل الطرف الآخر وانظر فيما يطرحه من أفكار حتى لو قام هو برفضك، كن ذا رغبة في التعلم.
- ٧- النوايا الحسنة: قم بعمل ما فيه صالح العلاقة المتبادلة ومصالحة الطرفين بغض النظر عن موقف الطرف الآخر، حافظ على كرامة الآخرين وكن مخلصا وأميناً (شاهر، ٢٠١٣، ٦).

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات Data Analysis & Hypothesis Test

أولاً: ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة في قياس المتغيرات وذلك بحساب قيمة معاملات Cronbach Alpha، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً في العلوم الإدارية، والجدول (٤) يبين صلاحية وثبات جميع متغيرات الدراسة.

الجدول (٤) يوضح معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

المجال	معامل كرونباخ ألفا
الصراع على مستوى الفرد	٠.٨٢
الصراع بين الأفراد	٠.٨٨
الصراع بين الفرد والجماعة	٠.٨٦
الصراع بين الجماعات	٠.٨٠
الصراع التنظيمي الكلي	٠.٨١

المصدر: إعداد الباحث.

ثانياً: تحديد أهمية المتغيرات من وجهة نظر العينة:

الجدول رقم (٥): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغير أداة الدراسة الخاص بمتغير نمط القيادة الأبوية

المتغيرات	الأبعاد	كرونباخ ألفا
نمط القيادة الأبوية	الخير	٠.٩٢
	الأخلاق	٠.٧٤
	التسلط	٠.٨٣
معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل		٠.٩٥

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برنامج SPSS

تدل معاملات الثبات المدرجة في الجدول (٥) على تمتع الأداة بصورة نهائية بمعامل ثبات عال وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات بالنسبة لبعده الخير لنمط القيادة الأبوية بمعامل ثبات قدره (٠.٩٢). وهو ما يثبت ثبات الأداة ككل ويشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

يتضح من الجدول (٥) أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة من (٣.٣٧) بنسبة مئوية (٦٧.٤%) في حدها الأعلى لمجال (الصراع بين الجماعات)، وكانت في مجال (الصراع بين الفرد والجماعة) (٢.٨٣) بنسبة مئوية (٥٦.٦%) في حدها الأدنى، وحصل مجال (الصراع على مستوى الفرد) على تقدير بلغ (٣.٢٢) وبنسبة مئوية (٦٤.٤%)، وحصل مجال (الصراع بين الأفراد) على تقدير بلغ (٣.٣٢) وبنسبة مئوية (٦٦.٤%)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجالات الدراسة مجتمعة (٣.١٨) وبنسبة مئوية تعادل (٦٣.٧%).

الجدول (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الصراع التنظيمي

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
٦٤.٤	٠.٧٦٢	٣.٢٢	الصراع على مستوى الفرد
٦٦.٤	٠.٧٨١	٣.٣٢	الصراع بين الأفراد
٥٦.٦	٠.٨١٠	٢.٨٣	الصراع بين الفرد والجماعة
٦٧.٤	٠.٥٤٣	٣.٣٧	الصراع بين الجماعات
٦٣.٧	٠.٥٥٤	٣.١٨	الصراع التنظيمي الكلي

الجدول: إعداد الباحث

اختبار التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات:

للتحقق من أن بيانات عينة الدراسة ومتغيراتها المختلفة تتوزع توزيعاً طبيعياً بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، تم استخدام اختبار كولموغوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov (K-S)، الذي يعد من الاختبارات اللامعلمية للتوزيع الطبيعي Non-Parametric Goodness of Fit Test، إذ يشترط أن تفوق قيمه دلالاته الإحصائية (0,05) (سعد زغول بشير، ٢٠٠٣، ص ٤٩)، ويبين الجدول التالي نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (٧) نتائج اختبار كولموغوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov (K-S)

المتغير	قيمة (K-S)	الدلالة الإحصائية Sig
أماط القيادة الأبوية	٠.٩٤٣	٠.٣٣٦
الخبر	٠.٦٥٧	٠.٧٨١
الأخلاق	١.١٦٨	٠.١٣٠
التسلط	٠.٧٤٨	٠.٦٣١

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتبين من نتائج الاختبار الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع قيم الدلالة الإحصائية **Sig** أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل أن جميع البيانات التي تم تجميعها لكافة متغيرات الدراسة تتمتع بخاصية التوزيع الطبيعي، من الممكن تطبيق الاختبارات الإحصائية المحددة عليها.

اختبار قوة نموذج الدراسة:

للتأكد من عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين المتغير المستقل **Multicollinearity** الذي يؤثر على النتائج، يتم حساب معامل تضخم التباين (**VIF**) **Variance Inflation Factor**، حيث أن الحصول على قيمة لمعامل (**VIF**) لأحد المتغيرات المستقلة تزيد عن (10) تشير إلى أن تقدير المعلمة المرافقة يتأثر بمشكلة التداخل الخطي المتعدد، أما فترات التباين المسموح **Tolerances** فيجب أن تكون قيمتها من (0,1) (سعد زغلول، مرجع سابق، 165)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة:

جدول (8) نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغير الخاص بمتغير نمط القيادة الأبوية

Collinearity Statistics		المتغير المستقل
Tolerances	Variance inflation factory (VIF)	
0.653	1.530	القيادة الأبوية

يوضح الجدول أنه لا يوجد مشكل التداخل الخطي المتعدد (**Multicollinearity**) بين المتغيرات، وما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار **VIF** وهي قيم أقل من القيمة الحرجة للاختبار، أما قيم التباين المسموح **Tolerances** فكانت محصورة بين (0,653) و (0,274) وهي أكبر من (0,1) وهذا أمر مقبول، وعليه أصبح بالإمكان قياس أثر نمط القيادة الأبوية على الصراع في المنظمات في المنظمات العامة الأردنية.
نتائج الدراسة الخاصة بالقيادة الأبوية:

الجدول رقم (9) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادة الأبوية (n =135)

نمط القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
القيادة الأبوية	2.92	0.63305	4

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول الموالي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة الأبوية كما يلي:

الجدول رقم (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأبوية

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد	الفقرة في الاستبانة
٣	متوسطة	١.٣٣٩٣٣	٣.١٨٥٢	طريقة تعامل رئيس المباشر معنا تشعرنى بأنه بمثابة فرد من العائلة.	القائد الخير	١
٨	متوسطة	١.٢٨٩٨٤	٢.٦٤٤٤	يكرس رئيسي المباشر كل جهده للعناية		٢
٩	ضعيفة	١.٢٧٢٣٦	٢.٣١١١	بعيداً عن علاقات العمل، يهتم رئيسي المباشر بشأن حياتي الشخصية.		٣
٧	متوسطة	١.٢٣٦٤٥	٢.٧٢٥٩	يُظهر رئيسي المباشر باستمرار اهتمامه		٤
٢	متوسطة	١.٢٨١١١	٣.٢٥٩٣	يساعدني رئيسي المباشر في الحالات الطارئة		٥
١	متوسطة	١.١٦٧٤٦	٣.٣٤٨١	يهم رئيسي المباشر كثيراً بالعاملين		٦
٥	متوسطة	١.١٤٧١١	٢.٨٥٩٣	يلبي رئيسي المباشر مطلبي الشخصية عندما أطلب منه ذلك		٧
٤	متوسطة	١.٢٧٠٨٤	٣.١٦٣٠	يشجعني رئيسي المباشر عندما أواجه مشاكل صعبة		٨
١١	ضعيفة	١.٢٢٥٧٦	١.٨٨٨٩	يهتم رئيسي المباشر أيضاً بأفراد عائلتي		٩
٦	متوسطة	١.٢٦٠٧٥	٢.٨٠٧٤	يحاول رئيسي المباشر فهم أسباب عدم قيامي بالعمل بالشكل الجيد		١٠
١٠	ضعيفة	١.٢٨٦٤٠	٢.٠٩٦٣	يحاول رئيسي المباشر حل المشكلات التي أواجهها في حياتي الشخصية.		١١
٣	متوسطة	٠.٩٤٢٩٨	٢.٧٥٣٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد	رقم الفرقة في الاستبانة
٢	متوسطة	١.٤٦٣٣٢	٣.٠٨٨٩	لا ينتقم رئيسي المباشر من الأشخاص الذين ارتكبوا خطأ في حقه واختلفوا معه بحجة تحقيق المصلحة العامة.	القائد الأخلاقي	١٢
١	متوسطة	١.٤٢٧٣٣	٣.١٩٢٦	يوظف رئيسي المباشر العاملين وفقا لقدرتهم وفضائلهم ولا يحسدهم على ذلك.		١٣
٦	ضعيفة	١.٣٥٠٥٥	٢.٢٣٧٠	يستخدم رئيسي المباشر سلطته لتحقيق مصالحه الخاصة.		١٤
٣	متوسطة	١.٤٧٠٨١	٢.٩٧٠٤	لا ينسب رئيسي المباشر مساهماتي وإنجازاتي التي حققتها لنفسه.		١٥
٤	متوسطة	١.٦٤٥٤٧	٢.٩٦٣٠	لا يستغلني رئيسي المباشر لتحقيق مكاسبه الشخصية.		١٦
٥	متوسطة	١.٦٥٠٦٠	٢.٨٢٩٦	لا يستخدم رئيسي المباشر العلاقات الشخصية أو الممارسات الخفية للحصول على مكاسب شخصية غير مشروعة.		١٧
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						
٢	متوسطة	٠.٩٩٩١٠	٢.٨٨٠٢		القائد المتوسط	١٩
٤	متوسطة	١.١٩٢٧٥	٣.٣٤٨١	يطلب مني رئيسي المباشر تنفيذ تعليماته حرفيا.		٢٠
٢	متوسطة	١.٢١٤٣٤	٣.٥٣٣٣	يتخذ رئيسي المباشر جميع القرارات في المؤسسة مهما كانت أهميتها.		٢١
١	متوسطة	١.١٨٠٦٠	٣.٥٨٥٢	يعود القرار الفاصل في الاجتماعات دائما لرئيسي المباشر.		٢٢
٥	متوسطة	١.٢٨٢٩٢	٣.٣٠٣٧	يظهر سلوك رئيسي المباشر دائما بمظهر المسيطر أمام العاملين.		٢٣
٨	متوسطة	١.٣٦٢٩٨	٢.٦٨٨٩	أشعر بالضغط عند العمل مع رئيسي المباشر.		٢٤
٦	متوسطة	١.١٩١٠٩	٣.٠٨١٥	يمارس رئيسي المباشر أنظمة صارمة على العاملين.		٩٢
٧	متوسطة	١.٢٨٧١٣	٣.٠٠٠	يؤبخني رئيسي المباشر في حال عدم إنجاز المهام الموكلة إليّ.		٢٤
٣	متوسطة	١.٢٥٧٧٢	٣.٣٨٥٢	يشدد رئيسي المباشر أن يكون لمجموعتنا أفضل أداء مقارنة بجميع الوحدات الأخرى في المؤسسة.		٢٥
٩	متوسطة	١.٣٧٣٤٤	٢.٥٨٥٢	يجب اتباع أوامر رئيسي المباشر لإنجاز المهام وألا يعاقبني بشدة.		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						
١	متوسطة	٠.٨٣٠٨٠	٣.١٦٧٩			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط القيادة الأبوية						
		٠.٦٣٣٠٥	٢.٩٢			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برنامج SPSS

تبين من الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات القيادة الأبوية بأبعادها الثلاث قد بلغت (2,92) وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، والتي تمثل أقل متوسط حسابي، وهذا يدل على أن العاملين بالمنظمات العامة الأردنية يرون أن قادتهم يسلكون نمط القيادة الأبوية.

أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل بعد من أبعاد القيادة الأبوية، يمكن عرضه على النحو التالي:

(أ) القائد الخير:

تبين أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالقائد الخير قد احتلت المرتبة الثالثة والأخيرة مقارنة بباقي أبعاد القيادة الأبوية الأخرى، حيث أن المتوسط العام لمجموع فقرات القائد الخير بلغ (2,75) وهي قيمة تقترب من الحدود الدنيا للدرجة المتوسطة (-3,66 2,34) التي اعتمدها في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى عدم القبول التام لأفراد عينة الدراسة تبني قادتهم لنمط القيادة الخيرة، حيث تباينت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين الدرجة المتوسطة والضعيفة.

ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد القائد الخير ما بين (3,34 و 1,88)، وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن أقوى الفقرات المتعلقة بالقائد الخير كانت الفقرة "يهتم رئيسي المباشر كثيرا بالعاملين الذين عملوا معه وقتا طويلا" بمتوسط حسابي بلغ (3,34)، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة "يهتم رئيسي المباشر أيضا بأفراد عائلتي" بمتوسط حسابي قدره (1,88) وهي قيمة ضعيفة تقترب من الحدود الدنيا للدرجة الضعيفة من المقياس الذي اعتمدها في الدراسة.

والملاحظ أن القائد الخير بالمنظمات العامة الأردنية تربطه علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه لأن القادة الخيريين يعبرون بصدق عن انشغالهم بشأن تحقيق مصالح الأفراد المهنية والشخصية.

(ب) القائد الأخلاقي:

أن قيم متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالقائد الأخلاقي كانت في المرتبة الثانية بعد القيادة المتسلطة حيث بلغت (2,88)، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون على أن قادتهم يمارسون سلوكيات القيادة الأخلاقية في توجيههم لمرؤوسيهم بدرجة متوسطة حيث أن المتوسط

العام لمجموع فقرات بعد القيادة الأخلاقية يقع ضمن الفئة (2,34-3,66) وهي الدرجة المتوسطة التي اعتمدها في هذه الدراسة. كما أن درجات هذا البعد تتفاوت بين ضعيفة ومتوسطة. ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد القائد الأخلاقي ما بين (3,19 و2,23)، وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن أقوى الفقرات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية كانت الفقرة "يوظف رئيسي المباشر العاملين وفقا لقدراتهم وفضائلهم ولا يحسداهم على ذلك" بمتوسط حسابي بلغ (3,19) الذي يقع في الدرجة المتوسطة من المقياس الذي اعتمدها في الدراسة، وهو ما يعكس سياسات التوظيف التي تعتمدها بعض المنظمات الأردنية التي تركز على الشفافية والمستوى العالي من المهارات والتخصص، أما أضعف الفقرات "يستخدم رئيسي المباشر سلطته لتحقيق مصالحه الخاصة" بمتوسط حسابي قدره (2,23)، وهي درجة ضعيفة تعكس مدى أخلاق القائد الأبوي في بعض المنظمات الأردنية الذي لا يعتمد على سلطته في سبيل تحقيق أهدافه الشخصية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الأبوي يتصرف بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية والنزاهة في العمل، حيث لا يستغل العلاقات الشخصية مع رؤوسه لتحقيق مكاسبه الشخصية، فهو مثالا يحتذى به إذ يفخر رؤوسه به وينظرون إليه باعتباره قدوة.

(ج) القائد المتسلط:

تبين أن قيمة متوسط إجابات العاملين عن الفقرات المتعلقة بالقائد المتسلط كانت أقوى المتوسطات والذي احتل المرتبة الأولى مقارنة بباقي أبعاد القيادة الأبوية الأخرى، حيث بلغ المتوسط العام لمجموع فقرات القائد المتسلط (3,16)، وهي درجة متوسطة لأنها تقع ضمن الفئة المتوسطة (2,34-3,66) التي اعتمدها في هذه الدراسة، وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يتفقون على أن قاداتهم يميلون إلى التفرد في اتخاذ بعض القرارات ولكنهم يعارضون الفقرات التي تميل إلى التسلط والعقوبات في التعامل مع رؤوسهم.

ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات القائد المتسلط ما بين (3,58 و2,58)، وتشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن أقوى الفقرات المتعلقة بالقائد المتسلط كانت الفقرة "بعود القرار الفاصل في الاجتماعات دائما لرئيسي المباشر" بمتوسط حسابي بلغ (3,58)، أما أضعف الفقرات فكانت الفقرة "يجب اتباع أوامر رئيسي المباشر لانجاز المهام وإلا يعاقبني بشدة" بمتوسط حسابي قدره (2,58).

ويعزو الباحث هذه النتيجة على أن العاملين يرون أن قادتهم يميلون إلى التفرد في اتخاذ القرار لكنهم لا يركزون على السلطة والسيطرة المطلقة، بحكم أن هناك علاقات إنسانية طيبة تجمع بين القادة ومرؤوسهم.

الجدول رقم (١١) يوضح تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise المتعلق بأثر القيادة الأبوية على الصراع التنظيمي

مصدر التغير (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	٢.٣١٢	٣	٠.٧٧١	٤.٠٧٨	٠.٠٠٨
البواقي	٢٤.٧٥٣	١٣١	٠.١٨٩		
الكل	٢٧.٠٦٤	١٣٤			

قيمة (F) الجدولية بدرجة حرية البسط والمقام (١٣١.٣) عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) = ٢.٦٠

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أن قيمة F المحسوبة والبالغة (3,488) أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2,37)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0,010) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H01، وهذا يعني ثبوت صلاحية النموذج.

وتأسيساً على ما تقدم، فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise، لقياس أثر القيادة الأبوية على الصراع التنظيمي، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (١٢) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise لقياس أثر أبعاد

القيادة الأبوية على الصراع التنظيمي

المتغيرات	معاملات الانحدار (β)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة f المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت (B0)	٣.٤٠٨		٢٩.٣٤٥	٠.٠٠٠
القائد الخير	٠.١٢٣	٠.٢٥٩	٣.٠٩٣	٠.٠٠٢
معامل الارتباط المتعدد	٠.٢٥٩			
معامل التفسير (R^2)	٠.٠٦٧			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برنامج SPSS

اختبار فرضيات الدراسة Hypothesis Test

١- اختبار فرضية الدراسة الأولى: يتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للجنس في الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$).

لاختبار فرضية الدراسة الأولى قام الباحث باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، ويبين الجدول (٨) أن جميع قيم (T) لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) عدا (الصراع بين الفرد والجماعة) حيث بلغت قيمة (T) (٣.٠٣٧) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥)، وعليه يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للجنس في الصراع (بين الفرد والجماعة) عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$)، حيث كانت النتائج لصالح الذكور.

٢- اختبار فرضية الدراسة الثانية: يتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمؤهل العلمي في الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$).

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي في اختبار الفرضية الثانية، ويبين الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم إعداد الجدول (١٠) والذي يشير إلى أن قيم (F) لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) لمجالات (الصراع على مستوى الفرد، الصراع بين الجماعات، الصراع التنظيمي الكلي)، بينما كانت قيم (F) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) لمجالات (الصراع بين الأفراد، الصراع بين الفرد والجماعة)، مما يقود إلى قبول الفرضية القائلة: بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمؤهل العلمي في (الصراع بين الأفراد والصراع بين الفرد والجماعة) عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وكانت الفروق بالنسبة لمتغير (الصراع بين الأفراد) الحاصلين على درجة الدبلوم المتوسط من جهة والحاصلين على درجة البكالوريوس والدكتوراه من جهة أخرى لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس والدكتوراه، وكانت بالنسبة لمتغير (الصراع بين الفرد والجماعة) الحاصلين على درجة الدبلوم المتوسط من جهة والحاصلين على درجة البكالوريوس من جهة أخرى لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس.

الجدول (١٣) يوضح نتائج فروق شيفية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	(I) DEGREE	(J) DEGREE	Mean Difference (I-J)
الصراع بين الأفراد	دبلوم متوسط	بكالوريوس	-0.3545(*)
		دكتوراه	-0.7556(*)
الصراع بين الفرد والجماعة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	-0.4404(*)

الجدول: إعداد الباحث

٣- اختبار فرضية الدراسة الثالثة: يتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعمر في الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل التباين الأحادي في اختبار الفرضية الثالثة، ويوضح الجدول (١٢) وجود فروق ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إعداد الجدول (١٣) الذي يشير إلى أن جميع قيم (F) لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعمر في الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية ($0.05 < p$).

٤- اختبار فرضية الدراسة الرابعة: يتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة في الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$).

لاختبار فرضية الدراسة الرابعة فقد قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول (١٤) يعكس وجود فروق ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إعداد الجدول (١٥) الذي يوضح أن جميع قيم (F) لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة القائلة: بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للخبرة في الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$).

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

Results & Recommendations

أولاً: النتائج:

اعتماداً على تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لنمط القيادة الأبوية، ثبوت الدلالة الإحصائية لبعده القائد الخير، واستبعاد بعدي القائد الأخلاقي والقائد المتسلط من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise) لعدم وجود تأثير لهما على الصراع لدى العاملين، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معيوبة ($\alpha = 0.05$) لبعده القائد الخير كبعده للقيادة الأبوية على إبداع العاملين، حيث دل معامل التفسير (R^2) على أن البعد الداخلى في النموذج والمتمثل في القائد الخير، يفسر ما نسبته ٦.٧% من مجمل التغيرات التي تطرأ على الإبداع الإداري لدى العاملين.
- ٢- تبين من النتائج أن القيادة الأبوية في المنظمات العامة الأردنية تؤثر إيجابياً على إبداع العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (Chen 2011)، بالإضافة إلى دراسة (An- Cheng 2009).
- ٣- هناك دلالة إيجابية لمصطلح الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، فقد تبين أن هناك درجة موافقة متوسطة بأهمية نسبية (٦٣.٦%) ووسط حسابي (٣.١٨) للصراع التنظيمي، وكان أعلى اهتمام بالصراع بين الجماعات وبنسبة اتفاق (٦٧.٤%) ووسط حسابي (٣.٣٧)، وأدنى اتفاق حول الصراع بين الفرد والجماعة وبنسبة اتفاق (٥٦.٦%) ووسط حسابي (٢.٨٣) من العينة.
- ٤- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجنس في الصراع بين الفرد والجماعة كمتغير تابع عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$)، وكانت النتائج لصالح الذكور.
- ٥- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمؤهل العلمي في (الصراع بين الأفراد)، (الصراع بين الفرد والجماعة) عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$). وكانت الفروق بالنسبة لمتغير (الصراع بين الأفراد) الحاصلين على درجة الدبلوم المتوسط من جهة والحاصلين على درجة البكالوريوس والدكتوراه من جهة أخرى لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس والدكتوراه، وكانت بالنسبة لمتغير (الصراع بين الفرد والجماعة) الحاصلين على درجة الدبلوم المتوسط من جهة والحاصلين على درجة البكالوريوس من جهة أخرى لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس.

- ٦- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمر في الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية ($0.05 \leq p$)، ويعزى ذلك إلى تقارب أعمار (٥٧%) من العينة حيث وقعت أعمارهم ضمن الفئة (٢٦-٣٦) سنة.
- ٧- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة في الصراع التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى معنوية ($0.05 \leq p$)، ويعود السبب في ذلك إلى التجانس في عمر العينة مما أدى إلى عدم وجود تفاوت كبير في مستوى الخبرة، وبالتالي لم يكن اثر معنوي للخبرة في الصراع التنظيمي.
- ٨- يتطلب الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة الاستعانة بجهة من خارجها للاستفادة من قدراتها في إدارة الصراع واكتساب الخبرة وبمعدل جيد.
- ٩- إن الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة يشجع المنافسة بين الأفراد أو الأقسام التي تحتويها مما يقود إلى تحسين الأداء بمعدل جيد.
- ١٠- إن الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة يتطلب إعادة بنائها مجددًا بعد حل الصراع والتعرف على مسبباته وبمعدل جيد.
- ١١- إن إدارة الصراع في المديرية العامة لتربية الأنبار والتغيير الاستراتيجي فيها يزيد من ميزتها التنافسية في البيئة التي تعمل فيها وبمعدلات جيدة.
- ١٢- إن حصول الصراع في المنظمة المبحوثة سببه المنافسة بين الأفراد والأقسام المؤلفة لها بعموم المحافظة.
- ١٣- إن الصراع في المنظمة المبحوثة يقود إلى الخلق والإبداع والتجديد ويكون أداة لزيادة حركة المنظمة وفعاليتها بشكل متوسط.
- ١٤- يحصل الصراع في المنظمة المبحوثة وبمعدل متوسط للاختلاف والتفاوت في سلوك الموظفين فيها.
- ١٥- إن شكل الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة هو صراع محسوس من قبل المنظمة وبمعدل عالٍ.
- ثانياً: التوصيات:**

بالرغم من أهمية نمط القيادة الأبوية في تحقيق معدلات أداء عالية، والذي أثبت نجاعته في العديد من دول شرق آسيا، إلا أنه لم يلق أي اهتمام في الدول العربية التي تتماشى ثقافتها وبيئتها مع القيادة الأبوية القائمة على الخير والأخلاق والامتثال الطوعي للقائد، فالعمل كأسرة يكسب

القائد الاحترام بفضل رعايته وحمانيته واهتمامه بالمرؤوسين، كما أن العامل يكسب ثقته بنفسه على أنه يمكن الاعتماد عليه. وعليه يوصي الباحث بتعزيز نمط القيادة الأبوية في المنظمات العامة الأردنية، وبإجراء المزيد من البحوث التطبيقية حول القيادة الأبوية التي تفقر إلى دراسات تجريبية عربية، إذ تعد دراستنا هذه أول دراسة عربية في حدود علم الباحث.

واعتمادًا على النتائج، يمكن تقديم مجموعة من الأفكار والتوصيات إلى إدارة المنظمات المبحوثة، أهمها:

- ضرورة تدريب المديرين على الأنماط القيادية والأساليب والإستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه، خاصة النمط التسلطي الخير، وذلك من أجل الارتقاء بالأنماط القيادية إلى المستوى المناسب، والتي يتم من خلالها تفعيل عملية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات العامة في الأردن.
- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في اختيار أفضل الأساليب والإستراتيجيات لإنهاء أو التقليل من الصراع التنظيمي.
- ضرورة تنمية الخبرات العملية لدى المديرين في المنظمات العامة في الأردن، لما لها من أثر فاعل في تبني الأنماط القيادية الأبوية والتي يتم من خلالها إدارة الصراع التنظيمي في هذه المؤسسات العامة، وعدم الاعتماد على ضوابط تتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).
- عمل ورشات العمل والندوات والمؤتمرات للبحث عن أفضل الأساليب والإستراتيجيات لإنهاء أو التخفيف من الصراع في المؤسسات العامة في الأردن.
- إيجاد مستشارين قانونيين في المؤسسات العامة لحل الصراعات التنظيمية لما يخدم مصلحة المؤسسات والأفراد.
- الاستفادة من الصراع التنظيمي، وذلك بتحديد المستوى الأمثل لمنسوب الصراع (الذي يحسن الكفاءة والفاعلية)، ومن ثم إثارته أو الحد منه، وبما يضمن الوصول إلى مستوى الصراع المرغوب.
- الاهتمام بالعوامل الفردية التي ثبت أثرها المعنوي (النوع، المؤهل العلمي) عند إدارة الصراع التنظيمي.
- التركيز والاستمرار على الفئة العمرية الشبابية ممزوجًا بعامل الخبرة بذلك، ممن لديهم

- خدمة وظيفية أمامها فسحة طويلة يمكن بها تحسين القدرات وزيادة الخبرات في إدارة الصراع والتغيير التنظيمي المطلوب وبما يضمن إتمام عمليات إدارة الصراع والتغيير الاستراتيجي الملائم وزيادة قدرتها على الابتكار والإبداع وتقوية الميزة التنافسية.
- اعتماد إستراتيجية توسيع الأهداف التي تخدم المنظمة المبحوثة عند إدارة الصراعات الحاصلة.
 - تشجيع الصراعات الحاصلة في ذات المنظمة المبحوثة أو بينها وبين المنظمات الأخرى والتي تشجع الاتصالات وتطورها وتحسن الأجهزة المستخدمة فيها والتي تزيد من المعرفة والإطلاع والإدراك لأهداف ونوايا وخطط الآخرين وخاصة المنافسين للمنظمة المبحوثة.
 - تشجيع الأفراد والأطراف المتصارعة في المنظمة لإبداء الرأي وتقديم المقترحات التي تقود إلى معالجة تلك الصراعات وتطوير الأعمال والأهداف ويزيد حالة المنافسة والتفضيل بينهم وبما يخدم المديرية العامة ذاتها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو علام، رجاة محمود، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة، دار النشر للجامعات، ط٦، ٢٠٠٩.
- ٢- أنس، عبد الباسط عباس: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسير، الأردن، ٢٠١١.
- ٣- بشير، سعد زغول: دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، ٢٠٠٣.
- ٤- البلوي، عبد المنعم، "مفهوم الصراع التنظيمي"، مقالة، بتاريخ ٢٠٠٩/٧/٤م.
- ٥- الحراحشة، محمد أحمد، "تمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٧، العدد ٢، جمادى الآخرة ١٤٣١هـ - يونيو ٢٠١٠م، ص ٣٢١-٣٧٣.

- ٦- الحلامة، محمد عزت، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء، الأردن، ٢٠١٢.
- ٧- الخالدي، أحمد، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨م.
- ٨- الخرب، محمد، "الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، دراسة مسيحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير ٢٠٠٦م.
- ٩- الخضري، سليمان، سيكولوجية الفروق الفردية، عمان، دار المسيرة، ٢٠٠٨.
- ١٠- راضي، أيمن عبد القادر: "دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٠.
- ١١- رأفت، حامد يوسف حمدونه: "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٠.
- ١٢- رحيم، حسين: "إشكالية قياس أثر التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال - مدخل منهجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد ٣٢، ٢٠١٢، ص ٥٣-٩٨.
- ١٣- رفاعي، رجب، "تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته، دراسة ميدانية"، المجلة العربية للإدارة، إصدار خاص المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ٢٠١٠.
- ١٤- السفيني، فاطمة عليان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبي إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية، ٢٠٠٩.
- ١٥- سليمان، محمد أحمد، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون، الأردن، ٢٠١١.

- ١٦- شاهر، محمد فراس: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، ٢٠١٣.
- ١٧- شلابي، زهير أبو جمعة، "الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، عمان، دار اليازوري، ٢٠١١.
- ١٨- شلابي، زهير بوجمعة: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، ٢٠١١.
- ١٩- الصرايرة، أكثم، "السلوك السياسي وأثره في مستوى الصراع التنظيمي، دراسة تحليلية لمجلس الأمة الأردني الرابع عشر"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية المجلد ٣٥، العلوم الإدارية، العدد ١ كانون الثاني ٢٠٠٨، ص ١٥٤-١٩٤.
- ٢٠- عامر، سامح عبد المطلب، إدارة التفاوض، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ٢٠١١.
- ٢١- عباس، بشرى عبد الحمزه: "أثر استراتيجيات وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١١.
- ٢٢- عبيد، سحر: "أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى رفيديا الحكومي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ٢٠١١.
- ٢٣- العتيبي، طارق بن موسى، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير عام ٢٠٠٦م.
- ٢٤- العتيبي، منيرة بنت نايف، "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، تصور مقترح"، جامعة الملك سعود، الإدارة التربوية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٧.
- ٢٥- العزاوي، نجم عبد الله، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، ٢٠١٠.
- ٢٦- عيسى، إبراهيم عبد الفتاح، "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة

نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية. ٢٠٠٩م.

٢٧- القداح، محمد، "درجة إدراك القائمين على عمليات التعلم في الأردن لأدوارهم الجديدة في القرن الحادي والعشرين، وممارستهم لها"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٧، عدد ١، ٢٠١١.

٢٨- لينا، داود محمد: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٣.

٢٩- محسن، عبد العزيز براك (٢٠١٢): أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا - الأردن.

٣٠- محفوظ، عبد الباري درة، أساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، دار وائل، الأردن، ٢٠١١.

٣١- المعشر، زياد يوسف: "الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد ٢، المجلد ٢، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١١م.

٣٢- المغربي، كامل محمد، "السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، عمان، دار الفكر، ٢٠١٠.

٣٣- نقبيل، أبو جمعة، "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع، في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية، في ثانويات ولاية المسيلة"، جامعة الحاج الأخضر، الجزائر، رسالة ماجستير، ٢٠٠٩.

٣٤- النمر، سعود، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م ٧، ١٤١٤هـ.

٣٥- هاشم، عادل عبد الرازق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوردي، الأردن، ٢٠١١.

٣٦- وشاحي، مروان، "إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية"، رسالة ماجستير، ٢٠٠٢م.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 37- Ayse 2012, tuna cenkci, the impact of paternatistic leadership on ethical climate: the moderating role of trust in leader, springer science business,
- 38- Bor 2004, paternalistic leadership and subordinate responses: establishing a leadership model in chinese organizations, Asian journal of social psychology, no 7.
- 39- Bruce, 2008, Archive for organizational conflict, January 2009 <http://organizationalclimat.wordpress.com> & December 2008 .
- 40- chen 2011, affective trust in chinese leaders: Linklng Paternalistic Leadershib to Employee performance, journal of management, vol xx, No x.
- 41- chih, 2001, when, when does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy, journal of organizational behavior, vol 31.
- 42- Chun 2009, an chih wang, bor-shuian cheng, effectiveness of a moral and benevolent leader: probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership, Asian journal of social psychology, vol 12.
- 43- Cohen 2013, plaidoyer pour un leadership bienveillant, l'expansion management review, vol 1, no 148.
- 44- Ekin 2006, terri a.scandura, leader-member exchange (Imx), paternalism and delegation in the Turkish business culture: an empirical investigation, journal of international business studies, academy of international business, vol 37.
- 45- Ekin 2009, terri a.scandura, paternalistic leadership: areview and agenda for future research, journal of management, southern management association, vol 34, no 3.

- 46- Hunger. 2006, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10th Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- 47- John, 2004 "the Barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employers empowerment and organizational commitment, work and steers, vol. 18 , NO1.
- 48- Min 2011, Perceived interactional justice and trust-i-supervisor as mediators for paternalistic leadership, management and organization review, the international association for chinese management research, vol 8, no 1.
- 49- Rahim.(2000), do Justice perceptions influence styles: of handling conflict with supervisors ? : what Justice perceptions , precisel ? , the Inter national Journal of conflict management , vol. 11. NO. 1.
- 50- Robbins. 2007 . Oragnizational Behavior . 12th ed. Ypper saddle . river . New Jersey . Prentice Hall International Inc.
- 51- Rogers 2006, "Organizational Behavior Management: A Whole-SchoolApproach", Paul Chapman Publishing Ltd., Victoria, Australia.
- 52- Sezer 2010, the interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: a study from turkey, china usa business review, vol 9, no 10.
- 53- Tsung 2012, changya hu, ding-yu jiang, is subordinate's loyalty a precondition of subervisor's benevolent leadership? The moderation effects of supervisor's altruistic personality and perceived organizational support, Asian journal of social psychology, vol 15.
- 54- Zeynep 2012, servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: a comparative empirical study, leadership & organization development jornal, emerald group publishing limited, vol 33.