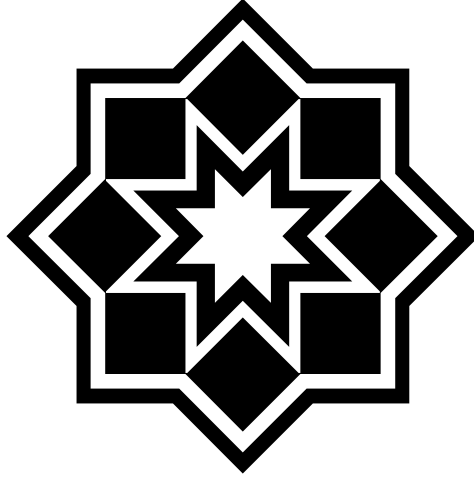


# النمط القيادي والصراع واثريهما في فاعلية الفريق

دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرفي الرشيد والرافدين

م.م.ازهار عزيز العبيدي  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الكوفة/ قسم ادارة الاعمال

م.م.حسين علي عبد الرسول  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة القادسية/ قسم ادارة الاعمال



المستخلص: تختبر الدراسة الحالية العلاقة بين النمط القيادي لقائد الفريق ونوع الصراع وفاعلية الفريق في عينة من المصارف الحكومية، شملت (12) فرع من فروع مصرفي الرشيد والرافدين. وتحددت



الدراسة بثلاث فرضيات رئيسية تمثلت الاولى بوجود علاقة ارتباط بين الانماط القيادية وفاعلية الفريق، والثانية اشارت الى وجود علاقة ارتباط بين انواع الصراع وفاعلية الفريق في حين اشارت الثالثة الى وجود علاقة ارتباط بين الانماط القيادية وانواع الصراع. اذ تم الاعتماد على عدد من الوسائل الاحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط (Pearson) لأثبات صحة الفرضيات انفة الذكر. اذ بينت النتائج صحة الفرضيات الثلاث وصيغة مجموعة من التوصيات بصدها لعل ابرزها هو الاهتمام بتدعيم هيكله عمل الفرق واعتماد القادة لنمط القيادة المشاركة.

### منهجية الدراسة

#### اولاً: مشكلة البحث:

تواجه منظمات الاعمال العديد من الصعوبات والتحديات، سواء على المستوى التنافسي او التقدم التكنولوجي او غيره. وتعمل المنظمات على مواكبه هذه الظروف بالطرق المناسبة، اذ يعد تبني المنظمات لهياكل عمل الفرق من الاوتاد الرئيسية لمواجهة هذه الظروف هذا من جانب، من جانب اخر فعلى المنظمات ان تبادر الى تفعيل عمل فرقها، ولعل موضوعي القيادة والصراع من الامور التي تستحق الوقوف عليها بهذا الصدد، لما لها من تأثير على عمل الافراد داخل المنظمات. ومن اجل الوقوف على ملامح مشكلة الدراسة الحالية بشكل منهجي منظم، فمن الافضل صياغتها على شكل اسئلة وكالاتي:

- ١ هل ان مستوى فاعلية الفرق يتباين بأختلاف نمط القيادة المتبع من قبل قائد الفريق؟
- ٢- هل ان مستوى فاعلية الفرق يتباين باختلاف نوع الصراع داخل الفريق؟
- ٣- هل ان الصراع داخل الفريق يتباين باختلاف نمط القيادة المتبع من قبل قائد الفريق؟

#### ثانياً: اهمية البحث:

يمكن تشخيص اهمية البحث بالآتي:

- ١- اثره الجانب النظري في كل من موضوعي فاعلية الفريق والصراع والانماط القيادية.
- ٢- تفسح المجال امام الباحثين للخوض في افاق اخرى لم تركز عليها الدراسة الحالية تتعلق بانماط القادة والصراع وفاعلية الفريق.
- ٣- القطاع المصرفي الذي ينتمي اليه مجتمع الدراسة وعينتها من القطاع المهمة والبالغة الاثر على النشاط الاقتصادي لاي بلد، لذا فان اجراء مثل هذه الدراسة يشكل اهمية من خلال تحديد اثر النمط القيادي والصراع في تفعيل عمل الفرق في هذه المنظمات.

#### ثالثاً: اهداف البحث:

- يهدف هذا البحث الى اختبار العلاقة بين كل من (انماط القيادة الادارية وصراع الفريق) وفاعلية الفريق، لعينة من المصارف العراقية، لذا يمكن تحديد اهداف الدراسة بالآتي:
- ١- محاولة الوقوف على الانماط القيادية لقادة الفرق، في اذا كان (موجه، متساهل، مشارك).
  - ٢- تحديد انواع الصراع في الفرق عينة الدراسة.
  - ٣- تحديد مستويات فاعلية الفرق عينة الدراسة.
  - ٤- اختبار العلاقة بين الانماط القيادية لقادة الفرق وفاعلية فرقهم.
  - ٥- اختبار العلاقة بين انواع الصراع في الفرق عينة الدراسة وفاعلية الفريق.

#### رابعاً: فرضيات البحث:

- ١- الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة وفاعلية الفريق) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة المشارك ومتغيرات فاعلية الفريق.



- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الموجه ومتغيرات فاعلية الفريق.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة المتساهل ومتغيرات فاعلية الفريق.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انواع الصراع وفاعلية الفريق) وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع العلاقات ومتغيرات فاعلية الفريق.
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع المهمة ومتغيرات فاعلية الفريق.
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة وانواع صراع الفريق) وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة المشارك وانواع صراع الفريق .
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الموجه وانواع صراع الفريق .
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة المتساهل وانواع صراع الفريق.

#### خامساً: عينة البحث:

إن تحقيق أهداف البحث استدعى انتخاب عينة من العاملين في اكثر المنظمات قربا للعمل بمنطق الفريق، اذ وقع الاختيار على مجموعة من المصارف العراقية (الرشيد والرافدين) شملت (12) فرع من فروعها، تمثلت بقائد الفريق ورؤساء الاقسام (كفريق للادارة في المصرف).

سادساً: وسائل جمع البيانات:-

تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية التي كانت تهدف الى توضيح غاية البحث لعينة الدراسة واهميته والتأكد من عدم وجود أي غموموض امام المستجيبين، وقد ضمت الاستبانة ثلاث اقسام القسم الاول تعلق بالانماط القيادية للقائد ضمت (27) فقرة، وهذه الاستبانة هي اداة معدة مسبقاً ومختبره من قبل (العنزي، 1994) وفقاً لتصنيف (227) : (Newstrom & Davis , 1993) وهذا المقياس اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي وقد وزع هذا الجزء من الاستبانة على مدراء فروع المصارف باعتبارهم قادة للفريق، اما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تعلق بانواع صراع الفريق وقد تم اعداد هذه الاستبانة من قبل الباحثين ضمت (8) فقرة وقد وزعت على جميع افراد العينة في المصارف باستخدام مقياس (Likert) الخماسي، اما الجزء الثالث من الاستبانة فتناول فاعلية الفريق وقد شملت على (13) فقرة وزعت ايضاً على جميع افراد العينة وطبقاً لمقياس (Likert)، حتى تتطابق جميعها مع الجزء الاول من الاستبانة.

سابعاً: الوسائل الاحصائية:

لقد استخدم في هذه الدراسة عدد من الوسائل الاحصائية الخاصة بعرض النتائج واختبار الفرضيات وهي المتوسط الحسابي البسيط ( $\mu$ )-المتوسط الحسابي الموزون (w)- الانحراف المعياري ( $\delta$ )- معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومن الجدير بالذكر فان اختبار معنوية معاملات الارتباط اعتمد على مقارنة معامل الارتباط المحسوب مع معامل الارتباط الجدولي وفقاً لما ذكره ( الراوي، 1984: 447). وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي المعروف (SPSS) لهذا الغرض.

#### الاطار النظري للدراسة

اولاً: القيادة الادارية:

1- مفهوم القيادة الادارية

عرف (Bernard&Thomas,1990:40) القيادة بأنها عملية تأثير ودعم الاخرين للعمل بحماس باتجاه انجاز الاهداف، وأشار (Hersey & Blanchard ,1996:94) الى القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة فرد او جماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظل ظروف محددة، واعد (Click,2002:19) القيادة بأنها عملية تحقيق الاهداف عن طريق علاقات العمل مع الاخرين. وهي عامل مهم لمساعدة



الأفراد والمجاميع في تحديد أهدافهم ومن ثم تحفيزهم ومساعدتهم لتحقيق هذه الأهداف، ومفهوم القيادة يتضمن ثلاث جوانب هي (الدعم/التأثير، وجهد اختياري، وانجاز الأهداف). وبدون القيادة فأن المنظمة سوف تكون مجرد اضطراب من الناس والمكانن، مثل فرقة موسيقية بدون قائد الاوكسترا، ستكون مجرد موسيقيين والآت. فالفرق الموسيقية وكل المنظمات الاخرى تتطلب القيادة لتطوير الأصول الثمينة إلى الأكمل (Newstrom&Davis,1993:222).

## ٢- مداخل القيادة

هنالك الكثير من المداخل التي تتناول القيادة الادارية، الا ان اغلب الباحثين يركزوا على اربعة مداخل رئيسية، وكل مدخل ينطوي تحته مجموعة من النظريات والدراسات التي تعمل على تجسيد اطار نظري لمفهوم القيادة الادارية، وسيتم التطرق الى خصائص كل مدخل مع ذكر ابرز الدراسات التي تتضمنها:

### أ- مدخل السمات

يعد هذا المدخل من المداخل الاولى في القيادة وكان اول ظهور لها في الثلاثينيات من القرن الماضي على يد علماء النفس (Robbins,1998:348). والافتراض الاساسي لهذا المدخل يبنني على ان القادة يولدون ولايصنعون، فبعض الاشخاص قادة بالفطرة لمحباهم الله من سمات ذاتية مميزة. هذه السمات يمكن تصنيفها الى سمات جسمية (كالشجاعة والثقة بالنفس، والخ) وقدرات عقلية (كالابداع والذكاء العام، والخ) (داغر وصالح، 2000 : 424).

ويؤكد فرنيس بالبورث من ابرز الدعاة لهذه النظرية وعمد سيكولوجية السمات بأن السمات ليست وحدات مستقلة داخل الفرد، بل هي نتاج مجموعة متوافقة من الصفات والخصائص تسهم كل منها في مظاهر السلوك، وتشارك في تكوين تجمع منسق ومنظم وبأسلوب مترابط (الازاروس، 1984 : 57). ويشير (Don, et, 2001: 27) باعتماد نظرية السمات، على الصفات الملحوظة للكثير من القادة الناجحين وغير الناجحين للتنبؤ بفاعلية القيادة وتقييم احتمالية نجاحهم أو فشلهم. الا ان العديد من الدراسات أثبتت عدم وجود نسق معين ونمط ثابت من السمات ترتبط بالقائد، وحاولت تلخيص سمات القادة الناجحين ومنها: (الذكاء، ومهارة الإنجاز، والنضوج، والمثابرة والتوجه، والمهارة بالأنشطة، والرغبة بالمناصب)(Daft & Noi,2001:202).

وتعرضت هذا المدخل للكثير من الانتقادات كان من اهمها ان النظرية لم توفق في التفرقة بوضوح بين السمات الموروثة والسمات المكتسبة بالعلم والمعرفة والممارسة. (العلاونه، 1999 : 174). كما انها حاولت الدراسة ربط الصفات الجسدية بالقيادة الفعالة وهي اغلبها عوامل موقفيه، اي تجاهلت العوامل الموقفية. بالإضافة الى كونها استخلصت سمات القادة الذين يحتلون المركز القيادي، وافترقت الدراسة الى السمات القيادية للذين هم خارج نطاق المركز القيادي.

### ب- مدخل السلوك

كان التوجه صوب هذا المدخل حسب اغلب الباحثين ناشئاً عن اسباب تتعلق بالانتقادات التي تعرض لها مدخل السمات ولكون عملية القيادة تضم في اطارها اكثر من طرف غير القائد. وهذا المدخل يركز على مبدأ السلوك الذي ينتهجه القائد في العمل، وكيفية التأثير من خلاله بالآخرين، ويتضمن هذا المدخل الكثير من النظريات والدراسات التي يمكن ادراج اهمها، وكألائي (Hersey & Blanchard ,1996:95):

#### ١- دراسة جامعة (Ohio)

ويطلق عليها اسم نظرية البعدين، وانصب اهتمام الباحثين للتعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، ومن خلال تحديد بعدين هما( الاسدي , 2003 : 28 ) :

-المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه initiating structure  
-تفهم واعتبار مشاعر الآخرين considerations

وظهرت من خلال تطبيقها أربع قيادات إدارية هي: (العطية، 1977 : 39) (الدهان، 2000 : 2000).  
- قيادة تهتم بالعمل. - قيادة تهتم بالعمل والعاملين.



- قيادة تهتم بالعاملين.  
- قيادة ضعيفة الاهتمام بالعمل والعاملين.

### ٢- دراسة جامعة (Michigan)

ويطلق عليها اسم نظرية ليكرت في القيادة Likert Theory، أجريت على المدراء والعاملين لمقارنة سلوكهم في المجموعات ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية الواطئة وتوصلت الى نوعين من السلوك هما: (اللوزي، ٢٠٠٠: ٢٥).

- القائد الموجه بالوظيفة job- centered Leader

- القائد الموجه بالعاملين Employee- centered Leader

وظهرت من خلال تطبيقها أربع قيادات هي (الشماع، ٢٠٠١: ٢٢٨)

-القيادة التسلطية/ الاستقلالية Exploitative

-القيادة المركزية النفعية Benevolent

-القيادة الاستشارية Consultative.

### ٣- نظرية الشبكة الادارية لـ (Black&Mouton)

ويطلق عليها اسم نظرية الشبكة الإدارية، حددت أسلوبين لسلوك القائد هما:

-الاهتمام بالعمل/ (الإنتاج).

-الاهتمام بالعاملين (الأفراد)، .

وتوصلت الى خمس قيادات إدارية وبمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل والعاملين هي القيادة الضعيفة-القيادة الإنسانية-القيادة المتسلطة - القيادة المعتدلة- القيادة المثالية(المرسي وادريس، ٢٠٠١: ٥٧٨).

### ج- المدخل الموقفي

يستند هذا المدخل على فكرة ان نمط القيادة الملائم يعتمد على طبيعة المواقف التي تواجه القائد (Newstrom&Davis, 1993:230)، وان أي فرد يمكن ان يصبح قائدا اذا ما وجد نفسه في موقف او ازمة تستدعي الحل، وهو الذي يقدم ذلك الحل (القيوتي، 1993: 141)، ولايوجد قائد يصلح لكل المواقف والظروف، لان ذلك حتماً يتأثر بمجموعة من الامور منها شخصيته، اسلوبه، طبيعة المرؤسيين، طبيعة الموقف (الريسان وحداد، 2002 : 172).

وهناك عدد من النظريات والدراسات التي تصنف ضمن هذا المدخل.

### ١- نظرية (Fiedler):

حاول فيدلر عند صياغته لهذه النظرية الاخذ بنظر الاعتبار العوامل الموقفية التي تحيط بعمل القيادة اذ ادخل متغير اخر على عملية القيادة متمثلاً بالبيئة ، اذ لاحظ فيدلر ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وليست هناك سمات وخصائص معينة يجب توافرها في كل قائد. (Astin, cress, 1999: 22). ومن هنا فقد حاول فيدلر ايجاد توافق بين شخصية القائد وثلاث متغيرات رئيسة للموقف هي: (حريم وآخرين، ١٩٩٨: ٩٧).

١-طبيعة ونوع العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

٢-مدى وضوح مهام العمل الملقاة على عاتق المرؤوسين.

٣-مدى السلطة والقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد.

عالجت هذه النظرية نوعين من أساليب القيادة هما: (الدهان، ٢٠٠٠: ٢٠٤)

١-قائد يهتم بالمهمة

٢-قائد يهتم بالعلاقات

### ٢- نظرية (المسار-الهدف) للباحث (House):

حاول هاوس ان يطور نظريته من خلال ايجاد دور القائد الفعال والذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم، ورسم المسارات المؤدية لتحقيق الأهداف من خلال إزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على إنجازها ( James,Donnell, 1991: 197 ).

حددت النظرية أربعة أنواع من السلوك القيادي هي: (المرسي وادريس، ٢٠٠١: ٥٨٦).



- أ. السلوك التوجيهي (Directive) ويعطي القائد إرشاداته وتوجيهاته بأداء عمل المرؤوسين.  
 ب. السلوك المؤازر (supportive) يظهر صداقته واهتمامه بمرؤوسيه.  
 ت. السلوك المشارك (participative) يشارك مرؤوسيه باتخاذ القرارات وتقبل الاقتراحات.  
 ث. السلوك الانجازي (Achievement oriented) يحدد أهدافاً ويظهر مدى ثقته بمرؤوسيه في إنجازها.

#### د- المدخل الحديث للقيادة

هذا المدخل هو استجابته لمواكبة المتغيرات الكثيرة والسريعة التي شهدتها بيئة العمل المنظمي لمختلف المنظمات من خلال الربع الاخير من القرن العشرين، اذ فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية السريعة والمفاجئة وشحة الموارد والعولمة محددات جديدة وغير مألوفة لقيادة المنظمات المعاصرة مما حثى بالباحثين الى التطرق الى نظريات جديدة، تأخذ بالحسبان اهمية التحول الجذري داخل المنظمات ومواكبتها للتطورات السريعة التي تحدث (داغر وصالح، 2000 : 437)

وظهرت ضمن هذا المدخل العديد من النظريات الحديثة، وكألائي (جلاّب، 2004 : 23-24):

#### ١- القيادة الكارزماوية

عادة ما يقرر الأشخاص البطولة والسمات القيادية فوق الاعتيادية لقيادة معينين، وهؤلاء القادة يطلق عليهم تسمية القادة الكارزميين ويعد الباحث (House,) اول من اقترح هذا النموذج، واول من استخدم مصطلح الكارزما هو عالم الاجتماع الالمانى (ماكس فيبر). وتم استخدام هذا المصطلح للإشارة الى نوع السلطة المقترنة بشخص القائد وما يمتلكه من مواهب ذاتية، ومن سمات هذا القائد كذلك ان تكون شخصيته ساحرة للاخرين وليست نابعة من السلطة الممنوحة من الموقع الرسمي والوظيفي للقائد. ويمتلك القادة الكارزميين سمات عديدة تميزهم عن باقي القادة ومنها: (Daft & Noi,2001:202)

- أ. امتلاكهم القدرة على الالهام ودفع المرؤوسين الى القيام باعمال لم يكونوا قادرين على القيام بها.  
 ب. يمتلكون تأثير لا متناهي على المرؤوسين لانهم نالوا اعجاب عقول وقلوب المرؤوسين.  
 ت. القادة الكارزميين عندهم القدرة على اقناع الاخرين باي فكرة مشروع او نشاط يهتمون به وهم يولدون المشاعر في عمل وحياة كل فرد.

خصائص اتباع القائد الكارزماوي:

هناك عدة سمات يتصف بها اتباع القائد الكارزماوي منها: (داغر وصالح، ٢٠٠٠ : ٤٣٤).

❖ الثقة في افكار القائد والايمان الكامل بالرؤية التي يحملها.

❖ الطاعة الاختيارية للقائد.

❖ الاداء الجيد والعمل على مستوى عالي.

يتضح مما سبق انه من الممكن استخدام الكارزما لدفع الاخرين لتحقيق الاداء العالي غير انه لا يمكن استخدام الكارزما دائماً لفائدة الاخرين (المنظمة او المجتمع) فيتم استخدامها من اجل خدمة الاغراض الشخصية فقط مثل (هتلر) وعلى العكس من ذلك نجد ان هناك قادة كارزميين استخدموا الكارزما لخدمة الانسانية واستطاعوا ان يطوروا منظماتهم ودولهم ويرتفعوا بها مثل (غاندي). وعلى الرغم من ظهور افكار القيادة الكارزماوية في ادبيات القيادة الحديثة الا انه لم تجر سوى القليل من الدراسات لمعرفة مدى تأثير القيادة الكارزماوية بشكل محدد وقد اثيرت عدد من الانتقادات الخاصة بإمكانية اساءة استخدام القائد الكارزماوي لقيادته. (Moorhead & Griffin, 1995: 220)

#### ٢- القيادة التبادلية: The Transactional Leadership

اما القيادة التبادلية فمن الممكن ان تتصف بالصفات الآتية: (Gibson & Donnelly, 2003: 341)

- المكافأة الموقفية (المشروطة): حيث يقوم القائد بتبليغ المرؤوسين بما ينبغي القيام به لتلقي المكافآت التي يفضلونها.
- الادارة بالاستثناء حيث يسمح القائد للمرؤوسين بالعمل على المهمة ولا يتدخل الا في حالة عدم تحقيق الاهداف وفي وقت معقول وكلفة معقولة.



- يحدد ما يريد المرؤوسين الحصول عليه عند تأدية أعمالهم ويساعدهم على ذلك.
  - مبادلة المكافآت مقابل مستويات الاداء المناسبة.
  - تشجيع الحاجات الذاتية للمرؤوسين ما داموا يقومون بمزاولة أعمالهم بالمستوى المطلوب.
- يتضح من ذلك ان القيادة التبادلية تقوم على اساس التبادل المستمر في المنافع بين القائد والمرؤوسين وتتضمن هذه المبادلات مكافآت مشروطة من القائد مقابل الاداء الاعتيادي من لدن المرؤوسين فضلا عن ان القيادة التبادلية تؤمن بما يسمى الادارة بالاستثناء أي عدم تدخل القائد في العمل الا بعد ملاحظة انحرافات المرؤوسين عن الضوابط والتعليمات والجدول التالي يبين خصائص القائد التحويلي والقائد التبادلي.

### ٣- القيادة التحويلية Transformational Leadership

اقترح هذا النوع من القيادة عدد من ابرز الباحثين في القيادة مثل (Burns 1978) و (Bass, 1985) والذي يعد بديل متطور للقيادة التقليدية (داغر وصالح، ٢٠٠٠: ٤٤٠) والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادرا على حث المرؤوسين على العمل من اجل اهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين. والقادة التحويليون هم القادة الذين يهتمون المرؤوسين للرفي بمصالحهم الذاتية من اجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على احداث تأثير خارق على اتباعهم (Robbins, ١٩٩٨: ٢٥٣).

والقيادة التحويلية هي اذن اكثر من مجرد "كاريزما" (Charisma) او الشخصية الاخاذة للقائد بل هي التصاق عاطفي وتطور فكري وتحول جذري في شخصيات الافراد الذين ارتضوا الارتباط بذلك القائد. والقائد التحويلي هو ذلك الانسان القادر على تحويل الاتباع و تغيير احلامهم ورؤاهم وتبديل اولوياتهم واهدافهم.. فالقيادة التحويلية هي مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة ادراك الحاجة الى التغيير وخلق رؤية في قيادة هذا التغيير وتنفيذه (Moorhead & Griffin, ١٩٩٥: ٣٢٥). وهناك عدة صفات يتصف بها القادة التحويليون منها: (Gibson & Dennelly, 2003: 341).

١- الاهتمام الفردي: إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل مع المرؤوسين على مستوى فردي.  
٢- سحر الشخصية: حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس احساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية.

٣- التحفيز الفكري: حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على ان يكونوا مبدعين.

### ٤- القيادة الرؤوية: Vision Leadership

من الممكن ان تكون كلا من الكارزما والقيادة التحويلية ان تكونا قيادة رؤوية والقائد الرؤوي يرى ابعد من الواقع فهو يرسم رؤية جذابة يمكن القبول بها للمستقبل ويولد الافكار (Daft & Noi, ٢٠٠١: ٤٠١). اذن الرؤوية هي المستقبل المثالي الجذاب الذي من الممكن الوصول اليه ولكن لحد الان لم نحصل عليه. سمات القائد الرؤوي

وهناك عدة سمات يتصف بها القائد الرؤوي وهي: (Robbins, ١٩٩٨: ٢٩٨)

- القدرة على تفسير الرؤوية للآخرين حيث يحتاج القائد الى جعل الرؤوية واضحة ضمن معاني الافعال والاهداف عبر الاتصالات المباشرة وغير المباشرة.
- القدرة على التعبير عن الرؤوية وذلك ما يعبر عنه سلوك القائد وهذا ما يتطلب التصرف بوسائل على اقبال ودعم الرؤوية.
- القدرة على توسيع الرؤوية في مختلف المواقف والاوزاع.

### ٣- الانماط القيادية

ان الاطار العام لافعال القادة الضمنية والصريحة كما يراها المرؤوسيين تسمى بنمط القيادة. وهو يمثل مجموعة ثابتة من الفلسفات والمهارات والسمات والمواقف التي تعرض سلوك القائد، وفي الحقيقة فقد وردت في ادبيات القيادة الادارية العديد من التصنيفات التي تتناول موضوع الانماط القيادية، وهذه التصنيفات قد يعود بعضها الى المدخل السلوكي او المدخل الموقفي او المدخل الحديث للقيادة ومنها ما يربط بين بعض هذه المداخل.



ووفقاً للمكافئات والعقوبات التي يقدمها القادة الى مرؤسيهم فان هنالك نمطين من القيادة هما القيادة الايجابية والقيادة السلبية، فمعاملة القائد للمرؤسيين فيما يتعلق بأداء واجباتهم وفق مبدأ المكافئات اكثر من مبدأ العقوبات يسمى بالنمط القيادي الايجابي، اما اذا كان تعامله مبني على اساس مبدأ العقوبات اكثر من مبدأ المكافئات يسمى هذا النمط القيادي بالنمط السلبي.

وعلى اساس السلطة تقسم الانماط القيادية الى ثلاثة اقسام هي النمط الموجة والمشارك والمتساهل، فاذا كان القائد هو الذي يمتلك زمام الامور أي السلطة مركزية فان هذا النمط يسمى بالموجة، اما اذا كان القائد متساهل جدا مع المرؤسيين وتترك الامور لهم ومخولهم في اغلب الاعمال فان هذا النمط من القيادة يسمى المتساهل، اما بالنسبة للنمط المشارك فكل من القائد والمرؤسيين يشتركون في اتخاذ القرارات والسلطة (العنزي، 1994: 5 ; 227 : Newstrom & Davis, 1993).

اما (العلاق، 1998: 211) فقد صنفها الى الشخصي وغير الشخصي والمتسلط والديمقراطي والابوي وغير الرسمي.

في حين صنفها (House , 1971:333) الى اربعة انماط هي القيادة الموجه والقيادة الداعمة والقيادة الموجه للانجاز والقيادة المشاركة.

وفي هذه الدراسة سنتناول الانماط القيادية التي صنفها (العنزي، 1994: 5); (Newstrom & Davis , 1993 : 227)، وسيتم توضيحها وكالاتي:

#### ١- النمط الموجه

يكون القائد في هذا النمط ذو سلطة مركزية وهو يقوم باتخاذ القرارات بمفرده ويعمل على هيكلة العمل للمرؤسيين وهو يمتلك تمام السلطة والمسؤول الوحيد عن العمل (Newstrom & Davis, 1993: 227)، ويستغل السلطة على وفق اللوائح والاجراءات الرسمية (النجار، 1977: 339).

وهنالك الكثير من المآخذ على هذا النمط، اذ ان هذا النمط لا يمكن ان ينجح في المنظمات الحديثة فانتساع مثل هذه المنظمات وارتفاع المستوى الثقافي للمرؤسيين وعدم منح القائد الصلاحيات المطلقة هو الذي يعزز تلك الحقيقة (الشماع واخرون، 1986: 304).

فضلاً عن ان المرؤسيين سيكونون غير راغبين له وبشكل خاص اذا كان عملهم مبني على اساس الخوف، لكن هنالك بعض المزايا تتمثل بسرعة اتخاذ القرارات ويقل الهدر في المواد وانتظام هيكلة المرؤسيين (Newstrom & Davis, 1993: 227).

#### ٢- النمط المشارك

في هذا النمط تكون السلطة غير مركزية وهنالك مشاركة في اتخاذ القرارات، والقائد والمرؤسيين يعملون كوحدة اجتماعية، اذ يعمل المرؤسيين بشكل غير رسمي اتجاه الظروف التي تؤثر على وظائفهم ويكونون متشجعين اتجاه افكارهم وتقديم المقترحات (Newstrom & Davis, 1993: 227). اذ تنعدم روح العداوة بين المرؤسيين (القيوتي، 1993: 144). اذ يعتمد هذا النمط على قبول المرؤسين للقائد وليس على السلطة الممنوحة له (الشماع، 1991: 278)، ويلاحظ دائماً نجاح مثل هذا النمط القيادي كونه يشرك قدر الامكان اكبر عدد من العاملين في شؤون المنظمة وحل مشكلاتهم (هاشم، 1989 : 474).

#### ٣- النمط المتساهل

يعتمد هذا النمط على المرؤسيين في انجاز الاهداف وحل المشاكل، حيث يكون للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المرؤسيين بتدريب انفسهم والعمل على التحفيز الذاتي، وهذا النمط هو عكس النمط الموجه، حيث لا يكثر القائد في هذا النمط أي دور له في حين النمط الموجه لا يكثر القائد أي دور للمجموعة (Newstrom & Davis, 1993: 228). ويصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسيب وانخفاض الاداء، وقد يؤدي ترك القائد لسلطة اتخاذ القرار للمرؤسيين ويصبح بحكم المستشار (القيوتي، 1993 : 144).



اذ تكون القيادة في هذا النمط عملية شكلية فقط، القرارات دائماً مؤجلة، لوجود للتغذية العكسية، ليس هنالك محاولات لتحفيز المرؤسيين او ادراك حاجاتهم واشباعها (Chemmers & Ayman, 1993: 53)

والجدول رقم (1) يوضح مقارنة بسيطة بين الانماط القيادية الثلاثة:  
جدول (1) مقارنة بين الانماط القيادية

النمط المتساهل	النمط المشارك	النمط الموجه
ثقتة في قدراته القيادية ضعيفة	يشرك الاعضاء في اتخاذ القرارات	لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الاعضاء
لايقوم بتحديد أي هدف لمرؤسيه	يشرح لمرؤسيه الاسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها	يعتقد ان الحافز المادي فقط هو الذي يدفع المرؤسين للعمل
قليل الاتصال او التفاعل مع المرؤسين	يعبر عن احترامه اونقده للاخرين بموضوعية	يصدر الأوامر لتنفذ دون نقاش

( المصدر: الطائي، 2004 : 87 )

ثانياً- الصراع التنظيمي:

١- مفهوم الصراع

هناك اختلاف بين الباحثين حول مفهوم الصراع، اذ يعرفه (Thamhain & Wilemon, 1975) بانة سلوك الفرد او المجموعة او المنظمة الذي يعرقل او يحد الاخرين من تحقيق اهدافهم المرجوة، وبين (Newstrom & Davis, 1993:392) ان الصراع ينشأ عن عدم التوافق على الاهداف المراد انجازها او على الطرق المستخدمة لانجاز هذه الاهداف، وأشار (Rao & Rao, 1997 : 236) الى ان الصراع هو عملية يبذل فيها جهد مقصود من قبل فرد او جماعة لاعاقبة فرد او جماعة اخرى عن بلوغ اهدافهم او تحقيق مصالحهم، ويقصد به (Robbins, 1998:434) بانة العملية التي تحصل عندما يدرك احد الاطراف ان طرف اخر يؤثر عليه او يحاول التأثير عليه سلبا بخصوص شيء يهم مصلحة الطرف الاول، في حين اخذ (Saywer, 2001:161) منحى اخر حول مفهوم الصراع، اذ عرفه بانة اختلاف بين اثنين او اكثر من الناس حول معنى بعض المعلومات (مثل المتطلبات او الحاجة للافكار والقرارات، وغيرها).

ووفقاً لما سبق يمكن تعريف الصراع على انه اختلاف بين الاشخاص (فرد، مجموعة، منظمة) حول الاهداف او الافكار او المشاعر، والذي يعمل على قيام احد اطراف الصراع بعرقلة الطرف الاخر من تحقيق مصالحه واهدافه.

٢- مستويات الصراع

يذكر اغلب الباحثين بأن الصراع يحدث بين ثلاث مستويات (Buchanan & Huczynski, 1997:633) وهي:

أ- مستوى الفرد وذاته

يحدث مثل هذا الصراع داخل الفرد ذاته، وهو غالباً ما يتضمن شكلاً من اشكال الصراع الفعلي لدى الفرد. ويحدث هذا المستوى من الصراع عندما يشعر الفرد بعدم وجود اتساق بين مضامينه الداخلية من قيم ومعتقدات ومعارف وافكار.

ب- مستوى المجاميع وداخل المجموعة

يحدث هذا الصراع بين مجموعة ومجموعة اخرى داخل المنظمة او بين الافراد داخل المجموعة. فبالنسبة للصراع بين الجماعات فبالغلب الاحيان ينشأ بين الجماعات التي ترتبط مع بعضها بعلاقات (منافسة). اذ ان توزيع الموارد والقيم والعمل بينها هو من اكثر الاسباب لنشوء الصراعات بين الجماعات. وفيما يتعلق بالصراع بين الافراد فهوا ايضاً يحصل بين شخصين على علاقة او تفاعل ما وقد يكون هذا الصراع فعلي او حسي او مزيج منهما.

ج- مستوى المنظمات وداخل المنظمة



يحدث هذا الصراع بين منظمة واخرى وبين الاقسام والوحدات داخل المنظمة، ويحدث بين المنظمات في اغلب الاحيان بسبب وجود عملية التنافس فيما بينهما سواء على الموارد او السوق، في حين يحصل الصراع داخل المنظمة بين الاقسام او الوحدات على اساس طريقة توزيع العمل والصلاحيات وهيكله العمل داخل المنظمة.

### ٣- انواع الصراع

نوعين من الصراع درست بشكل مكثف ومركز داخل المنظمات حول انواع صراع الفريق، اذ ميز ( Guetzkow & Gry ) في عام (1945) في دراسة عن اتخاذ القرارات داخل الفريق، بين نوعين من الصراع للفريق وهي الصراع الذي ينشأ عن المهمة التي تؤديها المجموعة والصراع الذي ينشأ بسبب العلاقات الشخصية داخل المجموعة (Guetzkow & Gry,1954:369). وكذلك ميز (Wall & Nolan) في عام (1986) في دراسة للرضا والصراع داخل الفرق المتوجه للمهمة، على نوعين من الصراعات، الاولى تركز على المهمة والثانية تركز على العلاقات (Wall & Nolan,1986: 37). اما (Priem&Price) في عام (1991) فقد ذكر نوعين من الصراع، الاول يرتبط بالمهمة والثاني يتعلق بالجوانب الشعوري - الاجتماعية وهذا يؤكد بان عدم الاتفاق بين الافراد لا يرتبط بالضرورة بالمهمة (Priem&Price,1991:210). وفي دراسة لـ (Jehn) في عام (1995) على (105) من فرق الادارة في مجموعة من المنظمات حول الصراع، فقد حدد نوعين من الصراع ايضا وهما صراع المهمة وصراع الشخصية (Jehn,1995:273). وفي عام (1997) عاد (Jehn) ليذكر في دراسة حول انواع الصراع داخل الفريق اجراها في (6) منظمات تتبنى هياكل عمل الفريق، ثلاث انواع من الصراعات تحدث داخل الفريق وهي صراع المهمة وصراع العلاقات وصراع العملية (Jehn,1997:547).

ووفقاً لما سبق نرى ان معظم الدراسات تذكر نوعين من الصراعات وهي صراع المهمة وصراع العلاقات، وعليه سنتناول الدراسة هذين النوعين من الصراعات. اذ يقصد بصراع المهمة والعلاقات:

#### أ- صراع العلاقات

هو الظروف التي يكون بها اعضاء الفريق في جو من الاشتباكات الشخصية والتي يمكن وصفها بالغضب والاحباط واي مشاعر سلبية اخرى (Chen, 2003:43). ويتواجد هذا النوع من الصراع في حالة عدم وجود تناسق شخصي بين اعضاء الفريق والتي تتضمن بشكل طبيعي التوتر والعداوة والازعاج بين الاعضاء خلال حياة الفريق .

#### ب- صراع المهمة

وهو الظروف التي يكون بها اعضاء الفريق غير راضين ومتفقين حول مواضيع المهمة التي تتضمن الاهداف ومجالات اتخاذ القرارات والاجراءات والفرص الملائمة للتنفيذ- (Chen, 2003:43) (44). ويتواجد هذا النوع من الصراع في حالة عدم وجود اتفاق بين اعضاء الفريق حول محتوى المهام التي يؤديونها والتي تتضمن الاختلاف في وجهات النظر وفي الاراء والافكار.

#### ١- مفهوم الفريق

وردت في أدبيات الإدارة العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم الفريق، نبتدئها بما ذكره (Alderfer) في عام (1977) في تعريفه للفريق على انه نظام اجتماعي محدد يعتمد أعضائه بعضهم على بعض في تحمل مسؤولية إنجاز الأهداف، ويعملوا كوحدة فاعلة مع الأفراد الآخرين وباقي المجاميع في إنجاز المهام (Richard,2001:24). وبين كل من (Sundstrom, Demuse & Futrell,1990:122) بأن الفريق مجموعة صغيرة يعتمد افرادها بعضهم على بعض ويتقاسمون المسؤولية وفق المخرجات التنظيمية المحددة. ومن بين التعاريف الشاملة التي ذكرت للفريق ما ذكره (Cohen&Bailey,1997:23) بأنه مجموعة من الأفراد المتعاونين، والذين يعتمد بعضهم على بعض في أداء مهامهم ويتحملون المسؤولية على وفق مخرجاتهم ويرون أنفسهم ويراها الآخرون كوحدة اجتماعية فاعلة ويعملون على إدارة علاقاتهم عبر الحدود التنظيمية.



٢- أهمية الفريق

تشهد الفترة الحالية ازدياد استخدام الفرق في المنظمات بمقدار كبير، ومن المتوقع استمرارها على هذا الاتجاه (Katzbach,1998:9)، وهذه المنظمات تدرك ان زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها، إذ أن التوجهات الإدارية الحديثة تتضمن إناطة المسؤوليات والأعباء لفرق العمل وليس للأفراد بشكل فرادي (عباس, 2003: 195)، وكذلك فان الأهمية التي تتمتع بها الفرق ازدادت في مختلف المنظمات (Wageman&Baker,1997:140)، وأصبحت جزءاً مهماً في النجاح المنظمي (Appelbaum, Abdalla&Shaprio,1999:67)، لان المنظمات سواء في مجال الخدمة الاجتماعية والتعليم أو العناية الصحية أو غيرها، تعمل في بيئة معقدة تتطلب أفعال تعاونية مشتركة وكذلك إمكانيات على التفاوض وحل المشكلات (Weisbord,1987:15).

٣- خصائص الفرق الفاعلة

حدد (Briggs) عشر خصائص للفرق الفاعلة، هذه الخصائص يستطيع من خلالها قائد الفريق أو إدارة المنظمة ان تحدد فيما إذا كانت فرقتها فاعلة أم لا؟ وهذه الخصائص (Briggs,1993:34) هي:

- فهم اعضاء الفريق لأهداف الفريق وغرضه ورسائله.
- توافر الموارد المناسبة للأداء.
- يمتلك أعضاء الفريق خبرات ومهارات وتدريب ملائم.
- يوجد نظام اتصال مفتوح يشجع على التنوع وعلى ادارة الصراع بشكل جيد والبحث عن التغذية الراجعة.
- شرح ومناقشة معايير الفريق وقيمه ومعتقداته وبما يسهم في تطور اداء اعضاء الفريق.
- استخدام استراتيجية فاعلة من الفريق لحل المشكلات التي تجابه الفريق.
- تأسيس معايير عالية داخلية، وطرق جيدة لتقييم ادوار الأفراد والمسؤوليات والأداء.
- وجود مناخ يبعث على الثقة والتعاون والمشاركة داخل الفريق.
- وجود قائد واحد في الفريق يوزع المسؤولية بين الأعضاء ويعمل على تحديدها.
- وجود الدعم المنظمي والتأكيد من قبل الإدارة على نجاح الفريق.

٤- نماذج فاعلية الفريق

هنالك العديد من النماذج التي تتناول فاعلية الفريق، وعلى الرغم من ان هذه النماذج تأخذ مسارات متنوعة إلا ان جميعها تضيف لمسات مفيدة وواضحة لعمل الفريق (Salas,Stagl&Burke,2003:9). وفي هذه الدراسة سنتناول نموذج (Wood,2001) لفاعلية الفريق كونه أحدث النماذج المطروحة ويواكب التطورات الحديثة في تيار فاعلية الفريق ولكون متغيراته متناسبة مع المتغيرات الأخرى وقابلة للتحديد، ويتكون هذا النموذج من خمس عوامل رئيسية هي:

أ. القابلية للإيفاء بالموازنات وجداول الأعمال

المؤشر الواضح لفاعلية الفريق هو قابليته على الإيفاء بجداول الأعمال والموازنات، وهذا يؤثر بشكل خاص في المنظمة الأم للفريق من خلال التأثير مثلاً في النفقات ووقت التسليم وغيرها. وحتى تكون للفريق القابلية للتوافق مع المنظمة والقدرة على التنبؤ في طلباتها فان هذا العامل يتطلب أربعة عوامل فرعية هي:

• القابلية على الإيفاء بالطلبات الأخيرة

ويتمثل هذا العامل بقابلية الفريق على تطوير جدول للأعمال والإيفاء بالطلبات الأخيرة من خلاله، وان يتمتع هذا الجدول بالمرونة على مواجهة التغيرات الحاصلة والتي تؤثر بشكل مباشر في أهدافه، وهذا الجدول سيعطي الفريق القدرة على فرض سيطرته على كل الظروف المتوقعة (Wood,2001:3).

• القابلية على التنسيق مع المجموعات خارج الفريق



إن الفرق نادراً ما تكون منعزلة، ومن الأفضل لها إن تعتاد العمل مع الفرق الأخرى خلال حياة المشروع أو النشاط المكلفة به، وهذا يتضمن توحيد نشاطات المنتج وتنسيقه وتطويره مثل (جدولة استخدام معدات الاختبار) أو نشاطات التفاوضات في تخصيص الكلف مع الأقسام الأخرى في المنظمة (تنسيق الموازنة).

#### • القابلية للإيفاء بالموازنة

قابلية الفريق على التنبؤ والعمل خلال الموازنة، مع احتفاظه بالقابلية على التعديل وفقاً للظروف والتي تعطي كما ذكرنا سابقاً القدرة على السيطرة على كل التغييرات التي يمكن إن تحدث.

#### • الموارد غير المالية

قد يتطلب الفريق أيضاً موارد غير مالية أخرى، مثل المعدات والتسهيلات والخبرات في العمل وغيرها من أجل المشروع.

ويجب إن يكون هنالك تنبؤ دقيق قدر الامكان لهذه الموارد، لان عدم القدرة على توفير هذه الموارد وقت الحاجة إليها سيؤدي إلى التأخير ونشوء مشكلات أخرى في المنظمة، فضلاً عن ازدياد تكاليف المشروع (Wood,2001:3-4).

#### ب التنسيق داخل الفريق

التنسيق داخل الفريق يرتبط بمتطلبات الأفراد خلال الفريق لتنسيق نشاطاتهم مثل (العدالة المتبادلة)، ويتكون هذا العامل من أربعة عوامل فرعية هي:

#### ١- تنسيق نشاطات التدريب

غالباً أو بشكل محدد فأفراد الفريق سوف يحتاجون للإضافة المعرفية والى المهارات من أجل إنجاز المهام المحددة.

وهذا العمل يقوم بتحديد كيف يتم تنسيق التدريب والتعلم مع نشاطات الفريق الأخرى، وهذا التنسيق على مستويين المستوى الأول يتمثل بجدولة أوقات التدريب وجعلها تتناسب مع نشاطاته من غير ان تعمل على تأخيره في أداء واجباته، اما المستوى الثاني فيتعلق بتنسيق نوع التدريب مع احتياجات الفريق الضرورية من المهارة والمعرفة .

#### ٢- تنسيق التغييرات الشخصية

تتغير عضوية الفريق بشكل دائم ولعل السبب في ذلك هو المتطلبات المتنوعة من التجارب والخبرات لدى أعضاء الفريق، وفي مراحل مختلفة من حياة المشروع أو لأسباب أخرى لا ترتبط بالضرورة بالمشروع مثل (الاستئجار، الأمور العاجلة أو الطرد من العمل).

#### ٣- التأقلم مع التغييرات المفروضة خارجاً

التغييرات الطارئة هي عادةً ما تحدث خلال المشروع مثل (إعادة النظر في الجدولة والموازنة، تعديل أهداف المشروع وغيرها). والقابلية للتكيف والتأقلم مع التغييرات من قبل الفريق تدل على فاعلية الفريق، ولذلك فإن على الفريق إن يمتلك استراتيجية أداء جيدة ومرونة في العمل وان يأخذ بالحسبان جميع الظروف الممكنة الحدوث.

#### ٤- إجراءات أخرى لتنسيق الفريق داخلياً

وهذا يشير إلى تنظيم نشاط عمل الفريق مثل (التخطيط، والتنظيم، وحل المشكلات وغيرها). وهذا التنظيم يعمل على تبديد أقل ما يمكن من الموارد والوقت من أجل إنجاز الفريق للمهام الموكلة إليه، وهذه الأمور لها دور كبير في تفعيل عمل الفريق (Wood,2001:4).

#### ج- المشاركة في التعلم المنظمي

مشاركة الفريق في التعلم المنظمي هي بكل تأكيد من المخرجات المهمة جداً لنشاط الفريق بعد الإنتاج الفعلي للمشروع. وبشكل واضح فإن التعلم هو عنصر مهم في المدى الطويل لنجاح أية منظمة (Bowen etal,1994:15)، وهذا العامل يتضمن ثلاثة عوامل فرعية هي:

#### ١ - ابتكار المنتج



هذا العامل يتعلق بابتكارات مخرجات المشروع (كالقدر على التنفيذ الجيد والمبدع) مثل: هل الفريق طور شيئاً جديداً أو لا مثيل له؟ (Bowen et al,1994:52).

### ٢-ابتكار العملية

هذا العامل يتعلق بالابتكار لعمليات المشروع وهو يعني كيف أنجز الفريق عمله؟ هل الفريق طور أسلوباً أو طريقة جديدة لإنجاز عمله؟ (Bowen et al,1994:265).

### ٣- المشاركة في قاعدة المعرفة المنظمة

يشير إلى مشاركة أعضاء الفريق في قاعدة المعرفة المنظمة، بعد استعمال عدد من الأساليب مثل: تعلم أعضاء الفريق عن طريق الكمبيوتر أو التغييرات التي تحصل في سياسات المنظمة أو العمليات (Wood,2001:5).

### د. تماسك الفريق

أي محدد لقياس فاعلية الفريق سوف يعمل على وصف هذه العوامل الإنسانية المتعلقة بالمهارات العلاقاتية مثل، معرفة المجموعة ورفع الكلفة بين أعضائها والثقة. وتماسك الفريق يعني اتحاد أعضاء الفريق بقوة واعتماد بعضهم على بعض ورغبتهم للبقاء في عضوية الفريق (Newstrom&Davis,1993:439)

ومقاييس هذا العامل هي:

### ١- معرفة الفرد

أعضاء الفريق الذين يشعرون بالمسؤولية والصلاحيات لتحقيق أهداف الفريق وغاياته سيمتلكون إحساساً عالياً بالملكية والالتزام اتجاه الفريق.

ووفقاً لهذا فإن من المحتمل أن تزداد مشاركتهم في العمل ويساهموا أكثر ويتصلوا بمعدل عالى وبالتالي ينتج في زيادة فاعلية الفريق والإنتاجية (Bowen et al,1994:15).

### ٢- مشاركة الفريق المستقبلية

أخيراً فإن استعداد أعضاء الفريق للمشاركة في نفس الفريق مرة أخرى في المستقبل يعكس الإحساس بين أعضاء الفريق المتمثل بالتعاون والثقة (Wood,2001:5)، وان رغبة الأفراد بالتفرق بسرعة مع استمرار استعدادهم للعمل مستقبلاً مع نفس المجموعة هو دليل على نجاح المجموعة.

الجانب التطبيقي للدراسة

### ١- عرض نتائج متغيرات الدراسة

تم عرض نتائج متغيرات الدراسة وفقاً للفقرات الممثلة لها الموجودة في الأجزاء الثلاثة للاستبانة إذ كل فقرة تم استخراج المتوسط الحسابي الموزون لها (W)، ومن ثم تم استخراج الانحراف المعياري (δ). واستخرج المتوسط الحسابي للأوساط الحسابية الموزونة لكل الفقرات الممثلة لمتغير معين وكذلك المتوسط الحسابي للانحراف المعياري للفقرات الممثلة لهذا المتغير. وتم عرض نتائج إجابات عينة الدراسة وفقاً لكل متغير رئيسي للدراسة وكالاتي:

- الأنماط القيادية

يلاحظ من خلال الجدول رقم(2) الخاص بنتائج الدراسة اتجاه الأنماط القيادية لقادة الفرق ما يأتي:-  
جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بالأنماط

القيادية، n=12

رقم لفقرة	النمط الموجه		رقم الفقرة	النمط المتساهل		رقم الفقرة	النمط المشارك	
	δ	w		δ	W		δ	w
1	1.3	4	2	2.67	0.7	3	3.78	0.6
4	0.5	4.78	5	3	0.9	6	3.78	0.5
7	0.5	3.33	8	2.67	1.1	9	2.56	1.1
10	0.9	3.56	11	2.33	1.2	12	1.79	0.6
13	0.7	2.56	14	3	1.1	15	2.56	0.6



## النمط القيادي والصراع

1	1.89	18	1	3	17	0.6	3.33	16
1.2	2.56	21	0.6	2.78	20	0.6	3.67	19
0.8	2.0	24	0.7	3.22	23	0.4	3.78	22
0.6	2.57	27	0.8	3.33	26	1.1	3.56	25
0.78	2.61	$\mu$	0.9	2.89	$\mu$	0.73	3.62	$\mu$

● النمط الموجه: بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا النمط (3.62)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.73) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا النمط. إذ حصلت الفقرة (4) الخاصة (بتحديد قائد الفريق اهداف الجماعات والمهام المطلوبة بنفسه) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.78) وبانحراف معياري (0.5)، في حين حصلت الفقرة (13) الخاصة (بمتابعة قائد الفريق ما يؤديه المرؤوسين بشكل تفصيلي) على أدنى المتوسطات الحسابية (2.56) وبانحراف معياري (0.7).

● النمط المتساهل: بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا النمط (2.89)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.9) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا النمط. إذ حصلت الفقرة (26) الخاصة (بعدم انشغال قائد الفريق بنزاعات المرؤوسين وتجاهلها) على أعلى المتوسطات الحسابية (3.33) وبانحراف معياري (0.8)، في حين حصلت الفقرة (11) الخاصة (بان كل شيء يسير بشكل واضح وطبيعي ولا داعي لتخطيط العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية (2.33) وبانحراف معياري (1.2).

● النمط المشارك: بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا النمط (2.61)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.78) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا النمط. إذ حصلت الفقرتان (3,6) الخاصة ( باستمداد قائد الفريق السلطة من المرؤوسين، وسمح القائد للأفراد بمعاونته في وضع أهداف العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية (3.78) وبانحراف معياري (0.6,0.5) على الترتيب، في حين حصلت الفقرة (12) الخاصة (بكون التخطيط المسؤولية الجميع والمشاركة فيه أمر لا بد منه) على أدنى المتوسطات الحسابية (1.79) وبانحراف معياري (0.6).

يلاحظ مما سبق بان النمط المشارك قد حصل على أدنى المتوسطات الحسابية (2.61)، في حين حصل النمط الموجه على أعلى المتوسطات الحسابية (3.62).

- أنواع صراع الفريق

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3) الخاص بنتائج الدراسة اتجاه أنواع الصراع داخل الفريق، ما يأتي:  
جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بأنواع الصراع،  $n=12$  (team)

صراع العلاقات		رقم الفقرة	صراع المهمة		رقم الفقرة
$\delta$	w		$\delta$	w	
0.9	3.5	32	1.3	2.17	28
1.2	3.3	33	0.5	1.83	29
0.6	2.75	34	0.9	1.5	30
1	2.83	35	0.9	2.5	31
0.93	3.1	$\mu$	0.9	2	$\mu$

● صراع المهمة: بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لمتغير صراع المهمة (2)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.9) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير. إذ حصلت الفقرة (31) الخاصة ( بوجود تضارب في وجهات النظر والآراء بين أعضاء الفريق) على



أعلى المتوسطات الحسابية (2.5) وبانحراف معياري (0.9)، في حين حصلت الفقرة (30) الخاصة (بعدم وجود اتفاق بين أعضاء الفريق حول محتوى المهام ذاتها) على أدنى المتوسطات الحسابية (1.5) وبانحراف معياري (0.9) أيضا.

- صراع العلاقات: بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لمتغير صراع العلاقات (3.1)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.93) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير. إذ حصلت الفقرة (32) الخاصة (بحدوث بعض التوترات والمشادات بين أعضاء الفريق) على أعلى المتوسطات الحسابية (3.5) وبانحراف معياري (0.9)، في حين حصلت الفقرة (34) الخاصة (بوجود عداوات شخصية بين أعضاء الفريق) على أدنى المتوسطات الحسابية (2.75) وبانحراف معياري (0.6) أيضا.

مما سبق يلاحظ بان صراع المهمة حصل على متوسط حسابي (2) أدنى من صراع العلاقات الذي بلغ (3.1).  
- فاعلية الفريق

يلاحظ من خلال الجدول رقم(4) الخاص بنتائج الدراسة اتجاه متغيرات فاعلية الفريق، ما يأتي:

جدول(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بفاعلية الفريق،  $n=12$  ( team)

رقم الفقرة	القابلية على الإيفاء بالموازنات		رقم الفقرة	المشاركة في التعلم المنظمي		رقم الفقرة	القابلية على التنسيق مع الفرق الأخرى		رقم الفقرة	تماسك الفريق	
	$\delta$	W		$\delta$	W		$\delta$	W		$\delta$	W
36	0.9	3.42	40	1.3	3	44	0.7	3.5	47	0.8	2.75
37	0.5	3.17	41	1.2	3.3	45	0.6	2.58	48	0.7	2.5
38	1.1	3.25	42	0.8	3.5	46	0.5	3.5	$\mu$	0.75	2.63
39	1	3	43	1.1	3.27	$\mu$	0.8	2.75			
$\mu$	0.88	3.21	$\mu$	0.65	3.08	$\mu$	0.65	3.08			

- القابلية على الإيفاء بالموازنات: بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا المتغير (3.21)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.88) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير. إذ حصلت الفقرة (36) الخاصة (باستطاعة الفريق الوفاء بالتزاماته في الوقت المناسب) على أعلى المتوسطات الحسابية (3.42) وبانحراف معياري (0.9)، في حين حصلت الفقرة (39) الخاصة (باستطاعة الفريق التنبؤ بالمتطلبات غير المالية) على أدنى المتوسطات الحسابية (3) وبانحراف معياري (1) .

- القابلية على التنسيق مع الفرق الأخرى: بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا المتغير (3.08)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.65) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير. إذ حصلت الفقرتان (40,42) الخاصة (بوجود تنسيق بين التدريب والتعلم ونشاطات الفريق الأخرى، ويستطيع الفريق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية) على أعلى المتوسطات الحسابية (3.5) وبانحراف معياري (0.7,0.5)، في حين حصلت الفقرة (41) الخاصة (بحدوث التبدلات في أعضاء الفريق على وفق متطلبات الظروف) على أدنى المتوسطات الحسابية (2.58) وبانحراف معياري (0.6) .

- المشاركة في التعلم المنظمي: بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا المتغير (3.27)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (1.1) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير. إذ حصلت الفقرة (46) الخاصة (بمساهمة أعضاء الفريق بما لديهم من خبرات ومعارف في قاعدة



المعرفة) على أعلى المتوسطات الحسابية (3.5) وبانحراف معياري (0.8)، في حين حصلت الفقرة (44) الخاصة (بتميز الفريق بانسجام إجراءات العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية (3) وبانحراف معياري (1.3) .

• المشاركة في التعلم المنظمي: بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا المتغير (2.63)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.75) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير. إذ حصلت الفقرة (48) الخاصة (برغبة أعضاء الفريق للبقاء في عضوية الفريق لمد مستقبلية أخرى) على أدنى المتوسطات الحسابية (2.5) وبانحراف معياري (0.7)، في حين حصلت الفقرة (47) الخاصة (بامتلاك أعضاء الفريق الصلاحية اللازمة لإنجاز ما عليهم من مسؤوليات وواجبات) على أعلى المتوسطات الحسابية (2.75) وبانحراف معياري (0.8) .

وفقا لما تقدم يتبين أن متغير تماسك الفريق حصل على أدنى المتوسطات الحسابية (2.63)، في حين حصل متغير المشاركة في التعلم المنظمي على أعلى المتوسطات الحسابية (3.27).

٢- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

- العلاقة بين الأنماط القيادية وفاعلية الفريق

يلاحظ من الجدول رقم (5)، العلاقات الارتباطية بين الأنماط القيادية ومتغيرات فاعلية الفريق

وكالاتي:-

جدول (5) معامل الارتباط البسيط بين الأنماط القيادية ومتغيرات فاعلية الفريق،  $n=12$

تماسك الفريق	المشاركة في التعلم المنظمي	القابلية على التنسيق مع الفرق الأخرى	القابلية على الإيفاء بالموازنات وجداول الاعمال	متغيرات فاعلية للفريق الانماط القيادية
(0.851)**	(0.843)**	(0.650)*	(0.256)	النمط الموجه
0.331	(0.723)**	(0.278)	(0.242)	النمط المتساهل
0.795**	0.852**	0.388	0.663*	النمط المشارك

\* معنوي عند (5%) \*\* معنوي عند (1%)

• وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية جدا بين نمط القيادة الموجه وكل من متغير (المشاركة في التعلم المنظمي، وتماسك الفريق) وبواقع (0.851,0.843) على الترتيب عند مستوى (1%).  
وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية بين النمط الموجه ومتغير (القابلية على التنسيق مع الفرق الأخرى) وبواقع (0.650) عند مستوى معنوية (5%). ووجود علاقة ارتباط سالبة وضعيفة وغير دالة إحصائيا بين النمط الموجه ومتغير (القابلية على الإيفاء بالموازنات) وبواقع (0.256).

• وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية جدا بين نمط القيادة المتساهل و متغير (المشاركة في التعلم المنظمي) وبواقع (0.723) عند مستوى (1%). ووجود علاقة ارتباط سالبة وضعيفة وغير دالة إحصائيا بين النمط المتساهل وكل من متغير (القابلية على الإيفاء بالموازنات، والتنسيق داخل الفريق) وبواقع (0.278,0.242) على الترتيب. ووجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين النمط المتساهل ومتغير (تماسك الفريق) وبواقع (0.331).

• وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين نمط القيادة المشاركة وكل من متغير ( المشاركة في التعلم المنظمي، وتماسك الفريق ) وبواقع (0.795,0.852) على الترتيب عند مستوى (1%).  
وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين النمط المشارك ومتغير (القابلية على الإيفاء بالموازنات) وبواقع (0.663) عند مستوى معنوية (5%). ووجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة وغير دالة إحصائيا بين النمط المشارك ومتغير ( القابلية على التنسيق مع الفرق الأخرى ) وبواقع (0.388).

- العلاقة بين أنواع الصراع وفاعلية الفريق

يلاحظ من الجدول رقم (6)، العلاقات الارتباطية بين أنواع الصراع ومتغيرات فاعلية الفريق وكالاتي:

جدول (6)

معامل الارتباط البسيط بين أنواع الصراع ومتغيرات فاعلية الفريق،  $n=12$

متغيرات فاعلية الفريق أنواع صراع الفريق	القابلية على الإيفاء بالموازنات وجداول الاعمال	القابلية على التنسيق مع الفرق الاخرى	المشاركة في التعلم المنظمي	تماسك الفريق
صراع المهمة	(0.791)**	(0.782)**	(0.864)**	(0.578)
صراع العلاقات	(0.635)*	(0.775)**	(0.889)**	(0.835)**

- وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية جدا بين صراع المهمة وكل من متغير (القابلية على الإيفاء بالموازنات، والتنسيق داخل الفريق ومتغير المشاركة في التعلم المنظمي) وبواقع (0.864, 0.782, 0.791) على الترتيب عند المستوى (1%). ووجود علاقة ارتباط سالبة وغير دالة إحصائيا بين صراع المهمة ومتغير (تماسك الفريق) وبواقع (0.578).
- وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية جدا بين صراع العلاقات وكل من متغير (التنسيق داخل الفريق، والمشاركة في التعلم المنظمي ومتغير تماسك الفريق) وبواقع ((0.835, 0.889, 0.775)) على الترتيب عند المستوى (1%). ووجود علاقة ارتباط سالبة وقوية بين صراع العلاقات ومتغير (القابلية على التنسيق داخل الفريق) وبواقع (0.635) عند مستوى دلالة (5%).

٣- العلاقة بين الأنماط القيادية وأنواع صراع الفريق

يلاحظ من الجدول رقم (7)، العلاقات الارتباطية بين الأنماط القيادية وأنواع الصراع وكالاتي:

جدول (7)

معامل الارتباط البسيط بين الأنماط القيادية وأنواع صراع الفريق،  $n=12$

الانماط القيادية أنواع صراع الفريق	النمط الموجه	النمط المتساهل	النمط المشارك
صراع المهمة	0.488	0.246	(0.979)**
صراع العلاقات	0.764**	0.258	(0.698)*

- وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية جدا بين صراع المهمة ونمط القيادة المشاركة وبواقع (0.979) عند المستوى (1%). ووجود علاقة ارتباط موجبة وغير دالة إحصائيا بين صراع المهمة ونمط القيادة الموجه والمتساهل وبواقع (0.246, 0.488) على الترتيب.
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين صراع العلاقات ونمط القيادة الموجه وبواقع (0.764) عند المستوى (1%). ووجود علاقة ارتباط سالبة وقوية بين صراع العلاقات ونمط القيادة المشاركة وبواقع (0.698) عند مستوى دلالة (5%). ووجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة وغير دالة إحصائيا بين صراع العلاقات ونمط القيادة المتساهلة وبواقع (0.258).

الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات

- ١- توافر الانماط القيادية للقادة عينة البحث بشكل متباين، اذ يشير الانخفاض النسبي لمستوى النمط المشارك الى ابتعاد اغلب القادة عن المشاركة مع المرؤوسين في اجراءات العمل واعتماد اغلبهم على عدم الاكتراث للمرؤوسين في انجاز واجباتهم.



٢- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بوجود الصراع الشخصي بشكل اكبر من صراع المهمة، مما يؤشر عدم الانسجام الشخصي بين اعضاء الفريق والاختلاف فيما بينهم هذا من جانب ، من جانب اخر عدم تعقد هيكل العمل وروتينيته وبساطة المهام قد تكون نتائجها الانخفاض النسبي لصراع المهمة في عينة البحث.

٣- تبين نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة طردية بين نمط القيادة المشاركة وفاعلية الفريق مما يؤشر بان النمط المشارك له تأثير ايجابي في تفعيل عمل اعضاء الفريق وبالاخص فيما يتعلق بتماسيك الفريق والمشاركة في التعلم المنظمي، وكذلك هنالك علاقة سلبية عكسية بين النمط المتساهل والموجه اتجاه فاعلية الفريق لما لها من تأثير سلبي على ديناميكية الفريق والتفاعل بين اعضاءه.

٤- تبين نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة سلبية عكسية بين انواع الصراع داخل الفريق وفاعليته، وهذا مطابقا للكثير من الادبيات التي تشير سلبيات الصراع غير المسيطر عليه في المنظمة.

٥- من نتائج التحليل الاحصائي نستوضح وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الموجه والمتساهلة وانواع صراع الفريق، مما يؤشر بان النمط الموجه والمتساهل لقائد الفريق يزيد من حالة الاختلاف والتضارب الشخصي بين الاعضاء والى عدم التجانس في واجباتهم ورائهم وعن محتوى المهام التي يؤديها. ووجود علاقة سلبية بين النمط المشارك وانواع صراع الفريق وهذا شيء طبيعي لكون ان مشاركة قائد الفريق مع المرؤوسين تحت سياق العمل يوحد من الوجهات المختلفة بين الاعضاء سواء كانت شخصية او وظيفية.

#### ٢- التوصيات

١- بغية الاستفادة من مزايا عمل الفريق، فمن الافضل ان تبادر عينة البحث الى دعم وتطوير هياكل عمل الفرق من خلال الاطلاع على النشرات ذات العلاقة والاستعانة بعدد من الاساتذة المختصين لهيكله وتفعيل عمل هذه الفرق او الاستفادة من التجارب السابقة لمنظمات اخرى.

٢- من الاهمية على قادة الفرق عينة البحث تعديل سلوكهم التسلطي او المتساهل الى سلوك المشاركة في التعامل مع اعضاء الفريق وفق اسلوب متدرج يتضمن في ثناياه جدول زمني لتدريبهم.

٣- ان يبادر قادة الفرق الى تحويل الصراع بالاتجاه الايجابي، أي ان يعملوا للسيطرة على الصراع ويمكن ان يستعينوا بمقياس (Robbins, 1978) لبيان حالهم من الصراع، وحتى يستطيعوا تحديد موقفهم من اللجوء الى تصعيد الصراع او تخفيفه.

٤- اجراء الندوات التثقيفية والتعريفية للفرق عينة البحث من اجل تحقيق هدفين، الهدف الاول يتعلق بتوحيد الاراء الفكرية والادراكية لاعضاء الفريق اتجاه المهام من خلال اجراء مناقشة للطروحات المقدمة من قبلهم اتجاه محتوى وكيفيات مهامهم، اما الهدف الثاني فيعالج الفجوات الشخصية والاختلافات الادراكية بين الاعضاء وتهدئة النزاعات ونبذ الخلافات والعداوات.

#### \*المصادر العربية:

١. الاسدي(٢٠٠٤) ، افنان ، عبد علي محمد السمات القيادية وعلاقتها بأبعاد أزمة التعليم العالي- دراسة تحليلية لجامعات الفرات الأوسط " كوفة، بابل، القادسية، كربلاء" ، رسالة ماجستير مقدمة غير منشورة، جامعة الكوفة.
٢. جلاب، احسان دهش (2004)، التوافق بين استراتيجيات التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية واثره في خدمة الزبون : دراسة تحليلية لأراء مديري عينه من المصارف الاهليه، اطروحه دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة السنتصريه.
٣. حريم ، حسين ، وآخرون (١٩٩٨)، " أساسيات الإدارة "، عمان ، دار الحامد للنشر، ط١
٤. د/غر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر-بغداد.
٥. الدهان، اميمة وآخرون، (٢٠٠٠)، " المفاهيم الإدارية الحديثة"، عمان، مركز الكتب الأردني، ط٦.



٦. الراوي، خاشع محمد (1984)، المدخل الى الاحصاء، المكتبة الوطنية للطباعة والنشر، الطبعة الاولى - بغداد.
٧. الريسان (2002)، محمود علي وحداد، مناوور فريخ، تشخيص الأنماط القيادية السائدة في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية - دراسة تحليلية في الجامعات الأردنية الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (9) العدد 29.
٨. الشماع (1986)، خليل محمد حسن واخرون، مبادئ ادارة الاعمال، جامعة بغداد.
٩. الشماع، خليل ومحمد خضير، (٢٠٠١)، "نظرية المنظمة"، الأردن، دار المسيرة للنشر، ط١
١٠. الشماع(1991)، خليل محمد حسن، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، ط١، مطبعة الخلود، بغداد.
١١. الطائي، ابراهيم خليل (2004)، الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الادارية : دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٢. عباس، سهيلة محمد (2003)، ادارة الموارد البشرية/مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى-عمان، الاردن.
١٣. عباس، سهيلة محمد (2003)، ادارة الموارد البشرية/مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى-عمان، الاردن.
١٤. العطية، ماجد عبد الكريم، (١٩٧٧)، "القيادة الإدارية في العراق"، بيروت، دار النهضة العربية للنشر.
١٥. العلاق(1998)، بشير، مبادئ الادارة، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
١٦. العلاونة، علي وآخرون، (١٩٩٩)، " أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة"، الكرك، دار رند للنشر.
١٧. العززي(1994)، سعد، الانماط القيادية واثرها في اداء المروؤسين، بحث ميداني في تشكيلات وزارة التجارة.
١٨. القريوتي، محمد قاسم (1993) السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات، المكتبة الوطنية، عمان.
١٩. لازاروس، ريتشارد، (١٩٨٤)، "الشخصية"، ترجمة سيد محمد غنيم، بيروت، دار الشروق للنشر.
٢٠. اللوزي، موسى، (٢٠٠٠)، " التنمية الإدارية"، الأردن، دار وائل للنشر، ط١.
٢١. المرسي، جمال الدين وثابت إدريس، (٢٠٠١)، "السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، جامعة المنوفية، دار الجامعية للنشر.
٢٢. النجار(1977)، فريد راغب، النظم والعمليات الادارية والتنظيمية، ط٢، وكالة المطبوعات، الكويت.
٢٣. هاشم(1989)، زكي محمود، ادارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.

Foreign Reference:-\*

1. Appelbaum ,S. H., Abdallah ,c. Shapiro, B.T.(1999). The self-directed team, aconflict resolution analysis team performance management ,5,2,60-77.
2. Astin, H-s, and Cress C. (1999), "The impact of leadership program student Development" ucl A. HERI Technical Report to th w. k., <http://www.Wkkf.org>



3. Bernard K. & Thomas, C., "How to become an influential manager" Academy of Management Executive ,1990:pp.38-51.
4. Bowen , D.E.& Lawler ,E.E. (1994). Empowering service employees. Sloan Management Review ,36 (4),73-84
5. Briggs, M. H. (1993). Team talk : communication skills for early intervention teams. Journal of Childhood Communication Disorders,15,29-63
6. Buchanan, D.& Huczynski, A." Organizational Behavior : An Introductory text ,1997,Prentice Hall.
7. Chemmers ,M.& Aymen, R. Leadership Theory Research :perspectives and direction , San Diego ,CA: Academic ,1993.
8. Chen,Tsu-Ming (13<sup>th</sup> March 2003). Team Characteristics , Team Development Effectiveness, Team Conflict ,and Creative Performance. MID-Term Report Presented to Graduate Institute of International Business Studies, National Chi-Nan University
9. Click ,H.,"An Exploration of EI Score among students in educational administration endorsement programs, Ph. D. thesis presented to Tennessee State University ,May(2002)
10. Cohen ,S.G.& Bailey ,D.E.(1997).What makes team work : Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. Journal of Management,23,239-299.
11. Daft, R. & Noi, R. A. (Organizational Theory Behavior), Harcourt College Publishers, U.S.A 2001.
12. Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman, (2001), "organizational Behavior" 9<sup>th</sup> ed. New York.
13. Gibson & Donnelly., (Organizations, Behavior structure, Processes), McGraw-Hill, companies 2003
14. Guetzkow ,H.& Gyr, J.,An analysis of conflict in decision-making groups ,Human Relations ,1954, Vol.7,pp:367-387.
15. Heresy,P.,& Blanchard , K., Management of Organizational Behavior :Utilizing Human Resources , New Delhi , Prentice-Hall of India ,1996.
16. House R. "A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness" Administration Science Quarterly , 1971, p:321-328.
17. James Donnelly, JR., et "Fundamentals of management"Function, Behavior models Austin, Texas: Business publication, inc 1991.
18. Jehn ,K.,1995 " A multimethod examination of the benefits and detriments of intra-group conflict , Administrative Science Quarterly , Vol.40,256-289.
19. Jehn ,K.,1997" Qualitative analysis of conflict types and dimension in organizational groups ," Administrative Science Quarterly , Vol.42,pp.530-557.



20. Katzenbach ,J.R. (1998). Teams at the Top : unleashing the potential of both teams and individual leaders. Bosten , MA : Harvard Business School press.
21. Moorhead, G., & Griffin, R. (Organizational Behavior) Boston, Houghton. Minfflin co (1995).
22. Newstrom , J. & Davise , K. (1993) , Organizational Behavior ; Human Behavior at Work : team work NNTn Edition ,Von Hoffman press , North America.
23. Priem,R.&Price,K. Process and Outcome Expectations for the dialectical inquiry ,devil's advocacy , and consensus techniques of strategic decision making , Groups and organization studies ,1991,Vol.16,pp:206-225.
24. Rao,M.&Rao,V." Organizational Behavior " Delhi ,kinark puplishers.1997.
25. Richard ,L. G. (November 21 ,2001). An Eprical Study of Group Stewardship and Learning : Implications for work group effectiveness. Unpublished dissertations ,Virginia Polytechnic Institute and State University.
26. Robbins, S., ,"Organizational Behavior ,8th ed., New Jersey. Prentice-Hall , Upper Saddle River ,1998.
27. Salas ,E. , Stagel ,K. C. & Burke , C. S. ( February ,19 , 2003). 25 Years of team effectiveness in organizations : Research themes and emerging needs. To appear in C. L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.) , International Review of Industrial and Organizational Psychology. New York : John Wiley & Sons.
28. Sawyer,S.," Effects of Intra-group Conflict Packaged
29. Software Development Team Performance ,"Information Systems Journal ,2001, Vol. 11,p: 155-178.
30. Sundstrom , E. ,Demeuse ,K. & Futrell , D. (1990). Work Teams : Applications & effectiveness. American Psychologist ,45 , 120-133.
31. Thamhian, H.& Wilemon,D. , Conflict Management in Project Life Cycles ,Stoan Management Review ,1975, p:31-50.
32. Wageman,R.,& Baker ,G. (1997). Incentives and Cooperation : The joint effects of task and reward interdependence on group performance. Journal of Organazitional Behavior ,18,139-158.
33. Wall,V.& Nolan,L. "Perceptions of inequity ,Satisfaction ,and conflict in task-oriented groups , Human Relations ,1986, Vol.39,pp1033-1052.
34. Weisbord , M.,R.,(1987). Productive Workplaces : Organizing and Managing for dignity , meaning and community. San Francisco ; Jossey Bass
35. Wood, W., A.,(12 June, 2001). The Impact of Enterprise Communications and Knowledge Management System Personalization



on Team Effectiveness. Unpublished dissertation , Carleton University ,Ottawa , Ontario , Canada.



## النمط القيادي والصراع

(استمارة الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد المدير / رئيس القسم المحترم

تحية طيبة.....

الاستبانة التي بين يديكم إنما هي أداة لإنجاز دراسة تبتغي تحديد العلاقة المحتملة بين الأنماط القيادية والصراع التنظيمي وفاعلية الفريق. والرجاء الاجابة عن جميع الفقرات وعدم ترك أي منها، علما ان الاستجابات على درجة عالية من السرية. مع تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة .

ت	أولاً: الأنماط القيادية	لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
		١	٢	٣	٤
	اصدر الأوامر من دون اخذ رأي المرؤسين ولا اسمح لأحد بمخالفتها.				
	السلطة حق مفوض لي، وتنفيذ الاوامر متروك للمرؤسين كيفما يشاءون				
	السلطة استمدها من المرؤسين، وما اصدره من اوامر يجب ان تتوافر فيه قناعة مسبقة.				
	احدد بنفسي اهداف الجماعات والمهام المطلوبة منا .				
	مصالحتي الشخصية اضعها بالحسبان عندما احدد اهداف الجماعات .				
	اسمح لأفراد الجماعات بمعاونتي في وضع اهداف العمل.				
	اقوم بالتخطيط لدقائق الامور في العمل واتابع اداء المرؤسين خطوة بخطوة .				
	اوفر للمرؤسين جواً مريحاً للعمل طالما هم يعرفونه ومتعودين عليه.				
	أتعاون مع المرؤسين باستمرار كي أجعل من العمل محبباً لهم .				
	التخطيط مسؤليتي ولا داعي لأن اشرك أحدا فيه .				
	كل شيء يسير بشكل واضح وطبيعي فلا داعي لتخطيط العمل .				
	التخطيط مسؤلية الجميع والمشاركة فيه أمر لا بد منه .				
	اتابع وادقق ما يؤديه المرؤسين بشكل تفصيلي للتأكد من صحة انجاز العمل.				
	أتابع وأدقق ما يؤديه المرؤسين بشكل صوري ولا اعتقد ان هناك ضرورة للأشراف المباشر عليهم .				
	اسعى باستمرار لجعل المرؤسين يراقبون انفسهم بانفسهم بشكل طبيعي.				
	اسمح لنفسي بقدر محدود جدا من العلاقات الاجتماعية .				
	اسمح لنفسي بقدر كبير جدا من العلاقات الاجتماعية مع جميع المرؤسين من دون استثناء.				
	افسح المجال ليتصل بي المرؤسون في اطار تبادلي لمنفعة المنظمة .				
	استخدم نظاما مشدداً للشواب والعقاب بهدف السيطرة التامة على المرؤسين .				



## النهط القيادي والصراع

				امتدح المرؤوسن دائماً بمناسبة او من دونها لأشعارهم بمدى طيبتي .
				اشجع المرؤوسن لان يقيموا انفسهم وغيرهم على اساس مبدأ تحقيق اعلى مستوى رضا لديهم .
				احاسب المخطأ مهما كان خطأه ليكون عبره لغيره .
				الكل يخطيء ولا ضرورة لمحاسبة المخطئين رافة مني بهم.
				اتعرف على اسباب الخطأ عند حدوثه واقوم بوضع سبل تدليله مع المرؤوسين.
				اعالج المشاحنات والنزاعات التي تحدث بين المرؤوسين عن طريق معاقبتهم.
				لاشغل بالي بنزاعات المرؤوسين واتجاهلها، اذ هي في النهاية تحدث بينهم.
				اتقهم نزاعات المرؤوسين واحاول معالجتها من خلال تقرب وجهات نظرهم.

					ثانيا/انواع الصراع	ت
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً		
١	٢	٣	٤	٥		
					لايوجد اتفاق بين اعضاء الفريق حول سبل انجاز مهامهم.	
					هنالك اختلاف بين اعضاء الفريق حول الاهداف ومجالات اتخاذ القرارات.	
					لايوجد اتفاق بين اعضاء الفريق حول محتوى المهام ذاتها.	
					هنالك تضارب في وجهات النظر والافكار والآراء بين اعضاء الفريق.	
					تحدث دائماً بعض التوترات والمشادات بين اعضاء الفريق .	
					هنالك اختلافات بين اعضاء الفريق حول مواضيع شخصية .	
					توجد عداوات شخصية بين اعضاء الفريق .	
					يعمل اعضاء الفريق في جوء من المشاعر السلبية فيما بينهم .	
					ثالثا/ فاعلية الفريق	ت
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً		
١	٢	٣	٤	٥		
					يستطيع الفريق الوفاء بالتزاماته في الوقت المناسب.	
					تتسجم فعاليات الفريق وانشطته مع فعاليات وانشطة الاطراف الخارجية الاخرى في المنظمة.	
					يستطيع الفريق الالتزام بالسقوف المحددة للموازنات ذات العلاقة .	
					عند الأعداد لعمل مستقبلي معين نستطيع التنبؤ بالمتطلبات غير	



## النهط القيادي والصراع

				المالية(الايدي العاملة،العدد،التجهيزات) اللازمه لانجازه.
				هنالك تنسيق بين التدريب والتعلم ونشاطات الفريق الاخرى.
				تحدث التبدلات في اعضاء الفريق على وفق متطلبات الظروف التي تمر بها المنظمة.
				يتكيف الفريق مع التغيرات في البيئة الخارجية(تغيير الاهداف، تغيير الرؤيا، المعايير).
				يتميز الفريق بانسجام اجراءات العمل (التخطيط، التنظيم، حل المشكلات)
				تتميز الافكار المقدمة من قبل الفريق بكونها مبتكرة في كثير من الاحيان.
				يستعمل الفريق الاساليب المناسبة لاثارة الحول (العصف الذهني وغيرها) للمشاكل المطروحة
				يساهم اعضاء الفريق الصلاحية اللازمة لانجاز ما عليهم من مسؤوليات وواجبات .
				يملك اعضاء الفريق الصلاحية اللازمة لانجاز ما عليهم من مسؤوليات وواجبات
				ارغب بالبقاء في عضوية الفريق لمدة مستقبلية اخرى .



