

إدارة التغيير والتطوير

جزئية بعد الفصلي



إلى:

itz.mera - ميرا الزهراني - نوره عبدالله - هاجر عبدالله - سوما الحربي - أحلام الوادي - أم كمال:
تتسابق الكلمات وتتأاحم العبارات لتتظم عقد من الشكر، إليكم يا من كان لكم قدم السبق في ركب
العلم والتعليم، إليكم يا من بذلتم ولم تنتظروا العطاء، إليكم أهدي عبارات الشكر والتقدير.

الدكتور
محمد سرحان المخلافي

تنسيق
محمد المطير

■ مقدمة:

إذا لم يقدم التغيير بشكل صحيح، يمكن أن يكون له آثارًا سلبية على المنظمة والأفراد. ناهيك عن الخسارة التي ستلحق المنظمة، فالتغيير قدرة على توليد الشعور لدى الأفراد بالاستياء، وعدم الدافعية، والإرباك في وقت يكون فيه الالتزام تجاه المنظمة أمر حيوي وحاسم. **وعليه يمكن القول أن هناك عدد من العوامل الحاسمة لقيادة تحول رائد في المنظمات.**

1. الدافعية للتعلم:

تعد قيادة "التحول التنظيمي" حلقة داخلية ديناميكية، مليئة بالتقنيات والاستراتيجيات المستخدمة على نطاق واسع والقابلة للتعلم بسهولة، والتي تعد فاعلة في قيادة الجانب الإنساني للتغيير.

فتقدم قيادة التغيير المهارات اللازمة لتيسير عملية الانتقال، والتي يجب أن تجعل الأفراد يتخلون عن الطرق القديمة من السلوكيات والقيم والإجراءات والأفكار المتحجرة كونها لم تعد ملائمة للانتقال بنجاح بين القديم والجديد من خلال الفوضى أو/ والارتباك، والمشاركة بفعالية في الطرق الجديدة للقيام بهذه الأمور.

فالقادة الأذكياء هم أولئك الذين يمتلكون مخزوناً من المهارات والمعارف المكتسبة من التجربة التي تسمح لهم بإدارة المهام بفعالية وكفاءة عالية.

2. منظور القادة للتحويلات:

عادة ما تبدأ التحويلات من قبل الإدارة العليا، وهذا يعني أن القيادات العليا مقتنعة بضرورة التحول، وليس من المستغرب أن مثل هؤلاء القادة يميلون لرؤية الجوانب الإيجابية للتغيير، سواء بالنسبة للتنظيم أو لأنفسهم:

بالنسبة للمنظمة: يوفر التغيير فرصة للتجديد وإعادة التركيز، والتي قد تساعد المنظمة على أن تكون أكثر نجاحاً. **بالنسبة لأنفسهم (القادة):** فإن قيادة التحول التنظيمي يمثل التحديات المهنية المثيرة.

وهناك وجهة نظر أكثر تشاؤمية وهي أن كبار قادة المنظمة ينظرون بعين العطف تجاه التغيير بسبب المصالح الشخصية القوية والتي تكون على المحك: قيادة مثل هذه التحويلات تسمح لكبار القادة مواعمة الأعمال التنظيمية مع أيديولوجيتهم الشخصية، من أجل تعزيز مواقعهم في المنظمة، الزيادة كمية السلطة والقوة والنفوذ لديهم، وتعزيز مسيرتهم المهنية.

3. القيادة الجماعية:

نجد أن "المنظمات الأكثر نجاحاً ليست تلك التي يقودها قائد واحد فقط ويتمتع بالكاريزمية والقوة"، ولكن النجاحات هي **القيادة الموزعة والقيادة الجماعية والقيادة المتكاملة/المتعمة.** فلا يمكن مثلاً الاستهانة بأهمية القيادة الموزعة في إحداث التحول التنظيمي.

4. استجابة الآخرين إلى التحويلات:

ونقصد بالآخرين هنا عادة المتلقون للتغيير في نهاية المطاف، فمثل هؤلاء يكونوا أقل حماساً، وحتى سلبيين تجاه التغيير. ويمكن أيضاً أن نرى مثل هذه المشاعر لدى مديري الوسط والذين هم المسؤولين عن تنفيذ جدول أعمال التغيير. بينما أنصار التغيير عادة يؤكدون على الفوائد العقلانية للتحويلات، ومحاولة التصدي للتحديات المعرفية التي قد تواجه الأفراد في المنظمة، مثل عدم وجود الدراية وعدم وجود قناعة بأن هناك حاجة إلى التغيير، **فالأسباب الرئيسية التي تجعل الناس تقاوم التغيير هي أسباب عاطفية، في الأساس يكره الناس تعطيل أو إزعاج الوضع الراهن؛ كونهم يخشون المجهول ويشعرون بقلق تجاه العواقب السلبية المحتملة.**

ويمكن أيضاً أن يشككوا في دوافع وقدرات الشروع في التغيير، ويشعرون بالاستياء من وجود تغييراً مفروضاً عليهم.

5. القادة الممكنون:

لاحظ كل من (Higgs & Rowland) أن تركيز جهود التغيير يجب أن تكون منصبة أكثر على "فعل التغيير مع الناس عوضاً عن القيام بالتغيير"

إنّ هذا النموذج البديل يضمن أن يلعب القادة دور تمكيني في التحول، وخلق الظروف التي تعمل على تشجيع وتنشيط الناس للمساهمة والنمو في عملية التحول. فعلى القادة تقديم إطار فني فعال من أجل التغيير، كما عليهم السعي إلى إشراك الناس، وتسهيل عملية صنع معنى للتغيير وإحداث التوافق العاطفي مع التغيير.

6. تشكيل الهوية والعلاقات في المنظمة:

على وجه التحديد، أكد (Karp & Helgo) أهمية الحاجة إلى قادة التغيير لتسهيل عملية تشكيل الهوية والعلاقات في المنظمة.

يمكن للقادة القيام بذلك من خلال طرق مختلفة، مثل نمذجة دور السلوكيات المحبذة واللازمة، توصيل القيم والغرض من التنظيم، والاتفات إلى العلاقات والاتصالات من خلال القصص والرموز التي تعتبر مهمة بالنسبة للمنظمة. وضمن هذه البيئة، تجد أن الناس لديهم الفرصة للخوض في تجربة التعامل مع الغير والصراع في عمليات التحول، ومن خلال هذا يتم خلق معنى لأنفسهم.

7. المحاذاة العاطفية:

بشكل أساسي، ينظر إلى المحاذاة العاطفية بأنها جوهر عنصر فعندما يدرك الناس أن هناك مواعمة بينهم وبين جدول أعمال المنظمة، وهناك هوية جديدة بالنسبة لهم، ستجدهم على استعداد القبول التحول، كونهم قد أصبحوا عاطفياً مستغرقين في التغيير. عند إذن تجدهم يبدوون ببطء تعديل سلوكهم وطريقة ارتباطهم مع أنفسهم ومع الآخرين، والتعاون في تحديد كيفية المضي قدماً بالتحول وبشكل جماعي، خاصة عندما تكون هناك كتلة حرجة من الناس لديهم الاستعداد للتغيير، وسوف يحدث التحول على المستوى التنظيمي بسهولة ويسر للمستقبل.

8. روية مشتركة للمستقبل:

توفر الرؤية المقنعة الاتجاه والإحساس بالهدف والإلهام، فعندما يؤطر القادة الرؤية بطريقة تناشد حاجة الناس، فإن الناس يدركون الحاجة إلى التغيير وسوف يتحدون مع أهداف وأغراض المنظمة، وبالتالي تجدهم مندفعين ذاتياً وبشكل جوهري تجاه تغيير سلوكياتهم، الأهم من ذلك، أن هذه الرؤية ليست هي الرؤية التي يتم فرضها على الناس، بل هي الرؤية التي شارك الجميع بتطويرها.

9. وضوح الاستراتيجيات:

قادة التطوير بحاجة إلى ضمان وجود وضوح تام حول استراتيجيات التغيير لتحقيق رؤية المنظمة إلى واقع ملموس، كي يعرف الناس ما الذي يتعين عليهم القيام به، وكيف سيساهمون فيه بشكل حاسم، وينبغي إشراك الناس في وضع استراتيجية للتغيير مع تمكينهم بالمهارات والموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

10. ثقافته داعمه وقيم مشتركة:

تؤثر ثقافة المؤسسة تأثيراً قوياً في كيفية تصرفات الناس، وفي طريقة التفاعل مع بعضهم البعض، وفي كيفية عمل طرق تفكيرهم، فقط عندما تدعم الثقافة التنظيمية الرؤية الجديدة يمكن أن يكون هناك تغييرات مستدامة. فالقيم تكمن وراء ثقافة المنظمة. فأتناء التحول، من المهم على القادة أن يوفرُوا الفرص للمنظمة لتوضيح قيمها وتشجيع الناس على تبنيها في سلوكياتهم التنظيمية اليومية الخاصة بهم كما يحتاج القادة أيضاً أن يكونوا على بينة ووعي تام بالقواعد السلبية التي تؤمن بها الجماعة والتي يمكن أن تقوض جهود التحول.

11. الدافع والإلهام:

إن الرؤية المقنعة، والتمكين في عملية التغيير، والثقافة الداعمة والمواءمة مع جميع القيم التنظيمية تعمل جميعها على تحفيز وإلهام الناس نحو تحقيق التغيير.

■ خصائص محددة لقادة التغيير:

كما توصلت عدد من الدراسات الحديثة إلى تحديد عدد من خصال قائد التغيير الفعال، نوجزها فيما يلي:

1. الرؤية الموجهة:

قائد التغيير يعرف جيداً ماذا يعمل، وكيف يسيطر على الأحداث وتوجيه النشاط في الاتجاه الذي يحقق أهداف الإدارة، فهو يتمتع بقدرة على التحمل لمتابعة تحقيق أهدافه في خضم المواقف الهجومية من قبل المعارضين بالرغم من الفشل المحتمل.

2. رسم أهداف قابلة للتحقيق:

قائد التغيير يضع أهدافاً أمام المرؤوسين تمثل تحدياً يمكن تحقيقه.

3. الانفتاح:

قائد التغيير لديه القدرة على تقبل الجديد، والتعامل مع الظروف المتغيرة، والتأقلم مع المواقف غير المعتادة.

4. حب الاستطلاع:

قائد التغيير هو شخص متعلم، يتساءل عن أي شيء يراه أمامه في عمله حتى يجد ما يحتاج لمعرفة من أجل متابعة تحقيق أهدافه.

5. المخاطرة:

قائد التغيير يتحمل المخاطر المحسوبة أو المدروسة عندما يجد أن هناك ضرورة لتحقيق أهدافه، وعندما يرتكب خطأ ما تجده يتعلم من ذلك الخطأ ويعتبر ذلك فرصة سانحة أمامه لاكتشاف طرق جديدة في حياته.

6. الأمانة:

قائد التغيير يعيش في جو مفعم بالصدق والأمانة والإخلاص في حياته المهنية والشخصية. ويحوز على ثقة مرؤوسيه ويتصرف باسمهم أو نيابة عنهم.

7. التفاني:

قائد التغيير يتفانى في عمله، يعمل دون كلل أو ملل لحساب التابعين، ينذر نفسه كاملة إلى المهمة الملقاة عليه عندما تكون هناك ضرورة لذلك.

8. الرؤية المستقبلية:

قائد التغيير لديه رؤية وبصيرة مستقبلية واضحة، فهو قادر على استشراف المستقبل ورسم صورة واضحة عنه، ومن ثم توضح هذه الصورة لمرؤوسيه بسهولة ويسر.

كما لخصت عدد من الدراسات - كدراسة (AT&T) إلى تحديد عدد من **الخصال والصفات** المتقدمة التي تميز قادة التغيير دون غيرهم كما يأتي:

1. النشاط والحيوية.
2. الحافز
3. الاستقامة والنزاهة.
4. الثقة بالنفس
5. الذكاء.
6. المعرفة.
7. مهارات الاتصال الشفوي.
8. مهارات في العلاقات الإنسانية.
9. مقاومة الضغوط.
10. تحمل مواقف عدم التأكيد.
11. الإبداع.
12. الطاقة والمقدرة.

كما عرضت دي كامب (٢٠٠٠) في كتابها (مدير القرن الواحد والعشرين) ملخصاً للمهارات والمواهب المميزة والرئيسية التي يجب توافرها في المدير (القائد) الفعال نعرضها كما يأتي:

1. أنموذج للموظفين (Model for employees):

يتعين على القائد أن يكون قدوة للآخرين في سلوكه وأفعاله، فعليه أن يمارس ويطبق ما يطلبه أو ما يلقيه على الموظفين من مواظ أو نصائح من خلال سلوكه اليومي ليكون النموذج والمثال للآخرين، فمن المسلم به أن الأفراد يلاحظون بشكل أكبر ما يفعله القائد عما يخبرهم به أن يفعله.

2. الإحساس بالذات (Sense of self):

عليك أولاً أن تكتشف وسائل إدارة نفسك بفاعلية قبل أن تدير الآخرين، وتقر وتعتز بنقاط القوة والضعف لديك، وأن تسيطر على حالتك المزاجية، فهذا يمثل أمراً حيوياً إذا كنت تريد أن كون النموذج والمثال للآخرين.

3. التعليم المستمر (Continuing education):

من الأهمية بمكان أن يقر القادة ويعترفوا بأنهم يتعلمون باستمرار ويتطورون لمواكبة عالم سريع التغيير. فمثل هؤلاء المنفتحة عقولهم للأفكار المختلفة والذين يبحثون دائماً عن الفرص المتاحة ليعتلموا ويتطوروا، سيحققون النجاح والتقدم

4. لبهجة في التغيير (Delight in the change):

قائد التغيير هو الذي تعلم أن يعمل مع التغيير بل ويستمتع به بدلاً من مقاومته ومعارضته، فعليه أن يبحث عن وسائل لخلق أو إحداث التغيير، مع الإيمان بأن التغيير قد يكون هو الشيء الوحيد والمستمر في المستقبل.

5. رؤية واضحة:

لكي يصبح التغيير فعالاً، ينبغي على قائد التغيير أن يكون لديه رؤية أو بصيرة مستقبلية واضحة للمنظمة التي يعمل بها، فبدون وجود رؤية واضحة المعالم حول ما هو مطلوب عمله وتحقيقه، والسبل التي تجعل الأفراد يعملون بفاعلية أكبر في العمل، فإنه لن يكون هناك أية اتجاه للتطوير أو التغيير.

6. الوعي الكامل للواقع الحالي:

إذا كان ينبغي على قائد التغيير أن تكون لديه رؤية واضحة للمستقبل فهو مطالب أيضاً أن يكون على علم ويقين أين يقف الآن؛ فغالباً ما يزعم بعض القادة أن كل شيء يسير على ما يرام وفجأة تحدث بعض الأزمات تكشف المستور. وينبغي أن لا يرتبط ذلك بفقد ماء الوجه، إذا لم يعد مقبولاً أن تقول: (إنني لم أنجح في تنفيذ ذلك العمل حتى الآن). وينبغي أن يدرك قائد التغيير أن الفرق بين الواقع الحالي والمثال يخلق التوتر ولكنه توتر خلاق، لأنه يقود إلى تغيير إيجابي للاقتراب بشكل أكبر من الرؤية والتصور، ولا ينبغي أبداً أن يفهم قائد التغيير أن هذه الفجوة بين الواقع الحالي والنموذج أو المثال سبب في تقليل الأهداف التي يريد تحقيقها، لأن هذا يؤدي إلى ركوص مستمر، بدلاً من التقدم.

7. الأخلاق والقيم (Ethics and values):

ولكي نستخدم الواقع الحالي كدافع لتوتر مبدع وإيجابي بدلاً من أن يكون دافعاً إلى اليأس والتخلي عن المحاولة وإعاقة الأفراد عن الحركة، فإنه من الأهمية بمكان أن يضع القائد لنفسه مستوى عال من الأخلاق والقيم مثل الاستقامة والأمانة

8. التفكير المرتب والمنظم (Organized Thinking):

على قائد التغيير أن يطبق طريقة مختلفة للتفكير الذي يتسم بالترتيب والنظام بحيث يكون واعياً ومدرّكاً بكيفية سير العمليات، والفصل بين الأسباب والأعراض، وهذا من شأنه أن يمحو ثقافة إلقاء اللوم، ويعطى منظوراً بعيد المدى لرؤية الأشياء على شكلها الصحيح.

9. الاتصال الجيد (Good communication):

إذا كان القائد غير قادر على التعامل مع الآخرين بكل وضوح، كعدم القدرة على بناء علاقات طيبة معهم أو عدم القدرة على إيصال الرسالة التي يريد بها بوضوح وبشكل ملائم ومناسب، سيظل قاصراً في تحقيق المثالية حتى وإن كان يتسم بكل المواهب السابق ذكرها.

10. التفكير بإيجابية (Positive Thinking): من المهم جداً أن يكون القائد إيجابياً في نظراته للأشياء، وما لم يكن كذلك فسوف يقع بسهولة في مستنقع التفكير السلبي، ومن ثم سيجد نفسه محاطاً بالمشاكل والعقبات، فعليه أن ينظر إلى ما هو ممكن، ويؤمن بأن الأشياء يمكن أن تتغير إلى الأفضل متى ما توفرت الوسائل المناسبة لذلك.

11. الحماسة (Enthusiasm): تعد الحماسة الجسر الحقيقي لعبور المواقف بنجاح باهر؛ لأنها تتضمن اعتقاداً صادقاً فيما تقوم به أو تقوله، وعزيمة حقيقية لنجاحه.

12. الواقعية (Realism):

يجب أن نعترف من نكون نحن بالفعل؟ ما هي الصفات التي نتميز بها دون غيرها؟ ما هي الشخصية التي تمتلكها؟ فهناك شخص يتسم بأنه صاحب ومرح، وآخر هادئ ورزين، وهناك من يحب المواجهة، وآخر من يحب البقاء في الخلف، وهكذا فعلينا الاعتراف بأن لا أحد منا كامل، فالكمال لله وحده.

كما ينبغي أن تتصف قيادة التغيير أيضاً بعدة خصائص والإمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة كما هي محددة في الشكل التالي:



خصائص قيادة التغيير (الخضيري، ٢٠٠٣)

يمكن توضيح هذه الخصائص كما يلي:

1. **الاستهدافية (Targeted):** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة يهدف إلى غاية مرجوة وأهداف محددة. ومن هنا إن قيادة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
2. **الواقعية (Realism):** يجب أن ترتبط قيادة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
3. **التوافقية (Compatibility):** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
4. **الفاعلية (Effectiveness):** يتعين أن تكون قيادة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
5. **لمشاركة (Participation):** تحتاج قيادة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
6. **الشرعية (Legitimacy):** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
7. **الإصلاح (Reform):** حتى تنجح قيادة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
8. **الرشد (Cress):** والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في قيادة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

9. **القدرة على التطوير والابتكار (Capacity for Development and Innovation):** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث (Ability to quickly adapt with events):** اهتمام قيادة التغيير بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة. **ولكي يكون القائد قائداً للتغيير بمعنى الكلمة، هناك خمس صفات هامة أخرى والتي يجب أن يتصف بها القائد:**

1. يجب أن يكون القائد ذي بصيرة أو قائد رؤيوي.
 2. يجب أن يكون القائد شخص يتصف بالنزاهة والصدق ولديه قيم.
 3. يجب أن يعرف القائد كيف يتم تحفيز الآخرين بشكل صحيح.
 4. يجب أن يمتلك القائد القدرة على قيادة التغيير.
 5. يجب أن يكون القائد قادراً على قيادة ثقافة التغيير.
- في حين أن كل دور من هذه الأدوار يعد فريداً من نوعه، إلا أنها أيضاً مترابطة مع بعضها البعض. في هذه الجزء من الفصل سنبحث في هذه الأدوار القيادية وكيفية صقل المهارات الخاصة بكل دور.

وقد تشمل صفات قائد التغيير:

1. القدرة على العمل كوكيل للتغيير.
2. الشجاعة لاتخاذ خطوات جريئة.
3. القدرة على الثقة في الآخرين.
4. خصائص دافعة على التغيير.
5. قدرات التعلم الجيد.
6. ذات عقلية قوية للعمل في حالات معقدة.
7. رؤية واضحة.
8. تصميم خارق لإحداث التغيير.
9. إصرار.
10. القدرة على التحمل.
11. قدرة ذاتية على إلزام الآخرين.
12. الذكاء من الدرجة الأولى.

في كتابه: إطار قدرات التغيير، يصف (Carnall, 2007) قيادة التغيير على النحو التالي:

1. القادة ذات مصداقية.
2. القادة مسألون.
3. قادة يمكن الوصول إليهم.
4. قادة منفتحون على أفكار.
5. قادة راعون للأفراد في التعبير.

ولذا يمكن القول أن قائد التغيير الناجح يجب أن يكون قادراً على:

1. تقليل الصراعات والمقاومة خلال التغيير.
2. بناء التحالفات والشبكات من العلاقات ذات الصلة.
3. وضع رؤية مرغوب فيها وترجمتها إلى أفعال.
4. تأمين وإدارة الموارد الضرورية.
5. التواصل بشكل فعال.
6. خلق والحفاظ على العلاقات الشخصية والاجتماعية، من أجل إلهام الآخرين وتحفيزهم والتأثير عليهم.
7. الثقة، الذكاء العاطفي والمرونة في مواجهة النكسات.
8. لتفاوض للمعالجة - والتأثير على - السلطة والديناميات السياسية للمنظمة أثناء تحركها في المرحلة الانتقالية.
9. تحليل العوامل الداخلية والخارجية اللازمة للتغيير، وتأثيرها على مبادرة التغيير.
10. بناء والحفاظ على علاقات الثقة قبل وأثناء وبعد التغيير.

■ أنموذج (ADKAR)

طور (Hiatt,2006) وهي تشكل الحروف الأولى من اسم الأنموذج وتصف قادة التغيير، وهي؟

1. الوعي (Awareness): الوعي بالحاجة إلى التغيير.
2. الرغبة (desire): الرغبة في دعم التغيير والمشاركة فيه.
3. المعرفة (Knowledge): حول كيفية تغيير.
4. القدرة (Ability): القدرة على تطبيق المهارات والسلوكيات الجديدة.
5. التعزيز (Reinforcement): للاحتفاظ باستدامة التغيير.

■ أنموذج الجدارات.

ينظر إلى مسألة العوامل الحاسمة للتحولات الرائدة من زوايا أو منظورات مختلفة. أحد هذه المنظورات هي:

نماذج قيادة التغيير الوجهة: تستكشف مثل هذه النماذج أنواع من القادة الفعالين في إحداث التغيير في أفرادهم ومنظماتهم.

ويمكن عرض عدد من هذه الجدارات / الكفاءات المهمة على شكل مجموعات عنقودية وعلى نطاق واسع كما يلي:

1. **مهارات التعامل مع الآخرين:** تظهر في كثير من الأحيان مهارات التعامل مع الآخرين وكأنها صفة أساسية ينبغي على القادة امتلاكها، على سبيل المثال كون أن مهارات التعامل مع الناس تعد في قلب قيادة التحولات الرائدة. والأبعد من هذا يحتاج القادة أن يكونوا على قدر من الدهاء لتلمس مصالح وموارد الآخرين.
2. **المهارات المعرفية:** كما أن المهارات المعرفية مهمة جداً، وهناك حاجة إلى درجة معينة من الذكاء لفهم القضايا، وإصدار الأحكام وحل المشكلات واتخاذ القرارات والخروج برؤية خاصة ذات الصلة بمهارات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للتغيير.
3. **الوعي الذاتي:** القادة الذين هم علم بأنفسهم، هم أكثر الناس وعياً وبيئة باحتياجاتهم الخاصة، والتحيزات والأجندات وأثر سلوكياتهم الخاصة على عملية التحول. يساعدهم هذا على فهم القضايا الصعبة بوضوح تام وعلى اتخاذ قرارات أكثر اعتبارية، كون مثل هؤلاء القادة يميلون إلى أن يكونوا أكثر وعياً بدوافعهم ونضالاتهم وللتفكير في ما يمكن القيام به بشكل مختلف، إذا تأملنا في هذه القائمة من الصفات، نجد أنها لا تختلف كثيراً عن الكفاءات النوعية العامة لقيادة فعالة؛ والفرق الوحيد هو أنه يتم تطبيقها على سياق التحول.

تم تحديد عدد من الجدارات/كفاءات القيادة لإدارة تغيير فاعل كما هو مبين بالشكل التالي:



ومن المحتمل أكثر أن تنجح جهود تنفيذ التغيير في الجماعات أو في المنظمة عندما يمتلك قادة التغيير المهارات والمعرفة والتدريب الكافي، على الأقل في المجالين التاليين:

التشخيص: تعد مرحلة التشخيص أول وأهم مرحلة من مراحل جهود التغيير. وتتضمن مهارات التشخيص تقنيات خاصة في طرح الأسئلة والاستفسارات الصحيحة، وحسن فهم وتقدير بيئة المنظمة، وكذا تأسيس نماذج فعالة للملاحظة وجمع المعلومات، وتطوير وسائل لمعالجة البيانات والمعلومات وتفسيرها، ففي عملية التشخيص من أجل التغيير ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً ومحاولات جادة ليتعرفوا على:

- ما يجري حالياً في موقف محدد.
- ما يمكن أن يحدث في المستقبل إذا لم يحدث أي تغيير.
- ما يرغب الناس أن يحدث في هذا الموقف بالذات، ليكون مثالياً من وجهة نظرهم.
- المعوقات أو القيود التي يمكنها وقف عملية الانتقال من الواقع الحالي إلى الواقع المثالي.
- **التنفيذ:** تعد مرحلة التنفيذ مرحلة ترجمة حقيقة التشخيص البيانات إلى أهداف وخطط للتغيير، وكذا الاستراتيجيات والإجراءات.

■ مقدمة:

قيادة التغيير داخل المنظمات ليست عملية بسيطة أو سهلة، حيث تتطلب قدرًا كبيرًا من الحنكة والدهاء والفتانة والوقت والقيادة الفعالة كي تنجح (Erwin, 2008, carter 2009)

■ حقائق:

● الحقيقة الأولى:

معظم التغييرات في المنظمة تفشل فالتغيير التنظيمي غالبا لا يحقق النجاح المنشود، وتبقى برامج التغيير دائما أقرب منها إلى النجاح.

● الحقيقة الثانية:

معدل سرعه التغيير سوف يتسارع في العقود القليلة القادمة، وليس من الغريب أن يتصدر موضوع التغيير والقيادة أولوية اهتمامات المنظمات بشكل مطلق.

● الحقيقة الثالثة:

إن عملية التغيير التنظيمي تتطلب قياده من نوع خاص، قياده قادره على التأثير من أجل إحداث تغيير في الأهداف الاستراتيجية، وفي الاستراتيجيات، وفي بنية المنظمة، وفي ثقافة المنظمة، وعمليات العمل، وإعطاء معنى للأشياء الملحة بترجمة وقراءة الأحداث الخارجية، وتركيز اهتمامهم على المهددات الخارجية، وعلى الفرص المتاحة.

● الحقيقة الرابعة:

يحتاج لتغيير التنظيمي إلى قيادة تؤمن ببناء فرق عمل، والتأثير على هوية الجماعة والثقة والتعاون بين الافراد والجماعة؛ تشارك المرؤوسين في صنع القرارات لتحديد أفضل الطرق لتحقيق الأهداف المشتركة.

● الحقيقة الخامسة:

تدلنا نتائج الدراسات والأبحاث أن **القائد التحويلي** هو الفارس الحقيقي لممارسة فِراسة التغيير والتطوير المنظمي بكفاءة، بل يقال إن **القائد التحويلي** هو الأكثر أهمية في قيادة التغيير والتطوير التنظيمي دون منازع.

■ القائد التحويلي:

مفهوم القائد والقيادة التحويلية (التغييرية)

■ يعرف القيادة التحويلية (التطويرية) بأنها: عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف، من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم الى مرتبة القادة. (Burns, 1978)

■ كما أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (العتيبي، ٤٢٦)

■ وكذلك تعرف (سهيلة، ٢٠٠٤) القائد التحويلي بأنه الملهم الذي يستخدم إبداعه، والهامة في التأثير في تابعيه.

■ هو القائد الذي يرفع من مستوى التابعين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يؤدي إلى تطوير المجموعات والمنظمات، فهو يؤمن بالتغيير كمنهج لإحداث التطوير في المنظمة. (الهوري، ١٩٩٩)

■ قادة التغيير هم أولئك الذين يعملون على تحفيز وإلهام الأتباع لتحقيق نتائج استثنائية، وتطوير قدراتهم القيادية الخاصة.

- هو الشخص الذي يمتلك قوه تأثير مثالية على المرؤوسين، واتجاهًا قويًا للاهتمام بهم، وتطويرهم إلى مستوى القيادة.
- أنها ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة أي: أن قائد التغيير يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم. (السلمي، ١٩٩٦)
- القيادة التحويلية (التطويرية) بأنها: القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية، من أجل مصلحة المنظمة. (Burns, 1978)
- هي القيادة التي تركز على إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها، وليس فقط تلبية الاحتياجات المنظورة، وإنما توجيه الاهتمام بالاحتياجات التي تأتي في قمة درجات الأهمية. (Bass, 2008)
- القيادة التحويلية: هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين للنهوض بكل منهما، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية كما وصفها بيرنز. (Burns, 1978)
- القيادة التحويلية: هي عملية يقوم فيها القائد التحويلي والتابعين له بدعم كل منها الآخر إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية (عياصرة: ٢٠٠٦)
- القيادة التحويلية: هي القيادة التي تحقق نتائج أبعد مما كان متصورًا وأبعد ما كان متوقعًا، فهي تسعى إلى إحداث نقله نوعيه متكاملة في القيم والقناعات والتوجيهات والرؤى والأهداف، وتعتمد في هذا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة البنائية. وهي قادرة على برمجة الأنشطة والناس في التغيير الشامل المتكامل. ومن هنا جاءت كلمة (تحويل). (الهواري، ٢٠٠٩)
- القيادة التحويلية: هي القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتتلاءم هذه الرؤية والقيادة التحويلية (الغازمي، ١٤٢٧)
- القيادة التحويلية: هي القيادة التي تساعد على إعادة تعريف النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غايتها.
- القيادة التحويلية: هي التي تسهل إعادة تعريف مهمة ورؤية الأفراد، وتجديد التزامهم وإعادة هيكلة أنظمتها لإنجاز الأهداف، فهي علاقة من التحفيز والعلو أو السمو المتبادل الذي يحول الأتباع إلى قادة وقد تحول إلى وكلاء الأخلاق. وبالتالي، يجب أن تستند القيادة التحويلية إلى الأصول أو الأسس الأخلاقية.
- القيادة التحويلية: تعزز تنمية القدرات وتجلب مستويات أعلى من الالتزام الشخصي بين أتباع القائد تجاه أهداف المنظمة
- القيادة التحويلية " تحدث عندما يقوم القادة بتوسيع ورفع مصالح العاملين لديه، وعندما تولد الوعي والقبول لأغراض ومهمة الفريق، وعندما تحرك الموظفين للتطلع إلى أبعد من مصالحهم الذاتية ومن تلقاء أنفسهم ولصالح المجموعة".

كما طور برنارد باس وفي وقت لاحق مزيداً مفهوم القيادة التحويلية في كتابه " القيادة والأداء يفوق التوقعات " هذا النوع من القيادة:

- هو نموذج من النزاهة والعدل.
- يحدد أهداف واضحة. set clear goals
- يشجع الآخرين. Encourages others
- يقدم الدعم والاعتراف. provides support and recognition
- يثير مشاعر الناس. stirs the emotions of people
- يجعل الناس ينظرون فيما وراء مصالحهم الخاصة.
- يلهم الناس للوصول إلى غير المحتمل.

ويمكن القول القيادة التحويلية هي القدرة التي تمكن القائد من الارتقاء بمستوى مروسيه، وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير، والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين، فهم يشجعون مروسيهم للانخراط في التفكير الابتكاري الذي يعد ضرورياً من أجل حل المشاكل الصحيحة. (وعلى الطلبة اعطاء تعريف للقائد التحويلي يعكس مفهومهم عن ذلك)

■ نشأة وتطور نظرية القيادة التحويلية:

في عام (١٩٧٨) ظهر أول مفهوم القيادة التحويلية (التطويرية) على يد العالم السياسي الأمريكي (Burn, Macgregor) وتعد القيادة التحويلية مستوى متطوراً عن القيادة السحرية أو القيادة الجذابة، التي تركز على السمات الشخصية لدى القائد وتأثيرها على الأتباع.

ولعل ظهور القيادة التحويلية خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمطالبات المنظمة بشكل عام والمنظمة الأكاديمية بوجهه خاص، حيث تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات بمختلف مشاربها. وتحتل أهمية في اصلاح المؤسسات ذات الانجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها.

فقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (leadership multifactor Questionnaire) أي مقياس القيادة متعددة العوامل، الذي تضمن **ثلاثة** عناصر للقيادة التحويلية هي:

(الكاريزما، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالفرد)

■ أهداف القيادة التحويلية:

1. مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية وتعاون منظمي.
2. مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية.
3. تعزيز النمو المهني للمرؤوسين.
4. تحويل الناس والمنظمات.

■ **طبيعة القيادة التحويلية:** وتتبلور طبيعة القيادة التحويلية من خلال (Thomas J. sergioivanni) كما يلي:

1. القيادة بالغايات والأهداف:

إن توضيح الغايات والمرامي (الأهداف) يساعد العاملين على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم، وتقدير أهميته ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز.

2. القيادة بالتمكين:

عندما يستثمر قادة المنظمات الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب وتتاح لهم الفرص للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة فإن القائد يكون عظيماً.

3. القيادة كقوة دافعة للإنجاز:

وهنا تأكيد على دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المنظمات الذين يتسمون بالفاعلية يركزون على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم بنجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز.

4. القيادة بنشر السلطة وتفويضها:

وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المنظمة مما ينعكس إيجاباً على تطوير المنظمة.

5. القيادة والرقابة النوعية:

الرقابة النوعية تعني بمعتقدات العاملين وكيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهامهم وتسعى إلى التعرف على مدى الرضا الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم.

6. القيادة بالتحويل والتطوير:

وذلك بتحويل العاملين في المنظمات من كونهم ملتزمين بشكل محدود تجاه غايات المنظمة وأهدافها إلى مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمنظمة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها.

7. القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة:

وذلك بالتأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية، والتي لا تقبل المساومة بشأنها، والمطلوب هو الالتزام تجاه القيم العليا. وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح.

8. القيادة بالتفكير المتعمق والمركب:

بمعنى النظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً ينعكس على الأداء، ويوصف القادة الناجحون بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد.

■ الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية:

طور كل من باس وأفوليو (Bass, and Avolio, 1994) نموذجاً يتكون من أربعة أبعاد سلوكية للقيادة التحويلية. يسلك القادة التحويليون الطرق التي توصلهم إلى نتائج عالية بتوظيفهم واحد أو أكثر من العناصر السلوكية الأربعة كما هي في الجدول التالي:

أبعاد سلوك القيادة التحويلية عند باس (Bass)

البعد الرابع الحافز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	البعد الثالث التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية)	البعد الثاني رعاية الأفراد	البعد الأول التأثير المثالي (الكاريزما)
يتحدث بحاسمة عما يجب إنجازه.	يعيد فحص الافتراضيات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا.	يعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد كونهم أعضاء في جماعة	يتحدث عن قيمه ومعتقداته
يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.	يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات.	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	يحدد أهمية وجود حس قوي للهدف.
يوضح الرؤية المستقبلية للجامعة.	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات.	يساعد الآخرين على الدعم نقاط القوة لديهم.	يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به.
يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة.	يحث الآخرين إلى المشكلات من جوانب مختلفة.	يقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم.	يذهب إلى أبعد من مصلحة الذاتية من أجل مصلحة الجماعة
يعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.			يتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له.
			يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.
			يظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس.

ويمكن عرض تلك الأبعاد السلوكية (Bass, 1994, pp. 2-30) أكثر تفصيلاً كما يلي:

البعد الأول - التأثير المثالي Idealized Influence:

يسلك القادة التحويليون (التطوريون) طريقة تجعل من سلوكهم نموذجاً أو قدوة للمرؤوسين، ولذلك تجد من يندهش بمثل

هؤلاء القادة، ويحترمهم، ويثق بهم لأنهم كذلك.

ومن بين الأشياء التي يعملها القائد التحويلي (التطوري) ليكسب مثل هذا الامتياز هو:

- اهتمامه برفع مستوى الحاجات الشخصية للتابعين، كما هي مصنفة في هرم (مازلو).
- يهتم بمشاركته على الدوام في تحمل مخاطر التابعين.
- يحرص بشدة على عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.
- كما يظهر تمتعه بالمعايير والقيم الأخلاقية والسلوكية المحورية، ويتصرف في ضوء ذلك.

- يشكلون نموذج أو مثال قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويبذلون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً، وثقة بالذات وبالآخرين وعزيمة وبعد نظر.
- كما أن مثل هؤلاء القادة يأخذون بعين الاعتبار مطالب وحاجات الناس وإيثارهم على مطالبهم وحاجاته الخاصة، فهم دائماً مستعدون للتضحية بمكاسبهم الشخصية لصالح الآخرين دون غيظ أو تأفف، بل إنهم مستعدون دائماً وأبداً مشاركة الآخرين في أخطارهم في تصرفاتهم وألامهم، متوافقين دون متسلطين في تصرفاتهم مع أتباع لهم، متمسكين بالمعايير الأخلاقية النبيلة نابذين استخدام القوة من أجل تحقيق مطامع شخصية بل يستخدمون ما لديهم من مصادر قوة لدفع الأفراد لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم.
- كما وتجدهم دائماً يؤكدون على أهمية الغرض والالتزام الآثار والعواقب الأخلاقية لأي قرار قد يتخذ من قبلهم، ومثل هؤلاء القادة يصبحون نماذج للدور الملعب، ويولدون الثقة والولاء حول غرض محدد مشترك.
- وهم بهذه السلوكيات يشكلون نموذجاً يحتذى به من قبل الآخرين، فيصبحون مصدراً للإعجاب ومصدر للإلهام والاحترام والثقة والإعجاب منقطع النظير.
- ويرى (Bass, 2003, p. 3) أن خلق عملية التأثير بالتابعين تتم من خلال اظهار القادة القناعة والإيمان الراسخ وتأكيد الثقة والاهتمام بالقضايا الصعبة والأكثر أهمية لأتباعهم، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يسخرون القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم متى توفرت هذه الصفات المثالية.

البعد الثاني - الحافز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) Inspirational motivation:

يسلك القادة التحويليون السلوك الذي يؤدي إلى تحفيز من حولهم ودفعهم من خلال:

- عرض عمل التابعين بطريقة تدل على أنه عمل ذو معنى يحمل فيه عنصر التحدي للآخرين.
- إذكاء روح العمل الجماعي بحماسة أمام العيان؛ لأن الحماسة والتفاؤل سمة على كل جبين.
- يعمل على انخراط التابعين في الحالات المستقبلية الجذابة.
- ويظهرون توقعات واضحة للتواصل مع التابعين تلك التي يريد التابعون أن يواجهونها أو يمارسوها.
- كما أنهم يظهرون ولاءهم لأهداف المنظمة.
- لديهم رؤية وهم قادرون على ترجمتها للآخرين يقسموها سوياً.

البعد الثالث- التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية - الذهنية) Intellectual stimulation:

القائد التحويلي يستثير تابعيه حسياً (ذهنياً) فهو:

- يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم، وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة وتحديات فكرية جديدة.
- يطرح أسئلة افتراضية أو يعرض مشاكل ما، بعد إعادة صياغتها بأسلوب جديد.
- يعرض طرق جديدة لمواجهة حل موثقة معينة من الماضي وذلك بهدف إلى جعل تلك الجهود جهوداً إبداعية خلاقية.
- يتجنب توجيه أي انتقادات علنية للتابعين بسبب أخطاء قد يرتكبونها، أو لكونهم يحملون أفكاراً تخالف أفكاره
- يعمل على تشجيع الإبداع بين التابعين فهو يشجع ويرحب بأي أفكار جديدة أو حلول إبداعية للمشاكل التي يسهم التابعون في عرضها والبحث عن حلول لها.

البعد الرابع - الاهتمام الإنساني بالفرد (الاعتبارية) Individualized consideration:

القائد التحويلي يولي اهتمامه الخاص بجميع التابعين بطريقة جديدة، وبصفة خاصة بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة على المستوى الفردي بما في ذلك الضعفاء والمساكين والعجزة والصغار. فهو لا يسعى إلى تحقيق رغبات التابعين فحسب، بل يسعى إلى الارتقاء بها، فإذا كان التابعون يتحدثون عن الحاجات (الفسولوجية) فإنه يدعوهم إلى التفكير في حاجاتهم الاجتماعية. وبشكل عام فإن القائد التحويلي (قائد التغيير والتطوير) يمارس عمليا اهتمامه الإنساني بالفرد من خلال:

1. إيجاد فرص جديدة للتعليم أمام التابعين مع توفير مناخ مساند لذلك.
2. الاعتراف بالفروق الفردية بين التابعين من حيث الحاجات والرغبات
3. تعامل القائد مع التابعين بعكس طبيعة الفروق الفردية بينهم، منهم من يحتاج إلى تشجيع ومنهم من يحتاج إلى استقلالية أكثر وهكذا.
4. تشجيع الاتصال ذو الاتجاهين مع التابعين.
5. تشجيع نمط الإدارة بالتحوّل.
6. ممارسة ما يسمى "فوارق الوظيفة".
7. التفاعل المتبادل مع التابعين بشكل شخصي، أي على مستوى الفرد بصفته إنسانا وليس بصفته موظفا أو رقما.
8. الاستماع فاعلية للتابعين من قبل القائد التحويلي.
9. الإيمان بالتفويض كوسيلة لتطوير التابعين، مع ضرورة متابعة الأعمال التي تم التفويض بها، لرؤية مدى التقدم ومدى حاجة التابعين إلى التوجيه أو المساندة في أعمالهم.

■ وهناك من يترجم النظرية في ستة أبعاد كما يلي:

أبعاد نظرية القيادة التحويلية (Diminution of Transformational Leadership):

وفقا لافتراضات نظرية القيادة التحويلية (التطويرية) (باس، ١٩٨٥) يمكن تحديد القيادة التحويلية (التطويرية) من خلال الأبعاد الأساسية المتميزة أو المتباينة في بينها، والتي تمثل في مجملها مفهوم القيادة التحويلية (التطويرية) وتتمثل في الآتي:

البعد الأول - الرؤية (vision)

الرؤية هي استحضار الصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها، واتجاهها في المستقبل (Bennis, 1989) فالرؤية حلم أو تميز مطلوب تحقيقه وشيء يمكن الاقتناع بأنه قابل للتحقق، إحساس بغرض نبيل وتوتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام. (الهوري، ١٩٩٩)

من الملامح المشهورة والمميزة للنظريات التحويلية (التطويرية) في القيادة هو أن القادة التحويليون هم القادرون على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي لمنظماتهم، فالقادة التحويليون قادرون على تطوير صورة مستقبل لمنظماتهم وقادرون على توصيل هذه الصورة للتابعين.

فمن مهمة القائد التحويلي صياغة رؤية مستقبلية واحدة مشتركة، يتفق عليها الجميع وبذلك تصبح الصورة واضحة عند الجميع حول ما هو مطلوب إنجازه. فالرؤية هي أساس أي تغيير في المنظمة، وبدون رؤية مشتركة فإنه من الصعب إحداث تغيير في الصورة عن الماضي أو الحاضر.

البعد الثاني - تطوير التابعين (staff Development)

القادة التحويليون يسهلون ويشجعون النمو الذاتي للتابعين (Bass, 1985) فهم الذين يشخصون حاجات كل عضو من التابعين ويتعرفون على قدرته، ثم ينصحون ويشجعون النمو والتقدم للتابعين، وعادة ما يكون على مستوى الفرد. ويتضمن النمو الذاتي للفرد العامل وتفويض المهام والمسؤوليات للتابعين، وتوفير فرص التحدي في العمل والمهارات الجديدة لكي تتم عملية النمو والتطور بسهولة ويسر، فمن خلال التفويض يستطيع القائد بث روح الثقة في قدرات التابعين فيستطيع التابعون أن يعملوا بفاعلية.

البعد الثالث - القيادة المساندة (Supportive Leadership):

مساندة القائد للتابعين يعد أمراً مهماً ليس فقط على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة، فالتشجيع الذي يحصل عليه التابعون من قبل القادة ينمي ويعزز ثقتهم بالقائد، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم الوظيفي. كما أن مساندة القائد للتابعين شعوراً بالالتزام تجاه تحقيق رؤية القائد المستقبلية تجاه المنظمة، وبشكل عام تجد القائد المساند:

- يزود المرؤوسين بالتغذية الراجعة، الإيجابية منها خاصة.
- يعترف بإنجازات التابعين على المستوى الفردي.
- يؤمن بقدرات التابعين وفاعليتهم، ويثق بأدائهم ثقة عالية في التقدم نحو إنجاز الأهداف التي تتميز بعنصر التحدي لقدراتهم.
- يقدم التابعين دعمه ومساندته عند قيامهم بتحقيق أهداف في غاية الصعوبة والتحدي بالنسبة لهم.

البعد الرابع - تمكين السلطة للتابعين Empowerment of Followers:

قائد التغيير يشرك أعضاء الجماعة في صنع القرارات، ويمكنهم من المعلومات التي يحتاجون إليها، وكذا من المشاركة في السلطة، بل ويشجع التابعين على تحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في التنفيذ، فمثل هؤلاء القادة تجددهم يضعون السياسات والإجراءات التي تمكن التابعين من المساهمة في حل المشاكل وصنع القرارات في جماعات عمل متنوعة، كما يعمل القادة التحويليون على تقوية نفوذ التابعين أو أعضاء الجماعة أو الفرق من خلال تأكيدهم على امتلاكهم للسلطة التي تمكنهم من تنفيذ السياسات، مع تقديم الدعم الكافي للقرارات التي يتخذونها في هذا الشأن.

ويحدد (Yuki, 2002, p. 110) عددًا من الخطوط العامة الإرشادية التي لابد للقائد التغيير من مراعاتها عند تمكين المرؤوسين من تنفيذ المهام الموكلة إليهم كما يأتي:

- وضع الأهداف مع شرح واف لكيفية تحقيق تلك الأهداف.
- أشرك المرؤوسين في صنع القرارات التي سوف تؤثر فيهم.
- فوض المسؤولية والسلطة في الأنشطة المهمة.
- ضع بعين الاعتبار الفروق الفردية في المهارات والدوافع

- وفر المداخل المناسبة للوصول إلى المعلومات ذات العلاقة.
- قدم المصادر المناسبة والمطلوبة لتنفيذ المسؤوليات الجديدة.
- أزل العوائق البيروقراطية والرقابة غير الضرورية من تنفيذ المهام.
- عبر عن ثققتك بالمرؤوسين وأمانتهم.
- قدم النصيحة عندما تطلب منك.
- شجع وادعم المبادأة في حل المشكلات.
- اعترف بإنجازات الآخرين ومساهماتهم المهمة.
- أكد أن المكافآت تتناسب مع المسؤوليات الجديدة.
- أكد أن المحاسبة على الخطأ في استخدام السلطة كالاستخدام غير الأخلاقي لها.

البعد الخامس - التفكير الإبداعي Innovative Thinking:

يستخدم القائد التحويلي استراتيجية خلاقية ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها. فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم، وذلك بتقديم أهداف جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة. كما أن القائد التحويلي يشجع تابعيه على التفكير الابتكاري بإعطائهم واجبات وأعمال تحمل روح التحدي لغرض استثارة تفكيرهم (Intellectual Stimulation) ويرتبط بعملية تطوير السلوك الإبداعي الخلاق للتابعين قبول القائد التحويلي بما يمكن صدوره عنهم من أخطاء، وينظر إليها على أنها فرص للتعلم تمثيا مع مبدأ " التعلم عن طريق الخطأ".

البعد السادس - القيادة بالقوة (نمذجة السلوك) Leadership by Example:

يشمل هذا البعد سلك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثالا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه، إذ يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد ويناصرها.

القيادة عن طريق الفعل أو عن طريق المثال أو النموذج أو القدوة تعمل على مساعدة التابعين على التعرف على هوية القائد وشخصيته، حيث كونه يمتلك الكمال أو التمام أو التوحد (integrity) فأفعال القائد المرتبة والمحسوسة التي تمارس أمام التابعين ليس فقط تمثل أو تعكس بالضبط ماذا يحب القائد من التابعين ويريدهم أن يفعلوه أو يمارسوه كي يقتدوا به ويحذوا حذوه، بل تمتد إلى أبعد من ذلك في إقناع التابعين بتطابق أفعال القائد وسلوكه مع أقواله وما يعتقده من معتقدات وقيم، فهذا الإيمان أو الاعتقاد بشخصية القائد تعد شرطاً أساسيا في بناء الثقة (trust).

يظهر القادة التحويليون انسجاما وتناسقا بين سلوكهم ووجهات النظر والقيم والمعاني التي يؤمنون بها، لكي يكونوا قدوة صالحة ومثالا للآخرين يحتذون به.

فيعبرون بكل وضوح لتابعيهم عما يؤمنون به من قيم واتجاهات معينة، وفي نفس الوقت يمارسون عمليا ما يؤمنون به نظرياً من خلال السلوك الفعلي الذي يمارسونه مع التابعين، ولذلك يتطابق الفعل مع القول جملة وتفصيلا. فمثلا تجدهم يعبرون عن الثقة بالنفس، ويمارسون مع التابعين ما يتوافق مع القيم والاتجاهات التي ينادون بها ويؤمنون بها، فتراهم يشجعون ويعززون أي سلوك يؤدي الى إيجاد ثقة التابعين بأنفسهم.

■ أهمية القيادة التحويلية:

تحتل القيادة التحويلية بأهمية بالغة من قبل المنظمات المعاصرة، ويعود السبب في ذلك إلى المنافسة الشديدة والتحديات في البيئة الخارجية إلى العولمة والغموض والمخاطر وضعف التنبؤ وعدم التأكد البيئي. كل ذلك يحتم على أن يتولى قيادة المنظمات في توجيهها العالمي قادة من نوع جديد، لهم رؤية قوية وواضحة ولهم مصداقية، قيادة قادرة على التأثير بالتابعين بحيث تسير لهم التعلم مع تنوع ثقافات العاملين بالإضافة إلى مواجهه الأزمات والقدرة على التعلم، وهذا كله يتوفر في القائد التحويلي. (الهوراي، ١٩٩٩، ص. ٢٦)

تتمثل القيادة التحويلية في القائد المتوخاة منها كونها مرتبطة بثلاثة عناصر في المنظمة، وهي:

1. إيجاد رؤية جديدة (Creating new vision)

أهم مشكلة تواجه القائد هي تحديد المنتجة أو الخدمة المناسبة للمنظمة وتحديد الاستراتيجية المناسبة لذلك.

2. تصميم هيكل المنظمة (Design Organizational Structure)

إن مهمة القائد هي تصميم الهيكل التنظيمي الذي يلبي حاجات البيئة الخارجية، والذي يسمح للمنظمة بتحقيق مهمتها بفاعلية.

3. إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

على القائد القيام بتصميم نظام الموارد البشرية بما يلبي أهداف المنظمة، والذي يتضمن التوفيق بين الموظفين وأدوارهم من خلال تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مهام المؤسسة من خلال الأيدي العاملة.

ويرى (Avolio) أن القيادة التحويلية:

● تسهم في وضع معايير للأداء التنظيمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.

● وتضع قيما وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها. (في النيب، ٢٠١٢)

ولذا فمن القول إن أهمية القيادة التحويلية تكمن في قوتها على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي القادرة على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، كونها من أحدث النظريات التي أثبتت فعاليتها كثير من الدراسات في معظم بلدان العالم المتحضر.

الخطوط العامة للقيادة التحويلية عن (YUKL, 2002)

لازال الكثير غائباً عنا حول نظريات القيادة التحويلية، وقد حاول عالم القيادة (يوكل) وضع خطوط عامة مبدئية للقيادة التحويلية قائمة على نتائج النظريات والدراسات والأبحاث ذات الصلة التي يمكن للقادة التحويليين الاستفادة منها في دافعية وإلهاب مشاعر المرؤوسين كما هو مبين فيما يلي:

1. عبر الرؤية بشكل واضح وجذاب (Articulate a clear and appealing Vision):

يعمل القادة التحويليون على تقوية الرؤية الحالية أو يعملون على بناء ولاء والتزام الأفراد تجاه رؤية جديدة، فالرؤية الواضحة حول ماذا تريد المنظمة عمله، تساعد الناس على فهم الغرض والأهداف والأولويات للمنظمة، وتعطي للعمل معنى، وتخدم كمصدر لاحترام الذات، وتنمي الشعور بالهدف العام.

كما أن الرؤية تساعد على توجيه الأفعال والقرارات لكل عضو من أعضاء المنظمة، خاصة تلك الأفعال والقرارات المهمة المسموح مزاولتها وعملها بحكم الاستقلالية المعطاة لهم في أعمالهم من قبل صاحب القرار (Raelin, 1989) ونجاح الرؤية يعتمد على كيفية توصيلها إلى الآخرين، فينبغي على القادة أن ينقلوها بالشرح والتوضيح وبصورة متكررة، أو كلما سنحت لهم الظروف، وبكل الطرق والوسائل الممكنة. فعليهم مثلاً الاتصال بالتابعين بطريقة مباشرة لشرح الرؤية لهم والإجابة عن استفساراتهم، فعندما تكون صور التفاعل والتواصل قليلة فإنه يفضل دائماً الاتصال المباشر معهم كون هذه الطريقة تتيح للمرؤوسين فرصة طرح الأسئلة وطلب الإيضاحات حول الرؤية، ويمكن للقادة شرح الرؤية وتوضيحها بصورة أفضل باستخدام المعاني والرموز للتعبير عن تلك المعاني، وإطلاق الشعارات والمصطلحات الجديدة، واستخدام اللغة المفعمة بالحيوية وإيقاد المشاعر والحماسة لدى المرؤوسين وذكر القصص التي تثير الحماس، وضرب الأمثلة البطولية وغيرها.

2. **وضح كيف يمكن تحقيق الرؤية (Explain how the vision can be attained):**

ليس كافياً إعداد رؤية واضحة ومعبرة، بل يجب على القادة إقناع التابعين أن الرؤية قابلة للتحقيق، إذ من المهم جداً أن يكون هناك رابط قوي بين الرؤية واستراتيجية موثوق بتحقيقها.

3. **اعمل بثقة وبتفاؤل (Act confidently and optimistically):**

اعلم أن التابعين لن يؤمنوا في الرؤية ما لم يظهر القائد ثقته بنفسه وقناعته بالرؤية، ومن المهم أن يبقى القائد متفانلاً حول نجاح الجماعة في تحقيق رؤيتها، فمن الأحسن التركيز على ما تم إنجازه حتى تاريخه بدلاً من التركيز على ما تبقى، كما أنه من الأحسن التركيز على العناصر الإيجابية للرؤية بدلاً من الإعاقات والأخطاء المستقبلية. فالثقة يعبر عنها بالكلمات والأفعال، فعدم الثقة بالنفس تنعكس في استخدام القائد لغة متلعثمة كالقول: (أنا أعتقد، ربما، على أمل) وبعض الإيماءات والإشارات الحركية (كتقطيب الجبين، أو شرد العين، أو نفور في الشفايف).

4. **عبر عن ثقتك بالمرؤوسين (Express confidence in followers):**

إيجاد دافع لدى المرؤوسين تجاه الرؤية يعتمد على ثقة المرؤوسين بقدراتهم لتحقيق الرؤية. تشير نتائج الأبحاث إلى أن أداء الأفراد يكون أفضل عندما يضع القائد أمامهم توقعات أداء عالية ويظهر ثقته بهم في بلوغ تلك التوقعات.

كيف يتم التعبير عن هذه الثقة؟

- ففي مناسبات معينة، يمكن للقائد أن يذكر المرؤوسين كيف تم لهم التغلب على بعض العقبات لتحقيق إنجاز مبكر عما كان مخططاً له. وإذا وجد القائد أن المرؤوسين لم يحققوا شيئاً ما.
- كما يمكنه عمل مقارنة وتماتل تشابه منطقي بين الحالة الراهنة ونجاح في حالة سابقة لنفس الجماعة أو المنظمة.
- كما يمكن مراجعة مصادر قوة العمل في المنظمة كالموارد، والممتلكات والتي يمكنها مساعدة المرؤوسين في تنفيذ الواجبات.
- يمكن أن يعلم القائد المرؤوسين بأن أدائهم جيد في العمل كما كان جيداً في نفس العمل أو أفضل مما كان في السابق. وأن أدائهم حالياً جيد كما كان جيداً مع جماعة أخرى في نفس العمل أو أفضل مما انجزته جماعة أخرى في السابق في العمل نفسه أو قريباً منه إلى درجة كبيرة جداً.

5. استخدام الأفعال مع الرموز المثيرة للتأكيد على القيم المحورية:

يتم تعزيز الرؤية من خلال سلوك القيادة عندما يكون ذلك السلوك متناغما معها، ويتحدد مقدار الإهتمام بالقيم أو الأهداف بمدى ما أعطى القائد من وقته، وما تم تخصيصه من موارد، وتكرار أسئلة القائد واستفساراته عن الأداء والأفعال التي تستحق المكافأة من قبل القائد. فالأفعال المثيرة والقابلة للتحقيق تعد طريقة فعالة للتأكيد على القيم الأساسية، فتعد الأفعال الرمزية تجاه تحقيق هدف مهم أو للدفاع عن قيمه مهمة، من أكثر الأدوات تأثيراً لدى القائد عندما يضحي بخسارة شخصية مهمة، أو يفعل أعمالاً غير عادية أو غير تقليدية من أجل مصالح التابعين والمنظمة.

6. القيادة بالنموذج أو المثال (نمذجة السلوك) Lead by example:

(الأفعال تتكلم بصوت أعلى من الكلمات) هذا المثل يوحى لنا بأهمية العمل في الميدان عما هو منظر له في الكتب والأوراق والخطط، فالوسيلة التي يستطيع القائد التأثير بها على ولاء المرؤوسين والتزامهم تجاه الرؤية والمنظمة هي أن يكون قدوة ومثلاً يقتدي به الآخرون في سلوكه وتعامله اليومي وتفاعله مع المرؤوسين، فالقيادة بالنموذج أو نمذجة السلوك تعد في غاية الأهمية وبخاصة في الأفعال غير المريحة، أو الخطرة، أو غير العادية، أو المتناقضة. فالقائد الذي يطلب من التابعين الالتزام بمعيار معين في العمل ينبغي عليه أن يتمثل هذا المعيار في سلوكه أو أفعاله معهم، كما أن القائد الذي يطلب من التابعين تقديم تضحية شخصية عليه أن يقدم التضحية ليكون نموذجاً وقدوة يحتذى بها الآخرون، كما أن القيم التي يؤمن القائد ينبغي أن يمارسها في سلوكه اليومي وبشكل ثابت ومستمر وليس في المناسبات فحسب.

وليعلم القادة أن أفعالهم دائماً وأبداً هي تحت المجهر للتحريض من قبل التابعين لشغفهم بمعرفة المعاني المستترة والتي قد لا تكون في مخيلة القادة أنفسهم، فالعلاقات غير الواضحة ربما يساء تفسيرها، والأفعال الرئيسية ربما يساء عرضها أمام الآخرين، ولكي يتجنب القائد إرسال رسائل خاطئة للغير فمن المهم عليه أن يفكر مقدماً في احتمال تفسير الآخرين لأفعاله وأعماله.

7. مكن المرؤوسين من تحقيق الرؤية Empower people to Achieve the vision:

تمكين التابعين من تحقيق الرؤية من خلال التفويض الحقيقي في صنع القرارات التي يطلبها العمل يعد أهم جزء في القيادة التحويلية، وهذا يعني أن يعطي القائد السلطة المناسبة للمرؤوسين ليقرروا بأنفسهم أفضل طريقة لتنفيذ الاستراتيجية أو لتخطيط الأهداف، بدلاً عن إلزامهم فيما يجب عليهم عمله بالتفصيل. ويعني هذا التفويض الكثير للمرؤوسين فهو يعني تشجيعهم على تقييم اقتراحاتهم وتقويمها في حل مشكلة ما عندما يرجعون إلى القائد طالبيين مساعدته في ذلك، وتعني أيضاً دعماً ومساندة للمرؤوسين في تحمل مسؤولياتهم تجاه حل المشاكل بأنفسهم، حتى وإن لم يعالجوها في نفس الطريقة التي يرغب القائد أن يراها. كما يعني التفويض تقليص المعوقات البيروقراطية حول كيفية أداء العمل، وأخيراً يعني التفويض تقديم مصادر كافية للمرؤوسين لأداء المهام المكلفين في أدائها.

■ مقدمة

قيادة تغير داخل المنظمات ليست عملية بسيطة او سهلة، حيث تتطلب قدراً كبيراً من الحنكة والدها والفتانة الوقت والقيادة الفعالة كي تنجح حدثنا التجارب ان معظم التغيرات في المنظمات تفشل، فالتغير التنظيمي غالباً لا يحقق النجاح المنشود وتبقى برامج التغير دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح بالرغم من الجهود الشاقة التي يبذلها كبار المدبرون والمدرين النابهين وذوي الخبرة.

■ خصائص القائد التحويلي:

يتمتع القائد التحويلي بعدد من الخصائص التي لا تتوفر لدى غيره من القادة. فلقد حدد (Hetland & Sanda) ست خصائص للقائد التحويلي كما هو مشار في الغزالي وذلك على النحو التالي:

1. القدرة على التركيز والانتباه:

يتصف القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، بالإضافة إلى التركيز الشديد على الأمور الهامة في المواقف أو الظروف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، بل والأبعد من هذا فهو يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغير يحدد مثل هذا الشخص كداعية من دعاة التغير الأول وأحد أركان رموزه البارزين، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته، لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك الكفاءة والقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة أو التي صعب التنبؤ بها.

2. القدرة على تحمل المخاطرة:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة بفطنة وذكاء، والتي لا تعني أبداً البلاء أو الغباء كما قد يتبادر للذهن، فتعني الشجاعة هنا أن يكون للقائد موقفاً واضحاً يتحمل من أجلها المخاطر المحسوبة ولا يقبل الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مرة، ويكشف الحقيقة الآخرين حتى ولو لم يرفضوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها في المستقبل.

3. الثقة بالنفس والآخرين:

يتصف القائد التحويلي بثقته بالآخرين بعيداً عن التسلط والدكتاتورية، فسعيه الدؤوب نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ والقواعد والمعايير التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي من خلال مبادئ وقيم الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز.

4. احترام الذات:

يملك القائد التحويلي مجموعة من القيم والمبادئ والمثل الأساسية، التي من خلالها تتشكل أقواله وتصرفاته وأفعاله، ويؤمن دائماً وأبداً بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأفعال مع الأقوال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء لدى الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يباشر عملية التغيير، فالكثير من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

5. القدرة على الاتصال:

يتسم القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأوضاع، ويعمل على ترجمة معاني تصوراته إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإبلاغ المعنى للآخرين مستنداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

6. الإحساس بالآخرين:

يدأب القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة وذو معنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلاً عن ذلك، فإنه ينكب على إيجاد درجة عالية من الانسجام أو الوئام والتعاون بين الأفراد والجماعة والرفع من الروح المعنوية بين أعضائها.

• القائد التحويلي كقائد التغيير:

وفقاً للعالم (Bass) فإن القائد التحويلي هو: الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يتوقعوا أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهداً على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته.

7. التمكين (Empowerment):

كما إن القائد التحويلي يتميز باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (العتيبي، ١٤٣٦).
ويعد تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث يتميز القائد التحويلي باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

ويرى (Bennis and Nanus, 1985) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها، حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافحات. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين، التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.

8. إعداد الأفراد كقادة:

القادة التحويليون هم أولئك الذين يحولون أتباعهم إلى أن يصبحوا قادة أنفسهم. وفقاً للموسوعة الحرة (Wikipedia, 2012)، "يخلق القائد التحويلي التغيير الإيجابي ذات القيمة في أتباعه، يركز القائد التحويلي قائد على تحويل الآخرين لمساعدة بعضهم البعض"، للبحث عن بعضهم البعض كمجموعة مشجعة ومتناغمة، والبحث عن المنظمة ككل، وفي هذه القيادة، يعزز القائد الحافز والروح المعنوية والأداء للمجموعة التابعة له.

القائد التحويلي يساعد على الأتباع على النمو والتطور ليصبحوا قادة من خلال الاستجابة لاحتياجات الأتباع عن طريق تمكينهم وعن طريق مواءمة الأهداف والغايات الفردية للأتباع والقائد والمجموعة والمنظمة. أثبت بالأدلة المتراكمة من أن القائد التحويلي يمكن أن يحرك أداء الأتباع لتتجاوز الأداء المتوقع، فضلاً عن تحقيق مستويات عالية من رضا للأتباع والالتزام العالي تجاه الجماعة والتنظيم.

9. القائد التحويلي قائد أخلاقي:

إذ يعمل القائد التحويلي الأخلاقي على تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع مكانته في عيونهم، وأشار كل من (Jane M., Bruce J.) إلى أن القيادة التحويلية هي إطار مفاهيمي يرتبط بالتطور الأخلاقي للقادة بافتراض أن القادة التحويليين هم على درجة عالية من التطور الأخلاقي، ولديهم دوافع داخلية تحكم تصرفاتهم، وقراراتهم وممارساته القيادية، ويعرفون الفرق بين الخطأ والصواب، ويخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم للقوانين والأنظمة والإجراءات، ويتمتعون بدرجة عالية من الرقابة الذاتية، ويعيشون مراحل متقدمة من النضج الأخلاقي.

• لو حظ أن القادة التطويريون تظهر معالمهم عندما (Bass, 1994):

1. يثيرون اهتمام زملائهم ومرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة.
2. يظهرون يقضه أو وعيًا، برسالة أو رؤية المنظمة وفريق العمل.
3. يطورون زملاءهم ومرؤوسيهم إلى مستوى عالي من القدرات والقوى الكامنة.
4. يحفزون زملاءهم ومرؤوسيهم للنظر إلى وراء مصالحهم واهتماماتهم الخاصة، أي بالنظر إلى تلك المصالح أو الاهتمامات التي ستفيد المجموعة بشكل عام، كما أن القادة التحويليين يحفزون الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعملوه، بل غالبًا ما يتجاوز ما يعتقدون بأنهم ممكن، فهم يضعون توقعات العمل تتحدى قدراتهم، وغالبًا ما يحققون أداءً عاليًا أكثر من المتوقع.

• وتوصل كل من (Devanna & Ticky, 1986) إلى سبع خصائص تفرق بين القادة التحويليين وغيرهم من القادة الآخرين هي:

1. **وكيل تغيير:** يتميز القائد التحويلي بالسعي الدؤوب لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة ملتزمة، تلك التي تتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير والنجاح في إدراك التغييرات.
2. **التشجيع:** القادة التحويليين مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة. فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وإن كان غير مرض.
3. **الانفتاح والإيمان بالتابعين:** في علاقته بالتابعين، يتسم القائد التحويلي بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر. وبرغم أنهم يمتلكون سلطة قوية، فالقادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم، ويعملون أفضل ما يستطيعون لتمكينهم كلما كان ذلك ممكنًا.
4. **القيادة بالقيم:** يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكًا ينسجم مع تلك القيم.
5. **التعليم المستمر:** يسعى القادة التحويليون لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية. وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم وسلوكهم ونظرتهم.

6. **القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية:** القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات تقريباً، والتي يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعد مهماً لأبعد الحدود.

7. **الرؤية:** القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، ف لديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذا الرؤى.

• **وهناك أضاف خصائص أخرى القائد التحويلي (الفجمي، ٢٠٠٨، ص. ٥٩-٦):**

1. أنه قادر على نقل الناس من حوله نقلة حضارية.
2. أن أهدافه عالية ومعايير مرتفعة.
3. أنه يتمتع باحترام من الآخرين ويحبون أن يقلدوه.
4. أنه ذو جاذبية خاصة في شخصيته.
5. أنه يدبر بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات.
6. أنه يتصف بالديمقراطية.

• **كما يتمتع القائد التحويلي (Basham, 2010) بعدة خصائص منها:**

1. أن المبرر الأساسي من وجود قائد للمنظمة هو نقل الأتباع من حوله نقلة حضارية، بحيث يضع أهدافاً عالية، ومعايير أداء مرتفعة، ويؤدي في الوقت نفسه ثقته العالية بمقدراتهم للوصول إليها.
2. ذات ثقة ذاتية عالية وإحساس عالي بالذات، ويتمتع بإصرار ذاتي كبير، ولا يعاني من صراعات داخلية نفسية، مما يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه.
3. له حضور حيوي ديناميكي ونشاط واضح، ويقدم للمرؤوسين حلولاً جذرية غير متوقعة لمشكلاتهم.
4. يتمتع بقدرة عالية على استخدام رموز مثيرة، وتشبيهات مجازية، وشعارات معبرة، ومصطلحات جديدة، أي أنه يستخدم الأساليب الملهمة أثناء حديثه مع المرؤوسين وغيرهم.
5. يستشير مرؤوسيه فكرياً كونه يشجعهم على إعادة تصميم أهدافهم أو بتقديم أهداف جديدة، ووسائل ووجهات نظر وبدائل ورؤية وتحديات فكرية جديدة.
6. يهتم اهتماماً عالياً، بالفرد والجماعة وخاصة أولئك الذين يحتاجون لرعاية خاصة.
7. يرقى برغبات وآمال وطموح المرؤوسين، فإذا تكلم المرؤوسون عن الحاجات الفسيولوجية (مثلاً) فإنه يدعوهم للتفكير في حاجاتهم الاجتماعية، وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم.
8. إن جاذبيته الشخصية، وأساليبه الإلهامية، واستثارته العقلية لمرؤوسيه ورعايته الخاصة لمن يحتاجون الرعاية، يؤدي لدافعية أقوى وتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع منهم.
9. صاحب رؤية مستقبلية ترقى بالمرؤوسين وبالم المنظمة، فهو محب للتغيير، والتغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول، وشجاع في مواجهة الواقع، محب للمخاطرة المحسوبة ومقتدر على التعامل مع المواقف المعقدة والصعبة، وفي هذا يقول مدير شركة جنرال إلكتريك (General Electric Co.) **القادة الجيدون هم المقتدرون** على إيجاد الرؤية، وتحديد بوضوح والاحتفاظ بها بصبر والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة. (Basham).

10. إن القائد التحويلي حساس لمشاعر الآخرين، ويتصرف في ظل القيم الأخلاقية، مما يؤدي به لإيجاد ثقافة إنجاز مبنية على هذه القيم.

11. إن القائد التحويلي يتعلم طول العمر، وينظر للأخطاء على أنها تجارب استفاد منها، كما يُعد أنموذج جيد في السلوك للاحتذاء به في المنظمة.

وهناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية أو الكاريزمية والقيادة التحويلية، لكن الفرق بينهما يكمن في الشخصية الكاريزمية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي.

ويمكن القول إن من أهم صفات وسلوكيات القيادي التحويلي:

- يملك رؤية مستقبلية.
- يحول المرؤوسين إلى قادة.
- يضع خطة منتظمة للتغيير.
- يعرف أن مبرر وجوده تنمية المرؤوسين.
- يملك القدرة على الاتصال.
- يرفع مستوى حاجات المرؤوسين.
- يهتم بالمتغيرات التي تزيد من فاعليته.
- يقدم تعزيزات إيجابية.
- يتصرف بأسلوب مهني.
- يربط المنظمة بالبيئة.
- يجعل المرؤوسين أكثر نضجاً أخلاقياً ومهنياً.
- تتوفر لديه الثقة والأمانة.
- يملك إرادة قوية.
- يحتاج لتعاون الجميع.

وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقائد التحويلي يتميز بقدرته على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Jane M. & et al., 1993)، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

■ تفكير القائد التحويلي Thinking of the transformational leader:

يصف (الهواري، ١٩٩٩) نمط تفكير القائد التحويلي، بأنه: صاحب رؤية Vision (يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها)، صاحب رسالة (Mission)، ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قوة، تقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عالي بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين، ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني، يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة، يستخدم كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، يرقى برغبات تابعيه، يستخدم سيكولوجية الجماهير.

باختصار، فإنه يرى أن الجاذبية التي يتمتع بها ويمارسها وأساليبه الإلهامية، بالإضافة إلى استثارة تابعيه عقلياً، واهتمامه بالناس وبما يحتاجون من الرعاية، كل ذلك يؤدي إلى دافعية أقوى عند التابعين لتحقيق أداء أكثر مما هو متوقعاً أو كان متصوراً، وهذا يمكن تلخيصه بالمعادلة التالية:

جاذبية شخصية + قيادة الهامية + استثارة عقلية + اهتمام فردى = دافع أقوى وأداء لم يكن متوقعاً

■ وظائف ومهام القائد التحويلي:

حدد عدد من الكتاب وظائف القائد التحويلي، ومن هؤلاء رين سميث (Rhine smith, 1993) المشار في (الغامدي، ٢٠١١) نقلاً عن (القحطاني، ٢٠٠٨):

إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات، لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:

- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.
- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف، وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
- استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها.

إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

كما حدد الهواري ستة وظائف أساسية للقائد التحويلي، وهي كالتالي:

1. **تعميق الحاجة المستقبلية:** كون أن القائد التحويلي هو قائد للتغيير وداعياً له فعليه القيام بإقناع حاجتهم للتغيير وضروريته، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أفراد أساسيين وفاعلين ومؤثرين في دعم التغيير، وأن يتعامل مع مقاومة التغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد بشكل جماعي.
2. **تقديم الرؤية المستقبلية:** يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحاته ورسالته التي سيحققها من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

3. **اختيار نموذج التغيير:** يختار القائد التحويلي النموذج الملائم للتغيير لمنظمته من بين عدد من النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت كفاءتها وفعاليتها تحت ظروف معينة، مع وملاءمتها للواقع العملي.
4. **إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:** يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوكيات والقيم والعادات والاتجاهات والمشاعر السائدة بين العاملين بما يتلاءم مع الرؤية الجديدة حيث لا يمكن أن يتحقق التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع الجديد أصبح يختلف تمامًا عن سابقه.
5. **إدارة الفترة الانتقالية:** تتطلب هذه الفترة الفطنة والنباهة العاليتين من القائد حيث تمثل أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم بكل أشكاله وأنواعه، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية ملائمة.
6. **تنفيذ التغيير ومتابعته:** يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير، أي وضع خطة تشغيلية للتغيير موضع التنفيذ، مع العناية والمتريدين، إن الإصرار أو العزيمة ضرورية هنا لتنفيذ التغيير. ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

وقد حدد كوتير (Kotter) مهام مرحلية أساسية ينبغي على القائد التحويلي إتباعها لتحويل وضع المنظمة إلى وضع أفضل في المستقبل:

1. خلق إحساس لدى المرؤوسين بضرورة إحداث عملية التحويل في المنظمة ومعرفة التحديات والفرص المتاحة مقدمة: ابذل الجهود المناسبة لحشد الطاقات الضرورية.
2. ضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والمرؤوسين والاستفادة من خبراتهم.
3. توضيح الرؤية للمرؤوسين وإبراز دورهم في إنجاح تحويل وضع المنظمة إلى وضع أفضل في المستقبل وتحقيق أهدافها.
4. التغلب على العقبات التي قد تعوق عملية التحويل وتشجيع الأفكار والأنشطة والممارسات التجديدية في العمل وتحفيز العاملين عليها.
5. التخطيط لتحقيق أهداف تطويرية على المدى القصير كي يستند إليها في تحقيق التغيير الاستراتيجي.
6. إظهار مؤشرات الترابط بين الممارسات والسلوكيات الجديدة والإنجازات المتحققة، وتطوير الأساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميز.

■ **القادة التحويليون الحقيقيون والقادة التحويليون الزائفون:**

ويلاحظ من خلال الأبعاد السلوكية للقائد التحويلي (التطويري): أن هناك تركيزاً شديداً على السلوكيات الأخلاقية التي تسعى إلى الارتقاء بأخلاقيات الرؤساء والأتباع على حد سواء، فالقائد التحويلي يجب أن يكون على مستوى عالي من النصح الأخلاقي الرفيع، فيؤمن بالقيم والمبادئ والمثاليات والأخلاقيات والفضائل الرفيعة ويمارسها في تعامله مع الأفراد من أجل الصالح العام، وليس من أجل مصلحة الشخصية، فالقائد التحويلي الذي يمارس هذه المبادئ والأخلاقيات ولكنه يضع مصالحه الشخصية فوق الصالح العام لا يعد قائد تحويلياً (تطويرياً) حقيقياً بل قائد تحويلياً زائفاً.

الجدول الآتي يبين الفروق بين القادة التحويليين الحقيقيين والقادة التحويليين الزائفين.

الفروق بين القادة التحويليين الحقيقيين والقادة التحويليون الزائفين

وجه المقارنة	القادة التحويليون الحقيقيون	القادة التحويليون الزائفون
	ترتكز سلوكياتهم على أساس أخلاقي.	ترتكز سلوكياتهم على مصالحهم الذاتية.
	يعززون النضج الأخلاقي لدى المرووسين بشكل عالي.	يثيرون بين المرووسين الحسد والطمع والكره والصراع على السلطة والمصالح الذاتية.
	يرتقون بقيم الأتباع.	يرتقون على قيم الأتباع.
	سلوكهم الملاحظ ربما يبدو نفس سلوك القادة الزائفين، إلا أن أهدافهم مرتقيه أخلاقياً.	سلوكهم الملاحظ ربما يبدو نفس سلوك القادة التحويليون الحقيقيون، إلا أن أهدافهم غير مرتقيه أخلاقياً.
	يتبنون القيم الحقيقية للأمانة، والولاء، والإنصاف، وقيم العدالة الغائبة، والمساواة، وحقوق الإنسان.	يؤيدون القيم الشكلية المنحرفة، مثل المحسوبية والاحتيايل، والمصالح الخاصة، والقيم النهائية لديهم تتمثل في التفوق العرقي، والاستسلام، والدونية الاجتماعية.
	يدعون للأخوة والطاعة المبصرة والناقدة.	يركزون على التفريق بن "نحن" و "هم" ويجادلون بأن "نحن" تعتبر لديهم قيمة جيدة ومتأصلة، أما "هم" فليست كذلك.
	يشجعون الطاعة المبصرة والناقدة.	يرحبون بالطاعة العمياء، ويكرهون النقد البناء.
	موضوعيون، ويبحثون عن الحقيقة.	متحيزون، ويميلون إلى طمس الحقائق واختلاف الأكاذيب.
	يضربون مثلاً حياً للعاملين معهم يعكس القيم التي يتبنونها ويمارسونها، ويدعون الآخرين إليها، ويضحون من أجلها، كي يحذوا حذوهم ويتبعوهم عن محبة وتقدير.	يجعلون من أنفسهم أصناماً يجب أن تقدر من قبل الآخرين، وهم نرجسيون، ومتلاعبون يخادون ويناورون دائماً من أجل مصالحهم الشخصية، ويلبسون أقنعة مختلفة، لمناسبات مختلفة، ويعتقدون أنهم على مستوى عالي من المراقبة الذاتية خوف الافتضاح، لكنهم لا شعورياً يفتضحون عن طريق سلوكهم المتناقض.
	يتعاملون مع متغيرات قيم أتباعهم بوضوح عن طريق المكافآت، من طلقين من أفكارهم ورسالتهم لما فيه مصلحة مرووسيههم ورضاهم.	يوجدون الانطباع الذي يرون بموجبه أنهم يعلمون الأشياء الصحيحة، لكنهم في السر لا يعملون ذلك ولا سيما عندما يتعاملون مع أشياء صحيحة تتعارض مع نزعتهم النرجسية. تابع: أنهم على خير، وأن الآخرين مخطئون وسينون، وأنهم سبب كل نجاح في المؤسسة وأن الآخرين هم السبب في جعل الأمور تسير بشكل سيء
	يتبنون ثقافة منظمية بمعايير أخلاقية عالية وباستخدام تدريب ملائم، ومكافآت تؤدي إلى تذويب المعايير الأخلاقية المشتركة في كل المنظمة.	يضعون القيم ويضبطون القوانين ليتلاعبوا بالقيم المهمة للأتباع، وغالباً على حساب الآخرين، وحتى الإساءة إليهم.
	يمارسون عادة أنماط من السلوكيات التي تعزز القيم الأساسية مثل: احترام الآخرين، الثقة بأرائهم، والاستقامة، إضافة إلى القيم الأدائية مثل: الدقة والوضوح.	يخدعون مرووسيههم بممارساتهم، حتى ينظر إليها مرووسهم على أنها ممارسات قيادة تحويلية (تطويرية)، لكنه ظهور خادع لأنهم أكثر اهتماماً بأنفسهم من مرووسيههم، وهم (ديماغوجيون) ومغرورون، ومخادعون.
	يزلون المسافة بينهم وبين أتباعهم ويرتقون بأهداف مشتركة وسهلة التحقيق.	يحاولون الاحتفاظ بالمسافة الشخصية بينهم وبين مرووسيههم لتعزيز مركزهم.
	ميالون لخدمة الأعضاء والمنظمة.	ميالون لخدمة ذواتهم ومن يلوذ بهم.

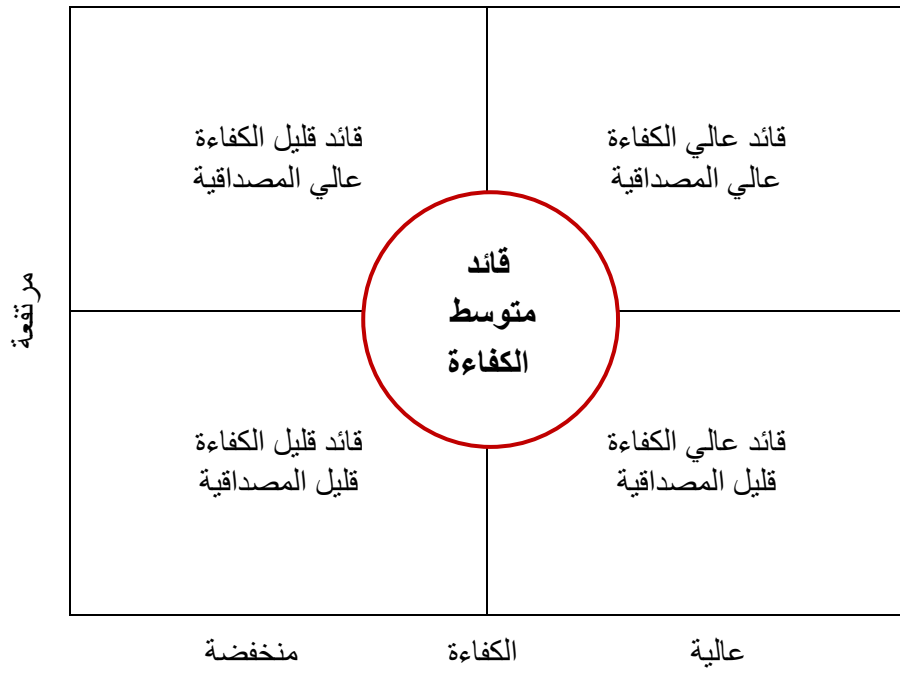
الفروق بين القادة التحويليين الحقيقيين والقادة التحويليين الزائفين		
وجه المقارنة	القادة التحويليون الحقيقيون	القادة التحويليون الزائفون
الإلهامية الذاتية	يركزون على تقريب الأفضل من الناس، ويسعون إلى إشاعة روح التناغم، والخير، والأعمال الجيدة.	يركزون على تقريب الأسوأ من الناس، ويستخدمون المكائد الشيطانية، والمؤامرات، والأخطار الوهمية، ويكثرون الأعداء، ويشيعون عدم الأمان.
	يحفزون المرؤوسين ليحققوا ما وراء رغباتهم الذاتية إلى تحقيق الأهداف العامة لمنظمتهم أو مجتمعهم.	يمكن أن يحفزوا المرؤوسين، ولكنهم في نفس الوقت يثيرون الدعم لاهتمامات خاصة لا تفيد المجموعة.
الاستشارة الفكرية	يحفزون جهود مرؤوسيهم لتكون جهودًا إبداعية وخلاقة، باستطلاع الفرضيات، وإعادة هيكلة المشاكل والحالات القديمة وعلاجها بطرق جديدة.	يظهرون منطقيًا يتضمن افتراضيات زائفة تصرف المرؤوسين عن المشاركة والإبداع، مع تراكم المشاكل دون حل مرضي.
	يشجعون المرؤوسين على الإبداع، فليس هناك مجال للنقد اللاذع للأعضاء من جراء أخطائهم الفردية، كما أن الأفكار الجديدة والحلول المبدعة للمشكلات تلتهم من المرؤوسين، الذين هم ضمن عملية معالجة المشكلات واكتشاف الحلول.	لا يشجعون الإبداع، بل يقتلون، ويجيدون استخدام النقد اللاذع للأفراد بمناسبة وغير مناسبة.
	يحظى المرؤوسون بالتشجيع حتى يجربوا ويختبروا طرقًا جديدة، إضافة إلى أن أفكارهم لا تنتقد إن اختلفت عن أفكار قاداتهم.	أكثر اهتمامًا بتعزيز تبعية مرؤوسيهم، لذا لا يتركون لهم فرص التفكير والتجريب، ولا يقبلون رأيًا يخالف أفكارهم.
	يتعلمون مدى الحياة، ويشجعون المرؤوسين على التعلم.	لا يشجعون تعلم المرؤوسين، بل يتغذون على جهلهم، لذا فالمرؤوسون يقبلون أكثر الغموضات والملابسات التي تعزز خرافاتهم الذاتية.
الاعتبارات الفردية	يهتمون بالمرؤوسين لتطويرهم إلى قادة.	يهتمون بابقاء المرؤوسين على جهلهم وتخلفهم، ويشيعون الاتكالية لدى أتباعهم.
	يتمثل اهتمامهم بالفرد من خلال: إيجاد فرص جديدة للتعلم إلى جانب إيجاد مناخ مساعد، لذا فإن القائد التحويلي يعترف بالفردية في حاجات المرؤوسين واهتماماتهم.	لا يهتمون بتعلم المرؤوسين، ويعتبرون سياسة التجهيل بيئة مناسبة يتغذون عليها، ويجعلون المرؤوسين خداما لهم.
	يهتمون بالفروق الفردية، لذا يتلقى بعض الموظفين التشجيع الكثير، والمزيد من الحكم الذاتي.	لا يهتمون بالفروق الفردية، ولا يشجعون من يتطلب تشجيعهم من المرؤوسين، ولا يشجعون على الحكم الذاتي.
	هناك تواصل متبادل بينهم وبين مرؤوسيهم يتم من خلال التشجيع ورفع معنويات الأفراد وعن طريق الإدارة بالتجوال، لإفساح المجال للأفراد في العمل والممارسة.	ليس بينهم وبين مرؤوسيهم تواصل متبادل، وإنما يكون إشرافهم مباشرًا.
	يساعدون في رفع حاجات المرؤوسين للإنجاز وتحقيق الذات.	يعززون التبرير والخيال والعجب بالنفس والاعترار بها بدلاً عن الإنجاز وتحقيق الذات.
	يوجهون القوة في الأساليب البناءة اجتماعيًا والتي تصب في خدمة الآخرين، والمصلحة العامة.	يستخدمون القوة لتعظيم الذات، ولتحقيق المصالح الذاتية، ويقفون سدًا منيعًا في وجه الأساليب التي تؤدي إلى خدمة المجتمع والمصالح العامة، ويحتقرون الأتباع الذين يعتبرونهم خدماً لهم.
	يعاملون الأتباع على أنهم غايات وليسوا مجرد وسائل.	يعاملون الأتباع على أنهم مجرد وسائل لغايات الرضا النفسي للقائد.
	ينظرون إلى الفرد كشخص بدلاً من النظر إليه كموظف فحسب.	ينظرون إلى الموظف كرقم فحسب في المؤسسة يحقق مصالحهم وأغراضهم الخاصة.
	يجسدون الاتصال الفعال إلى المرؤوسين.	يجيدون الإنصات المخادع للمرؤوسين.

الفروق بين القادة التحويليين الحقيقيين والقادة التحويليون الزائفين		
وجه المقارنة	القادة التحويليون الحقيقيون	القادة التحويليون الزائفون
الرؤية	يدعمون الأهداف المشتركة المتاحة، يشجعون الاختراع والخيال المبدع لبناء المستقبل.	يدعمون الأهداف الخاصة، يشجعون الاختراع والوهم في رؤيتهم لبناء المستقبل.
	يوضحون للمرؤوسين الحلم، ويحددون صورة جميلة للمستقبل المنشود، مما يجعلهم متفانين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين في جماعتهم، ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم، والأهداف المشتركة بينهم.	يوضحون للمرؤوسين أحلامهم الخاصة، وصورة المستقبل المنشود، مع إغفال أحلام المرؤوسين ومستقبلهم المنشود. يمكن أن يلاقوا عقبات ومصاعب، وأعداد وروى خيالة مجرد أو هام.
	يتملكون رؤى واضحة وهم قادرون على إيصالها للمرؤوسين بطريقة وجدانية، تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم، فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها.	لا يملكون رؤية واضحة، بل يعززون في المرؤوسين التبرير والخيال والأوهام والاعتزاز بالنفس بدلاً عن الإنجازات وتحقيق الذات، والتواكل والانسحابية، بدلاً عن بث روح الحماس لدى المرؤوسين لتغيير المؤسسة إلى الأفضل من خلال الإسهام في تحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة.
	يطبقون رؤيتهم لمستقبل المنظمة ويعيشونها، فهم لا يديرون الناس من برج عاجي ويحدثونهم من فوق عن المستقبل والآمال والأحلام بل يعيشون بينهم ويعلقون على كل حادث في المؤسسة صغيراً كان أم كبيراً من خلال علاقته بالرؤية المنشودة، ويتأكدون من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها.	يتحدثون عن خيالاتهم في رؤيتهم للمستقبل الجذاب، ويديرون المؤسسة من برج عالي؛ لذا فهم يتلاعبون بالحجج ويلوون أعناق النصوص لتحقيق الإجابات التي يرغبونها وإبعاد السلبيات المتلبسون بها، فهم يلبسون الباطل لبوس الحق وبالعكس.
التفويض	يمكنون المرؤوسين ويفوضونهم في الكثير من المهام كوسيلة لتطويرهم.	لا يفوضون لمرؤوسين أو يفوضونهم تفويضاً زائفاً منزوع الصلاحيات لإظهار عجزهم وفشلهم وقصورهم في إدارة عملهم.
	يراقبون المهام المفوضة ليتم النظر إليها إذا كان الأتباع في حاجة إلى توجيه إضافي أو دعم ولتقييم التقدم بصورة مثالية بحيث لا يحس الأتباع أنهم مراقبون.	يفوضون تفويضاً زائفاً وقد يضللون ويخدعون ويراغون إنهم دهاة ويمتلكون لساناً متشعباً وعلى سبيل المثال قد يفوضون السلطة للمرؤوسين ومع ذلك يستمرون في استخدام تلك الصلاحيات، دون أن يتركوا لهم مساحة من الحرية في التنفيذ، ويصرّون على معاملتهم كأنهم أطفال، أو لا عقول لهم ولا قدرة

المصدر الهواري، ١٩٩٩؛ عماد الدين، ٢٠٠٢؛ السويدان وباشراحيل، ٢٠٠٢.

■ العلاقة بين كفاءة القائد التحويلي والمصداقية:

يرى الهواري أنه من الممكن أن يكون القائد التحويلي كفاء، ولكن مصداقيته قليلة، ومن الممكن أن يكون القائد التحويلي غير كفاء، ولكن مصداقيته عالية؛ ولذا قد نجد أنماطاً تجمع بين المصداقية والكفاءة كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل (٩-١) علاقة الكفاءة بالمصداقية لدى القادة

■ القيادة التبادلية مقابل القيادة التحويلية: وفقاً لـ (باس):

- القيادة التحويلية (التطويرية): تعد امتداداً للقيادة التبادلية:
- فالقيادة التبادلية: تؤكد على عملية التبادل أو المقايضة التي تحدث بين القادة وزملاء العمل ومروؤوسهم.
- هذا التبادل أو المقايضة قائمة أساساً على مناقشة القائد مع الآخر حول ما هو مطلوب منهم وما هي الشروط المحددة للحصول على المكافآت عند قيامهم بإنجاز ما هو مطلوب منهم وفقاً للشروط المحددة بشكل كامل، بينما القادة التحويليون يعملون مع زملائهم ومروؤوسهم أكثر مما هو مطلوب عملهم منهم أو ما يتم الاتفاق عليه عن طريق المقايضة أو التبادل.
- مع القيادة التحويلية (التطويرية) يشعر المرؤوسون بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام تجاه القائد، كما يكون لديهم دافعاً قوياً للعمل أكثر مما هو مطلوب أساساً منهم عمله.
- ووفقاً لـ (باس)، فالقائد يقوم بتحويل أو تغيير وتحفيز المرؤوسين عن طريق:
 - جعلهم أكثر وعياً بأهمية نتائج العمل أو المهمة.
 - حثهم أو إقناعهم بأن يتجاوزوا أو يسمو بمصالحهم الذاتية الخاصة من أجل مصالح المنظمة أو الجماعة.
 - تنشيط حاجاتهم العليا في سلم الحاجات لديهم.
- وعلى النقيض من هذا فإن القيادة التبادلية تهتم بعمليات التبادل المحتمل أن ينتج منها في النهاية بعض المردودات أو النتائج المتوافقة مع متطلبات القيادة، ولكن ليس من المحتمل أن تخلق هذه العملية الحماس والولاء أو الالتزام من قبل المرؤوسين تجاه تحقيق الأهداف المحددة.

- **القيادة التحويلية (التطويرية) والقيادة التبادلية تعدان نظريتان متميزتان،** ولكن لا تقصي أي منهما الآخر في أي من عملياتها. **فالقيادة التبادلية تعمل على رفع مستوى دوافع المرؤوسين وأدائهم أكثر مما تقوم به النظرية التطويرية،** ولكن قائد التغيير يستخدم نمطاً قيادياً من كلا النوعين في قيادته.
- **تعد القيادة التحويلية (التطويرية) قيادة فعالة في أي موقف أو ثقافة ما.** فنظرية القيادة التحويلية (التطويرية) لم تحدد أي شروط أو ظروف حقيقية لفاعلية القيادة التحويلية، ومن ثم لا يوجد ما يجعل من القيادة الفاعلة قيادة غير ملائمة أو غير فعالة.
- **القيادة التبادلية ليست إلا نقطة انطلاق للقيادة التحويلية،** وأن القيادة التحويلية (التطويرية) في حد ذاتها ليست كافية، ومن الضروري دعمها بالقيادة التبادلية.

■ مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير تحويلي:

عند التحدث عن أنموذج القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي، يتضح أن **القائد التحويلي هو القائد الملهم** الذي يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم كثيراً من الوسائل غير الاعتبارية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال المرؤوسين، ومن المستحسن أن نقارن هنا بين القائد التحويلي والقائد التقليدي، والجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي.

الرقم	الابعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوقت الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه إلى الآخرين ومحاولة تقليد هم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
4	الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	تكريس جهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.
7	التحسس البيئي	لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية لتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
8	وضوح الالفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.
9	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية
10	العلاقات بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها

■ **تقويم النظرية التحويلية عند (Bass)**

1. وجهت انتقادات عدة للطريقة التي اتبعها (باس) في بناء واختبار النظرية قامت تلك الانتقادات على ثلاث أسس:
2. هناك اعتقاد بأنه تم تطبيق أدوات النظرية قبل توفر معلومات كافية حول القيادة التحويلية، فكان من الأخرى تطوير النظرية من خلال تطبيق المقابلات الوصفية وطرق الملاحظة عوضاً عن الاعتماد المبكر على الاستبيانات كـ (MLQ) نتائج القيادة كانت مربكة مع السلوك القيادي. فمثلاً ربما كان من الأفضل استخدام السلوك الملهم للقائد كمتغير محكي بدلاً من ربط عاطفية المرؤوسين مع القائد.
3. أعطي اهتمام غير كاف للتفاعل بين القائد والتابعين.
4. وكتقييم عام، خلص (يوكل) إلى القول بأن القيادة التحويلية، الجذابة، الخيالية، أو الملهمة قادرة على أن تسهم بفاعلية في توضيح عمليات القيادة والنتائج المتوقعة منها. وعلى وجه الخصوص، فالنظرية تدرك أهمية العناصر الرمزية للقيادة، وأهمية القيادة المشاركة، والاعتراف بأن عمليات القيادة تكون متوطده في ثنايا ثقافة المنظمة، تشكلها وتتشكل بها.

■ المقدمة:

وفقاً لـ (ford and tucker, 2015) يتفق الخبراء على أن التغيير الحقيقي سوف يخلق الصراع داخل المنظمات. وسوف يكون أمامك أناس يصدونك ويعملون جاهدين ضدك وضد منظمتك، أو على الأقل يتجاهلونك. عليك أن تتقن الدور من خلال معرفة كيف يمكنك الحصول على تعاون كل هؤلاء الناس للعمل معك. إن فعل ذلك من شأنه أن يغير الموقف الذي يمنحك السلطة المطلوبة لإحداث التغيير المنشود للمنظمة.

والحقيقة أن الصراع التنظيمي هو حقيقة واقعة لا تخلو منها أي منظمة من المنظمات وبأشكال متعددة، ففي المنظمات الأكاديمية مثلاً يتفاعل العاملون بعضهم مع بعض لتحقيق الأهداف المقصودة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي ربما إلى إيقان العاملين لأداء واجباتهم في بعض المواقف، أو تعارضهم واختلافهم في مواقف أخرى في بيئة العمل، وغالباً ما يؤدي هذا التعارض أو الاختلاف إلى بزوغ الصراع داخل المنظمة.

وكون أن التغيير يواجه مقاومة من قبل الآخرين فسوف يظهر على شكل صور متعددة منها الصراعات وتتمثل في:

1. صراع بين قوى الاستقرار وقوى التغيير.

2. صراع بين الرغبة في عدم قبول الواقع وحقيقة الواقع.

3. صراع بين الخوف من المستقبل والأمل في المستقبل.

4. صراع بين دور القائد كعامل محافظ على استقرار المنظمة ودوره كعامل تغيير.

كما أن ظهور شكل من أشكال الصراع داخل المنظمات هو إحدى قوى معيقة للتغيير، لذا فإن ما يميز قائد التغيير عن غيره يكون في كيفية إدارته للصراع، وأن القائد الناجح يحدد بشكل واقعي الصراعات ويحاول تحديد الأسباب ومن ثم إدارتها بفعالية.

ويمثل النمط القيادي الممارس من قبل القيادة من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى خلق الصراعات داخل المنظمة كونه يتبوأ موقعا مهما على قمة هرم المنظمة الرسمية.

ولم تعد الأساليب التقليدية في إدارة الصراعات التنظيمية مجدية فظهرت العديد من الاستراتيجيات الفاعلة والتي ترتبط بصورة مباشرة أو بأخرى بالقيادة الفعالة.

فإذا كان التطوير الإداري قد لقي اهتماما كبيراً ومتسارعاً في العصر الحديث، فمن الصعب أن نهتم بهذا التطور ونتجاهل دراسة أثر الصراعات على السلوك التنظيمي داخل المنظمة.

■ مفهوم الصراع التنظيمي organizational conflict:

الصراع اصطلاحاً: يلاحظ أن هناك عدم اتفاق بين الباحثين والرواد المنظرين حول معنى موحد للصراع التنظيمي نظراً لتباين مدارس الفكرية، فكل مدرسة فكرية تنظر إلى الصراع من زاويتها، فقد اعتبرت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) الصراع أمراً بالغ الخطورة كونه يعبر عن الظواهر السيئة والسلبية التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، أي أن الصراع يعبر عن حالة غير طبيعية يجب التخلص منه ومن أضراره السلبيه على المنظمة (العميان، ٢٠٠٤، ص ٣٦٥) وعلى النقيض من ذلك يرى رجال المدرسة الحديثة أن الصراع أمر طبيعي لا مفر منه في مختلف مشارب حياة ومسيرة المنظمة سواء بما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، وعليه ينبغي أن تقوم المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه أو تطويره لمصلحة المنظمة عند تحقيق أهدافها (الشماع، ٢٠٠٥، ص ٢٩٥)

■ بعض التعريفات للصراع التنظيمي:

يعرف (robbins,2001) الصراع بأنه " العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلباً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر "

ويرى محمود أن الصراع التنظيمي " ما هو إلا تعبير عن خلافات ضغوط العمل والتنافس على الموارد المحددة ورغبة كل فرد في تحقيق مصالحه الذاتية حتى ولو على حساب الآخرين "

أما القريوتي فيرى أن الصراع " جهد يقوم به شخص أو جهة لتعطيل تحقيق هدف ومصالح طرف آخر " أما حسين وحسين كما هو في (مرزوق، ٢٠١١) فيعرفا الصراع بأنه " وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء، واختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات.

ولعل تعريف رحيب للصراع كما جاء في النملة (2007) شمل معظم ما قيل حول مفهوم الصراع، حيث عرفه بأنه عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتنافر بين أفراد أو جماعات داخل المنظمات وغيرها من الكائنات الاجتماعية، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، خاصة في ظل رغبة أفراد أو جماعات في الاستحواذ على موارد يطمح على حصولها كل منهم لسد حاجاتهم الخاصة أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهم على الآخر في أثناء مشاركتهم بنشاط معين أو عندما تكون أي من اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة.

■ مفهوم إدارة الصراع conflict management:

تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها " التدخل الهادف إلى التحفيز الذي يبدو فيه الصراع على شكل الخلاف المفيد وتشجيعه، أو التدخل لمنع الصراع الضار وحله.

كما تعرف إدارة الصراع بأنها عملية تهدف إلى تجنب الصراع الضار في المنظمة.

عرف المعشر (٢٠٠٥) إدارة الصراع بأنها " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده "

ويعرف قاموس إدارة الأعمال إدارة الصراع بأنها: ممارسة الاعتراف والتعامل مع الصراعات بطريقة عقلانية ومتوازنة وفعالة تنفذ إدارة الصراع ضمن بيئة عمل وعادة تتطوي على التواصل الفعال، قدرات حل المشكلة ومهارات تفاوض جيدة لاستعادة التركيز على الأهداف العامة للشركة أو المنظمة.

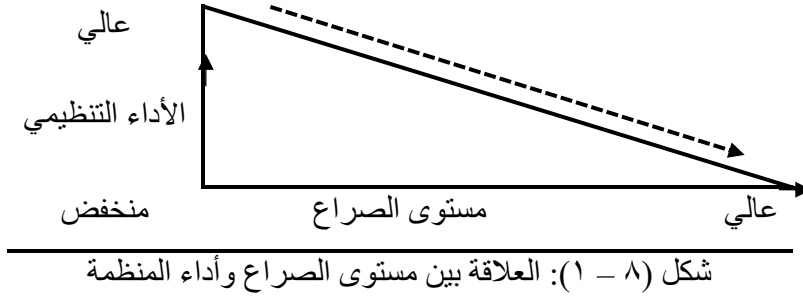
■ التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي:

مر الصراع التنظيمي بثلاث مدارس أساسية تختلف في وجهات النظر تجاه طبيعة الصراع وهي:

أولاً - المدرسة التقليدية للصراع traditional thought of conflict:

يرى أصحاب هذه المدرسة أن ظاهرة الصراع تعد ظاهرة سلبية سيئة بكل ما تعنيه الكلمة، وعليه ينبغي على قيادة المنظمات القضاء على هذه الظاهرة واقتلاعها من جذورها أو على الأقل تجاهلها وعدم الحديث عنها.

وقد ظهر هذا الاتجاه في النصف الأول من القرن الماضي، وتفترض النظرية بأن الصراع التنظيمي يؤدي إلى انخفاض الأداء التنظيمي بمعدل ثابت مع زيادة شدة حدة الصراع. كما هو موضح بالشكل (٨ - ١) التالي:



ثانيا - المدرسة السلوكية behavioral thought:

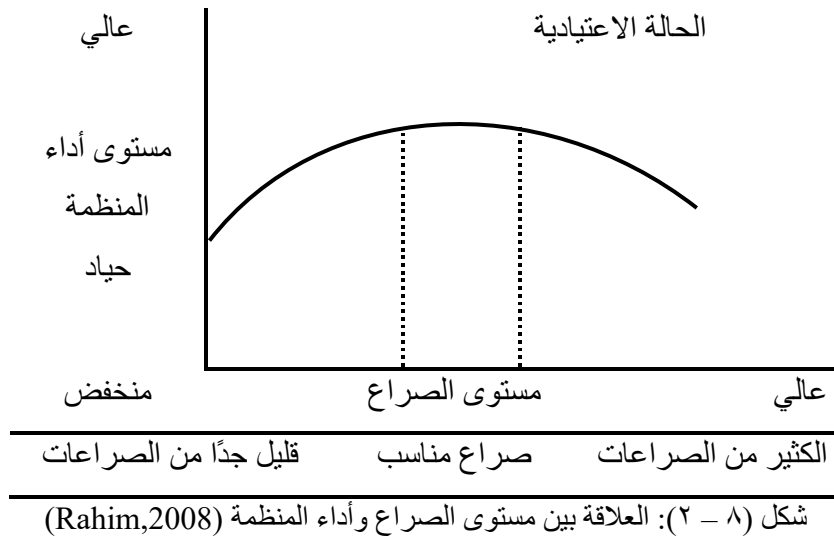
تفترض هذه المدرسة ما يلي:

1. أن الصراع يعد أمراً ضرورياً ولا يمكن للمنظمة تجنبه.
2. أن الصراع ظاهرة حتمية تصاحب التعاملات الإنسانية داخل المنظمات ويجب الاعتراف بوجوده.
3. على المنظمة أن تتعرف عليه وتقوم بتحديد مستواه المقبول بما يخدم أهداف المنظمة في ظل الظروف الحالية.
4. يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان من الحدود المسموح بها.
5. قد يكون الصراع إيجابياً وليس بالضرورة أنه دائماً سلبي أو هدام.
6. أسباب الصراع متعددة الأمر الذي يتطلب دراستها وتحليلها.
7. قد يساعد الصراع على تنمية الابتكار والتجديد داخل المنظمة.

ثالثاً - المدرسة الحديثة للصراع contemporary thought of conflict:

تعترف النظرية المعاصرة أن الصراعات بين البشر لا يمكن تجنبها، وأن ظهورها نتيجة طبيعية للتغيير ويمكن أن تكون الصراعات مفيدة للمنظمة، إذا أديرت بكفاءة، تعتبر النظرية الحالية (kirchoff and adams) أن الابتكار innovation يعد آلية لجمع أفكار متعددة ووجهات نظر مختلفة في التحام جديد ومختلف. ولذا فإن أجواء من التوتر، وبالتالي الصراع، يعد شيئاً أساسياً لأي منظمة ملتزمة بالتطوير والتجديد والإبداع أو العمل مع الأفكار الجديدة ويعد الصراع هاماً للمنظمة ينبغي تشجيعه خاصة عندما تصل المنظمة إلى درجة تنعدم فيها الأفكار الجديدة. أو وجود سلبيات كثيرة بين العاملين في المنظمة فالصراع يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير (المعشر، ٢٠٠٥)

ويؤكد العتيبي (2006) بأن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدن في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل لكن المستوى المعقول من الصراع يكون فيه الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء كما هو موضح في الشكل التالي (2-8):



ويرى المغربي (2008) أن على الإدارة القيام بتنشيط الصراع إذا ما كان الصراع أقل عن المستوى المرغوب فيه وذلك في الحالات الآتية:

1. عندما يتسم المروءسون بالطاعة والخنوع لرؤسائهم بالقول (نعم) لكل الأمور.
2. عندما يخاف المروءسون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم وعدم التأكيد لديهم.
3. عندما تتبنى الإدارة فلسفة عدم وجود مظاهر للصراع مهما كان الثمن.
4. عندما يعتمد متخذو القرار سياسة "الحلول الوسط" في حلهم للصراعات والمشاكل.
5. عندما تفتقر المنظمة إلى التفكير الإبداعي والخلق بين المروءسين.
6. عندما يكون معدل دوران العمل في المنظمة منخفض بشكل غير عادي.
7. عندما تحرص الإدارة على الحصول على الموافقة الجماعية لقراراتها.
8. عندما يبدي العاملون مقاومة كبيرة للتغيير والتطوير.
9. عندما تكون الشهرة والسمعة تزن أكثر من الكفاءة والقدرة في العمل لدى المنظمة.
10. عندما يكون هناك اهتمام زائد لدى إدارة المنظمة بعدم الميل لإيذاء مشاعر المروءسين.

وعليه يمكن القول إن هناك بعض الفروقات الجوهرية بين المدارس الإدارية المختلفة اتجاه نظرتها للصراع التنظيمي ويمكن عرض هذه الفروق كما هو في الجدول (8-1)

الفروق بين المدارس الفكرية تجاه التغيير المنظمي

البيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	المدرسة الحديثة
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعي / داخل في تركيب التنظيم	ضروري / محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار / مفيد	مفيد / ضار
أطراف الصراع	مثير للمتعاب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد فعل الإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحياناً
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

وعليه يمكن القول إن الصراع المنظمي سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في إحداث العنف والتدمير وتقويض التغيير والتطوير التنظيمي برمته إن لم يكن تقويض المنظمة نفسها، كما يمكن توجيه الصراع للعمل كأداة فاعلة للنمو والتطوير وحفز الموظفين للبناء والإبداع، وبالتالي قد يكون الصراع سلبياً ولكنه أيضاً إيجابياً وسوف نتضح لنا الصورة أكثر عند مناقشة نتائج الصراع.

■ آثار الصراع التنظيمي effects of organization conflict:

وعليه يمكن القول إن هناك وجهتي نظر بين الباحثين فيما يتعلق بالجوانب السلبية والجوانب الإيجابية للصراع أي أن هناك الصراع المدمر والصراع البناء أو الإبداعي وعليه يمكن تقسيم آثار الصراع إلى قسمين هما:

1. الصراع المدمر. 2. الصراع الإبداعي

ففيما يتعلق بالصراع المدمر: فإنه يتصف بوجود علاقات غير فاعلة في علاقات العمل، مما يؤدي إلى خلق التوتر والجدل والعداء. **قد يأخذ الصراع المدمر شكل صراع خفيف داخل فريق ما أو جدول أو عداء أوسع أو حتى داخل كبار فريق القيادة حيث يصبح مختل وظيفياً، إذا ترك الصراع دون علاج، قد ينتشر الصراع المدمر في جميع أنحاء العمل. فهو يقلل من فعالية المنظمة ويمكن أن يمزق المنظمة كلياً.**

بينما يتصف الصراع البناء أو الخلاق بتوفر التواصل الفعال والعلاقات القوية في المنظمة. هناك احترام عميق في تقدير قيمة الأفكار ووجهات النظر المتبادلة بين الأطراف لدى الناس العقلية والمهارات اللازمة للعمل مع الزملاء والعملاء من خلفيات ثقافية مختلفة وبشكل جيد وهذا يقود إلى عوامل النجاح ونجاح الأعمال. ومهما تكن وجهات النظر فالحقيقة التي لا يمكن تغييبها هي أن هناك آثار سلبية وكذلك آثار إيجابية للصراع.

■ الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

من المهم إدارة الصراع بفاعلية وخاصة في أماكن العمل يشير (fiore,2005) إلى أن آثار النزاع في مكان العمل على نطاق واسع مكلف جداً. كما هو مشار في دراسات عدة تبين أن ٢٤ - ٦٠% من وقت وجهد الإدارة ينفق للتعامل مع الغضب وهذا يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التوتر بين الموظفين وإعاقة الأداء وارتفاع معدل دوران العمل، والغياب في أسوأ حالاته والعنف وربما الموت.

إن الصراع السلبي وغير المدار بكفاءة له تكاليف بشرية اقتصادية، وتكاليف تنظيمية وذكر (براهام) المتخصص في مجال العلوم السياسية، أن تكاليف الصراع لمنظمات يتجلى في العديد من الطرق الهامة.

أولاً: هناك التكاليف المباشرة بما في ذلك أمور أخرى مثل الرسوم المدفوعة لمحامين وغيرهم من المهنيين مقابل تدخلهم. **ثانياً:** الصراع في كثير من الأحيان تكاليفه كبيرة على الإنتاجية من حيث قيمة الوقت الضائع للمنظمة كما أنه يصرف انتباه الموظف من الواجبات والمهام العادية. التغيب عن العمل كثيراً ما يزيد بسبب الصراع وما هو أكثر من ذلك وغالباً ما يقلل الصراع من قوة الحافز ويزيد من قيمة معد دوران العمل.

ثالثاً: يمكن أن يكون لنزاع تكاليف بشكل مستمر أي يمكن أن تسبب ضرراً على العلاقات المستمرة التي تحطم شعور الموظفين تجاه المجتمع في المنظمات.

رابعاً: لصراع تكاليف عاطفية لمعنيين فيه.

وتوصل شيمدت (Schmidt) إلى عد من النتائج السلبية لصراع: (زين الدين والشاعر وآخرون)

1. ظهور جو من عدم الثقة والشك بين العاملين في التنظيم.
 2. زيادة الفجوة بين الأطراف المتنازعة.
 3. يترتب على النزاعات التنظيمية ميل الفرد نحو ترجيح النظرة والمصلحة الشخصية على التعاون والمصلحة العامة.
 4. كما يترتب عن النزاعات التنظيمية قيام بعض المتنازعين للبحث عن وظائف جديدة وبالتالي ترك وظائفهم الحالية.
 5. يترتب على النزاعات التنظيمية مناهضة العمل أو ما يعرف بمناهضة روح الفريق الواحد.
- وهناك من يحدد نتائج مختلفة للصراع الغير الوظيفي:

1. قد يسبب الصراع ضغوط العمل الإرهاق وعدم الرضا.
2. قد يتم تخفيض الاتصالات بين الأفراد والجماعات.
3. يمكن تطوير مناخ من الريبة والشك.
4. قد تتلف / تعطب العلاقات.
5. قد يؤدي إلى تخفيض أداء العمل.
6. يمكن أن تزيد مقاومة التغيير.
7. يتضرر الالتزام التنظيمي والولاء لدى الأفراد.

■ الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

خلافا لما هو سائد بأن الصراع يقتصر على الأثر التخريبي أو المخل بالنظام، يرى عدد من الباحثين بأن الصراع له نتائج وفوائد إيجابية. فيمكن أن يكون الصراع قوة دافعة للتغيير، فعندما يدار بشكل صحيح، فإنه يحقق النتائج التالية: أفكار جديدة لتغيير المنظمات، حل المشاكل المستمرة، فرصة لعاملين لتوسيع قدراتهم، وإدخال الإبداع في الأفكار حول المشاكل التنظيمية. ومع هذا القول يجب على المديرين والمشرفين أن يدركوا أهمية السماح للصراع البناء وفي نفس الوقت يجب على الإدارة بسرعة وفعالية مواجهة الصراع الذي يضر المنظمة.

إن أهمية الصراع في المؤسسات الأكاديمية بشكل خاص - كما يشير جوهنسن إلى أن كثيرا من المؤسسات بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود والركود والملل والروتين والحفاظ على نموها وفعاليتها. ويرى العديد من أصحاب النظريات التنظيمية بأنه في حالة عدم وجود الصراع أو كان في مستوى منخفض جدا في المنظمة فمن المحتمل أن يوصل بالمنظمة إلى حالة من الركود وربما أدى إلى فشلها وعدم فعاليتها.

يذكر زين الدين والشاعر وآخرون (2010) عد من الإيجابيات لصراع:

1. وسيلة لتطور ونمو أطراف الصراع.
2. وسيلة لحل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال النظر والعمل المشترك على العديد من الخيارات المطروحة.
3. فرصة لتقويم الأداء بشكل موضوعي.
4. وسيلة لزيادة التعارف بين أطراف النزاع.
5. وسيلة لاكتشاف طرقنا الخاصة بالتفكير والعمل والشعور.
6. وسيلة لإظهار الفهم والاحترام والقبول للطرق الخاصة بتفكير العمل وبشعور الآخرين.

7. وسيلة لتوضيح الأدوار التي نمارسها في مواقف معينة.
 8. فرصة لتوضيح وتحديد الأدوار التفاعلية في محاولة لتمتين العلاقة بيننا.
 9. عملية يتم فيها إطلاق المشاعر بحرية وبشكل مفتوح.
 10. وسيلة جيدة لحل المشكلات (لخلق بيئة أكثر إنتاجية).
 11. وسيلة مناسبة للاتصال والتواصل بشكل مفتوح وصادق، وبما يقلل من الصراع، والغضب وسوء الفهم في العلاقة.
- وهناك من يحد نتائج وظيفية أخرى للصراع (Rahim 2008):

1. قد يحفز الصراع الابتكار والإبداع والنمو.
 2. يمكن تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.
 3. يمكن العثور على حلول بديلة لمشكلة ما.
 4. قد يؤدي الصراع إلى حلول للمشاكل المشتركة والتأزر.
 5. يمكن تعزيز الفردية والأداء الجماعي.
 6. قد يضطر الأفراد والجماعات للبحث عن مقاربات جديدة.
 7. قد تكون هناك حاجة للأفراد والجماعات في التعبير وتوضيح مواقفهم.
- ويذكر عيد (١٩٩٧) المشار إليه في (النملة، ٢٠٠٧)، إذا كان الصراع ضمن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار إيجابية عديدة وهي كما يلي:

1. أن الصراع غالبا ما يوفر منفذا طبيعيا للتوترات الحبيسة الناتجة من تعارض أو اختلاف في الدوافع والحاجات في ممارسات السلوك الإنساني في التنظيم.
2. أن الصراع صيغة للاتصال في التعامل، ينمي قنوات جديدة للاتصال بين أطراف الصراع لم تكن موجودة من قبل.
3. أن الصراع يحث الأفراد بطاقات جديدة تساعدهم على إيجاد أنماط مختلفة لإنجاز العمل.
4. أن الصراع يمكن أن يكون خبرة تعليمية ويصبح أطراف الصراع أكثر قدرة على فهم الآخرين والمشكلات التي يواجهونها.

وتوصل شيمدت (Schmidt) إلى عدد من النتائج الإيجابية للصراع (زين الدين والشاعر وآخرون، ٢٠١٠) هي:

1. تساعد النزاعات التنظيمية على تطوير أفكار وآراء أفضل نتيجة لصراعات المترتبة على الاختلاف في الآراء والأفكار.
2. يضطر الفرد في النزاعات التنظيمية إلى أن يبحث عن مداخل أو طرق جديدة بهدف حل هذه الصراعات.
3. نتيجة للنزاعات التنظيمية فإن على الأطراف المتصارعة إيجاد الحلول للمشاكل التي يدور حولها النزاع.
4. نتيجة للنزاعات التنظيمية يضطر العاملون في التنظيم إلى كشف المشاكل والتعبير عن وجهة نظرهم حولها.
5. كما وتشجع النزاعات التنظيمية على الإبداع والمنافسة والمباراة بين الأطراف المتصارعة.
6. تعتبر النزاعات التنظيمية مجالا لاختبار قدرات ومهارات العاملين في التنظيم في مجالات حل النزاعات التنظيمية.

ويذكر (فياض، ١٩٩١) أن هناك آثار إيجابية للصراع مثل:

1. يتضمن الصراع الاستراتيجي أو الوظيفي أسلوب إدارة حل المشكلة وتوظيف جوانبها، ومن خلال هذا الأسلوب يتم اكتشاف عدد من التغيرات اللازمة والضرورية لإحداثها في المنظمة.
2. يدرك طرفي الصراع مهام واجبات وظائف خصومهم والمشاكل التي ينبغي أن يتعاملوا بها، ومن ثم يكون الصراع مصدر لتكوين الخبرات التعليمية.
3. يقلل الصراع من التوتر المكبوت لدى أطراف الصراع وبه تصفوا النفوس ومن ثم تتمكن الأطراف المتصارعة من التركيز على مسؤولياتها الأساسية.
4. يشجع الأفراد ويزيد من طاقتهم.
5. يعتبر الصراع نوع من الاتصال، وإدارته يعني إمكانية فتح طرق جديدة ومستمرة للتواصل.

■ نظريات الصراع:

هناك العديد من النظريات لإدارة الصراع كما أن هناك أنواع عديدة من نظريات الصراع، بدء من النماذج الرسمية إلى عدد كبير من تقنيات حل مشاكل بسيطة، وهذه النظريات تقدم العديد من الأساليب الإبداعية في حل الصراع في مختلف البيئات. ربما أهم جزء في عملية حل الصراعات استخدام القرار الأنسب للصراع والذي يكون في متناول اليد. تؤكد أن استخدام الترياق الخطأ محاولة لعلاج مرض ما هو مضيعة للوقت والموارد. نظرة عامة على بعض من النظريات التالية في إدارة الصراع قد تساعدك في اختيار الأداة الأكثر فعالية في إدارة الصراع التنظيمي.

■ نموذج مراحل تصعيد الصراع:

حد جلاس (Glasl, 1997) أن الصراع يمر في تسعة مراحل، (Austin & et.al., 2012) وهي:

المرحلة الأولى - التصلب:

في المرحلة الأولى المصالح والآراء أصبحت مواقع ثابتة والتي تميل إلى أن تصبح غير متوافقة بعضها بعضاً في إدراك الأطراف المتنازعة. إن الإحباط الناجم عن فشل الجهود المتكررة لتغلب على خلافاتهم تفشل وتحول إلى خيبة أمل وشك، والاعتقاد بأن الجهود الرامية إلى إيجاد حل هي مضيعة للوقت كونها وصلت إلى طريق مسدود. ومع عدم وجود تقدم والوصول إلى نتائج مثمرة، تصبح الأطراف على وعي متزايد من التبعيات المتبادلة والتي لا يستطيعون التهرب منها. ويتم استبدال الحديث الجدي بجدل عقيم مليء بالتلاعب في محتواه. فالثقة بأن الطرف الآخر يريد حقاً للحل تراجع بسرعة، فالأطراف تبدأ بالشك، فكل طرف يشك بأن الطرف الآخر ليس لديه الجدية لحل المشكلة، كما قد يبدأ بالاشتباه حول وجود دافع خفي لدى الخصم بعدم التوصل إلى حل.

عندما تكون الحجج العقلانية ذات الصلة لا تكفي لضمان النجاح تلجأ الأطراف إلى الحجج شبه العقلانية مثل:

1. التشاحن حول الأسباب الكامنة وراء المشاكل الحالية، من أجل تجنب اللوم.
2. مبالغة قوية للآثار والنتائج المترتبة على موقف الطرف الآخر، وذلك لتقديمها على أنها عبثية.
3. تعليقات دلالية حول علاقة القضية المركزية مع اهتمامات أخرى، وربط هذه القضية لاعتبارات ذات قيمة أكبر.
4. الإشارة إلى السلطات المعترف بها أو السلطات التقليدية من أجل كسب الشرعية لوجهة نظر ما.
5. مبيهاً البدائل كما لو كانت متطرفة أو متناقضة من أجل الضغط على الخصم لقبول " حل وسط معقول ".

إن بداية عتبة المرحلة الثانية تبدأ عندما يفقد أحد الطرفين أو كليهما الثقة في إمكانية حل المشاكل من خلال مناقشات جدية ومباشرة ونزيهة. عندما يتم التخلي عن الحجج المنطقية على التوالي واستبدالها لصالح الحيل التكتيكية والجدلية ينزلق الصراع إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية - مناظرات ومهاترات:

في المرحلة الثانية، عندما يظهر بأن أحد الأطراف غير مطاوع للحجج المعقولة، فإن النقاش يميل إلى التطور الذي قد يصل إلى مواجهات لفظية. فيتأرجح السلوك التعاوني والتنافسي بين المعارضين وتبدو المقاومة حجة عقلانية لدى كل من الطرفين. تصبح اللقاءات اللفظية أكثر صدامية. ينصب كل طرف التركيز على تعزيز موقفه والحصول على ميزة تكتيكية على حساب الآخر مع التركيز على الكيفية التي سوف تؤثر على هوية وسمعة الطرف الثاني. لم يعد الجدل يركز فقط على أيًا من وجهات النظر أكثر فائدة، بل على أي منها أكثر نجاحًا في الترويج لوجهة نظره، وكيف أن نتائج هذا الجدل تؤثر على سمعته كطرف. يصبح الاهتمام بالتركيز على جميع مزايا تكتيكية على الخصم مصدر اهتمام لدى هذا الطرف أو ذاك. كل طرف يتوقع من الآخر محاولته الحصول على مكاسب ومنافع على حسابه وعندما يحق طرف من الطرفين بعض المزايا، يبدأ الطرف الآخر بالبحث عن وسائل تعويض عن الخسارة التي فقدها لصالح الطرف الآخر، فيصبح تجنب اللوم، المبالغة في الآثار المحتملة والعواقب ومناشدة القيم والتقاليد لبسط النفوذ أمرًا مألوفًا في هذه المرحلة. يستخدم الضغط العاطفي، وفروق في القوة والسلطات والأعمال العدوانية لتعزيز الثقة بالنفس وخلق التأثير. العائد أو المرونة أمر محفوف بالمخاطر ويبدو الضعف واضح لعيان.

في هذه المرحلة الأطراف ما زالت "جزئيا" ملتزمة بأهداف ومصالح مشتركة، ويتأرجح موقفها بين التعاون والتنافس. ولكن تنامي عدم الثقة وبالتالي يخلق الشعور بعدم الأمان وفقدان السيطرة والتحكم. يحاول كل طرف تعويض ما فقده من خلال التأكيد على الصورة الذاتية بأنها صالحة وقوية. فالأفعال، وليس الأقوال المتشددة والعدائية تبرز كوسيلة لخدمة تعزيز الثقة بالنفس، وخلق انطباع لدى الطرف الآخر بهذه الثقة. الأعمال والجهود الجادة للسيطرة على الطرف الآخر تنتمي لمرحلة تصعيد لاحقة.

ترتبط بداية عتبة المرحلة الثالثة من الصراع بالحق الأساسي لكل طرف في أن يستمع إليه في المسائل ذات الاهتمام المشترك. عندما يشعر أحد الطرفين أن المزيد من الكلام لا طائل منه، وبدأ يتصرف دون استشارة الجانب الآخر، ينزلق الصراع إلى المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة - الأفعال وليس الأقوال:

في هذه المرحلة، يسود الاعتقاد بأن الأقوال لا تحل أي شأن، ويتحول الانتباه إلى الأفعال، يحدث انحسار للمصالح المشتركة واحتماليات استئناف التعاون بين الطرفين. وتبدأ هذه المرحلة عندما يبدأ أحد الأطراف محاولة الحديث، ويأخذ فعلاً ما يريد دون التشاور مع الآخر. وبالتالي ينظر الطرفين إلى بعضهما البعض كمتنافسين. **إن أهم هدف في هذه المرحلة لكلا الطرفين هي كيفية إعاقة الطرف الآخر من تحقيق أهدافه بأي ثمن كان وإجباره على الاستسلام والدفع باتجاه تحقيق المصلحة الذاتية فقط.**

في الوقت الذي يصبح فيه أحد الأطراف غير واثق بما يقال عنه من الطرف الآخر، فإن الأفعال والاتصال غير اللفظي تصبح هي المسيطرة على مجرى الأحداث، وهذا يساعد في تسريع وتيرة التصعيد.

وتتفاقم عمليات الاستقطاب، والطابع الشخصي والقوالب النمطية من خلال انهيار في الاتصالات التالية مباشرة للإجراءات المتخذة من جانب واحد. إن الشعور بأن الطرف الآخر يمنع ويعيق تحقيق الأهداف يتزايد مع فقدان الاتصال اللفظي المباشر بين الطرفين، ويبدأ كلا الطرفين يرى نفسه أسيرًا للظروف الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، لذا فإن كلا الطرفين يميلان إلى إنكار أية مسؤولية عن مجرى الأحداث وأن الكثير من تصرفاتهما هي ردود أفعال لازمة على سلوكيات وتصرفات الطرف الآخر.

الانتقال إلى المرحلة الرابعة مهاجمة الطرف الآخر بصورة مسترة كالنيل من سمعته الاجتماعية، والموقف العام، والموقف والعلاقة مع الآخرين، وإنكار السلوك العقابي. فهذا كله هي علامات مميزة من الانزلاق إلى المرحلة الرابعة.

المرحلة الرابعة - الصور الذهنية والتحالفات / الائتلافات:

في المرحلة الرابعة، كل طرف يشعر بأن سلوكه هو رد فعل لأعمال الطرف المقابل ونواياه، ولا يشعر بأية مسؤولية عن المزيد من تصاعد النزاع.

يبحث كل طرف عن نقاط الخل الموجودة لدى الطرف المقابل من أجل إلحاق الضرر به. ويرى تحولاً من التركيز على القضايا إلى الشخصية: أي إضفاء الطابع الشخصي للنزاع على شكل افتراءات / تهجمات على الطرف الآخر من صفاته أو اسمه. تتميز هذه المرحلة بظهور عقلية الريح (فوز) والخسارة ويحتل الدفاع عن الهوية والسمعة الأولوية. ليس هناك شك حول قيمة وسلاكة الآخرين ويمكن أن ينظر إليها باعتبارها ما وراء النفوذ "مثل هؤلاء الناس غير قادرين على التغيير".

إن أهم ما يميز هذه المرحلة هو وجود عدد من الأعراض البارزة كصعوبة قيام أي من الطرفين بذكر أية صفات إيجابية للطرف الآخر إذا ما حدث أن كان هناك وسيطا (طرف ثالث) لتوسط لحل الخلافات بين الطرفين.

فالاستفزازات غالبا ما تحدث عن طريق التلميحات والتي يمكن إنكارها، تعليقات غامضة، السخرية ولغة الجسد، ولكن يمكن لطرف الآخر ألا يستجيب من خلال مناقشة علنية لمثل هذه الأحداث خوفاً من إجراءات انتقامية.

كما أن في هذه المرحلة، تستخدم المواجهة العلنية لكسب التأييد حيث يسعى كلا طرفي النزاع جاهدين إلى حشد أكبر دعم ممكن ممن حولهم. فيتم التخطيط والتنفيذ لأعمال هدفها تحسين صورة أحد الأطراف في نظر الآخرين، كما يسعى كلا الطرفين وبطريقة واعية لعرض المواجهة فيما بينهم أمام الجمهور من أجل تجنيد أكبر عدد ممكن من الأنصار.

يكون الانتقال إلى المرحلة الخامسة عندما تؤدي الأفعال إلى فقدان ماء وجه أحد أو كلا الطرفين أمام الجمهور. خاصة إذا ما كانت مثل تلك الأفعال تؤدي إلى إساءة وسمعة وشرف أحد الأطراف بشكل متكرر ومتعمد، خاصة أمام الجمهور عند إذن من المرجح انتقال النزاع إلى المرحلة الخامسة.

المرحلة الخامسة - فقدان ماء الوجه:

تبدأ المرحلة الخامسة من لحظة تحقق فقدان ماء الوجه من قبل أحد الطرفين أو كليهما، وتكون مصحوبة بتحول جذري في الصورة التي يحملها أحد الأطراف عن الطرف الآخر، وعادة ما تكون غير أخلاقية أو غير إنسانية، وغير طبيعية تجاه ذلك الطرف.

الأحداث التي تؤدي فقدان ماء الوجه تليها محاولات من الطرفين لاستعادة وتأهيل سمعتهم أمام العامة مثل هذه المحاولات هي ما يهيمن على عملية النزاع. كل التحركات التي تبدو بناءة من أحد الأطراف ترفض وتصور بأنها خداع ومغالطات

ويكون من الصعب للغاية بناء الثقة المتبادلة بين الطرفين، ففقدان ماء الوجه وما يتبع ذلك من أعمال انتقامية غالبا ما تعزل أطراف النزاع عن الجمهور وهذا قد يزيد من تفاقم اليات التصعيد خاصة وان فرص الحصول على معلومات من الطرف الآخر حول الموضوع شبه قليلة.

أن وجود أي مطالب للاعتذار العلني من أحد الأطراف، والمخاوف من إظهار ضعف أو مزيد من تقويض السمعة لذلك الطرف تصل بالأمر إلى طريق مسدود، والأبعد من ذلك مزيدا من تحقير أو الحط من قيمة الآخر ومحاولات لحماية "ماء الوجه" وكسب أرضية صلبة من الأخلاق الرفيعة على حساب الطرف الآخر.

إن بداية انتقال الصراع إلى المرحلة السادسة عندما تبدأ الأطراف لإصدار التحذيرات والتهديدات الاستراتيجية، ويدخل الصراع مرحلة سادسة، وتكون أقل إثارة من المرحلة الخامسة.

كونه لا توجد طريق آخر فإن أطراف النزاع تلجأ إلى التهديد بأعمال تهدم الطرف الآخر من أجل إجباره للسير في الاتجاه المطلوب.

المرحلة السادسة - استراتيجيات التهديدات:

وتتميز المرحلة السادسة بإصدار التهديدات الاستراتيجية والتحذيرات في نهاية المطاف من اتخاذ الإجراءات الضارة من أجل السيطرة وفرض تنازلات والحد من خيارات كلا الطرفين أو المعارضين كونه لا توجد طريق آخر مفتوح. مثل هذه التهديدات والتحذيرات تعاضم من تصعيد الضغط بسرعة الاستجابة العاجلة والضغط أيضاً على مطلقها لتجنب فقدان ماء الوجه والمصادقية. من خلال إلزام أنفسهم تجاه استراتيجيات التهديد، فكلا الطرفين تقيد بشدة حريتها في اختيار مسارات بديلة لعمل.

وينظر لتنفيذ إصدارات محدودة من التهديدات كدليل على النوايا العدوانية وقدرة الطرف الآخر على زيادة الخوف وإمكانية قيام الخصوم على الانتقام أولاً من أي منهما ضد الآخر.

والحقيقة أن هذه المرحلة تمر هي بثلاثة مراحل في إصدار استراتيجية التهديد:

- **في المرحلة الأولى:** يطلق كلا الطرفين النزاع التهديدات المتبادلة لإظهار أن كل منهما لن يتراجع. الطرف الذي يهدد يريد لفت الانتباه إلى نفسه وإلى مطالبه؛ التأكيد على استقلاليتة وقدرته على تشكيل الأجندة الخاصة به؛ والحصول من خصمه على أكبر قدر من التنازلات. وأن الطرف الذي يصدر التهديدات لا يرى سوى مطالبه ومصلحه، ويتوقع استجابة فورية من الطرف الآخر لمطالبه. **في المقابل فإن الطرف الثاني** الذي تلقى التهديد يرى أن العواقب ستكون مدمرة إذا ما تم تطبيق هذه التهديدات، وبالتالي فإنه يصدر تهديدات مضادة، وبالتالي في هذه المرحلة يصبح النزاع أكثر تعقيدا وأصعب على الفهم، ويصعب التحكم به خاصة إذا كان مصاحبا بالغضب الشديد.
- **في المرحلة الثانية:** يصبح التهديد أكثر ملموسية جاداً ولا لبس فيه. كلا الطرفين قد تدلى ببيانات لا يمكن التراجع عنها ما لم ستفقد مصداقيتها.
- **في المرحلة الثالثة:** تصاغ التهديدات بصيغتها القصوى، حيث يجبر أحد الأطراف على اتخاذ قرار (إما هذا أو ذاك).
- **إن الانتقال إلى المرحلة السابعة** يكون بسبب الخوف من العواقب التي قد تترتب على تنفيذ التهديدات من كلا الطرفين، فعندما يسعى كلا الطرفين إلى إلحاق الأذى لطرف الآخر فإن النزاع ينتقل إلى المرحلة السابعة.

ولذا يمكن القول إن استراتيجيات التهديدات تكون فاعلة عندما تؤمن الأطراف ذات العلاقة بأن التهديد سيعمل "كرادع" ومع هذا فإن ديناميكيات هذه المرحلة قد تدفع كلا الطرفين على تحويل التهديدات إلى أفعال حقيقية.

المرحلة السابعة - ضربات مدمرة ومحدودة:

في المرحلة السابعة التهديدات التي وردت في المرحلة السادسة تهدم إحساس كلا الطرفين بالأمان. في هذه المرحلة يتوقع كل طرف أن يكون الخصم قادرًا على القيام بأعمال مدمرة في غاية الأهمية، في هذه المرحلة لم يعد من الممكن أن نرى حلًا يضمن حياة الخصم، إن كل طرف ينظر إلى الطرف الآخر كعائق يجب القضاء عليه والتي تهدف إلى تشويه الآخر. فالحقيقة أن تأمين الفرد للبقاء على قيد الحياة يعد أهم مصدر للقلق الأساسي. وينظر إلى أحد الأطراف بأنه يمثل عائقًا حقيقيًا ولذا يجب القضاء عليه، ومهاجمته بهدف الإضرار به بل وإبادته، فيصبح هذا الطرف الآن العدو الحقيقي، ولم يعد يحمل أي من الصفات الإنسانية فيجب تجريده منها. إن هذا الهجوم يؤدي إلى الانتقام بل وأكثر من هذا فإنه يقود إلى الانتقام الهدام.

إن الضربات التي توجه للخصم من قبل الطرف الآخر قد تستهدف تقويض أو تدمير موارده المالية بشكل كامل أو وضعه القانوني الخ. فالهجمات تؤدي إلى الانتقام والتي قد تكون أكثر تدميرًا، إن حساب العواقب تصبح منحرفة (ملتوية) على نحو متزايد: فتحسب الخسائر لطرف كما لو كانت مكاسب للطرف الآخر، على الرغم من أنها لا تعطي أي فوائد على الإطلاق من حيث تحقيق المصالح والاحتياجات الخاصة بذاك الطرف. كل الأطراف قد تكون على استعداد لتحمل معاناة أي خسائر ويكون هذا فقط إذا كان هناك احتمالات بأن العدو (الطرف الآخر) سوف يتكبد خسائر أكبر من ذلك بكثير.

إن السعي إلى التفوق يكون لضمان امتلاك القدرة على منع الخصم من تحقيق أهدافه على المدى الطويل. الحقد أو الخبث قد يصبح دافعًا قويًا. لم يعد هناك أي اتصال حقيقي بين الطرفين (العدوين) كل طرف فقط مهتم بالتعبير عن رسالته الخاصة وكلاهما لا يهتمان بكيفية تلقيها أو طبيعة الرد عليها.

في هذه المرحلة ترى الأطراف جميعها أنه لم يعد بإمكان أي منها أن تربح وتفوز، فكلاهما يؤمنان بقاعدة **خسارة / خسارة**، وعليه فإن الحفاظ على البقاء وديمومته والضرر الأقل من الخصم تصبح أهداف رئيسية للأطراف جميعا. **إن الانتقال إلى بداية عتبة المرحلة الثامنة** تمثل في الهجمات التي تهدف مباشرة صميم الطرف الآخر والهجمات التي تهدف إلى تحطيم العدو أو تدمير الأنظمة الحيوية له.

المرحلة الثامنة – تفتيت / تشتيت الخصم:

في هذه المرحلة الفوز لم يعد ممكنًا بل يصبح الأمر نضالًا خاسرًا لكلا الطرفين (خسارة / خسارة) حيث يمكن لأي من الطرفين إلحاق أكبر قدر ممكن من الضرر على الآخر وبأقل تكلفة ممكنة لنفسه. **ضبط النفس الوحيد هو الحرص على بقاء المرء.** تكثيف الهجمات وتفتيت وتشتيت وشل قدرته في اتخاذ القرارات بهدف تدمير النظم الحيوية للخصم وقوته هي المعلم الوحيد لكلا الطرفين وقد يصبح حلفاء الخصم والأنصار مستهدفين من أجل تدمير شرعيتهم وقوتهم وخلق الانقسام والتشردم بينهم. تصعيد الانتقام والانتقام المضاد يصبح في غاية الجدية. **الهدف الرئيسي في هذه المرحلة هو تدمير أسس وجود الخصم وشل فعاليته.** والهدف الرئيس من ذلك كله في هذه المرحلة هو **حرص هذا الطرف على بقائه.**

عندما يصبح الحفاظ على الذات هو الموجه لسلوك كلا الطرفين نكون قد دخلنا المرحلة التاسعة.

المرحلة التاسعة - معًا إلى الهاوية:

في المرحلة الأخيرة من مراحل تصاعد الصراع فإن القوة المحركة لتحطيم الخصم وإنهائه تصبح أقوى حتى من غريزة الحفاظ على الذات وبقائها. والحقيقة أنه في غياب الحفاظ على الذات لم يعد هناك أي شيء يكبح القوى التدميرية فقد يصل الأمر إلى العمل على تدمير الخصم بأي ثمن كان حتى لو كان ثمن ذلك تدمير الذات نفسها، فلا أمل في قرار أو دعم للخروج من الاندفاع إلى هاوية التدمير المتبادل، يكون قد ذهب دون رجعة ولا حتى البقاء على قيد حياة أحد الأطراف يمكن التفكير فيه، فالتدمير هي الفكرة المسيطرة لكلا الطرفين حتى ولو كان هذا على حساب وجود المنظمة أو الجماعة أو الفرد. والملفت للنظر هنا أن كلا من الطرفين لا يرى أن هناك ضحايا أبرياء لدى الخصم أو ضحايا محايدة. القلق والاهتمام الوحيد المتبقي في حلبة السباق نحو الهاوية هو التأكد من أن الخصم لا محالة سيقع ويسقط أيضا. الخراب والإفلاس وأحكام بالسجن، والأذى الجسدي: لا شيء يهم بعد الآن لقد تم حرق كل الجسور وليس هناك من أمل إلى العودة على الإطلاق.

والشكل التالي (٨-٣) يربط بين مراحل تصاعد النزاع وبين أشكال التدخل المطلوبة:

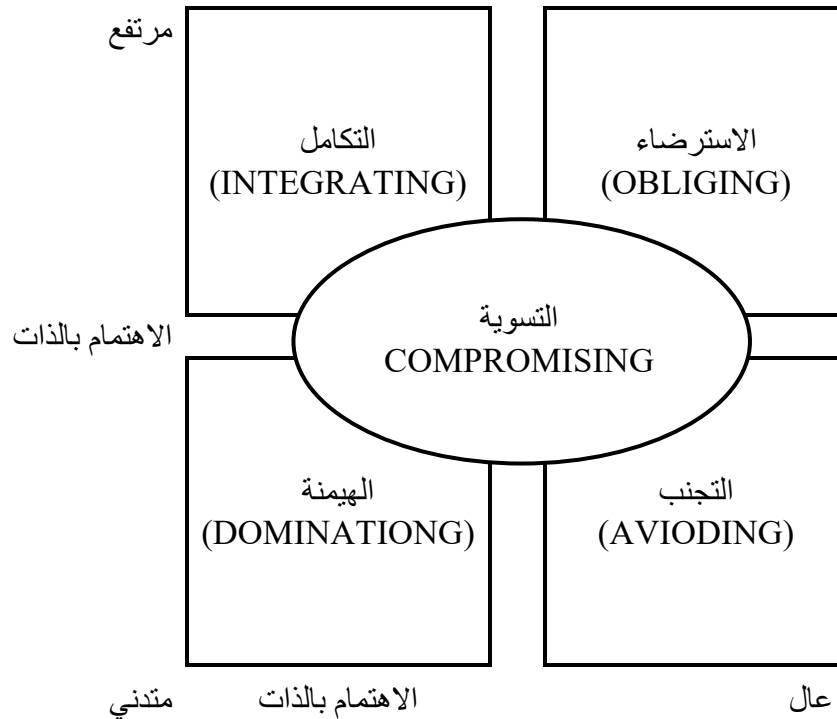
التصلب	١		
	الجدل	٢	
		الأفعال بدلاً من الأقوال	٣
التدخل: الاعتماد على الذات		بناء التحالفات	٤
التدخل: وسيط مسير		فقدان ماء الوجه	٥
التدخل: عمليات مرافقة		التهديدات	٦
التدخل: الوساطة التقليدية		أفعال قاسية محدودة	٧
التدخل: بالحكيم		تقنيات وتشتيت الخصم	٨
التدخل: بالقوة		معًا إلى الهاوية	٩

شكل (٨-٣) : علاقة مراحل تصاعد النزاع بأشكال التداخلات المطلوبة

■ نموذج مراحل الصراع لدى رحيم:

يتضمن نموذج رحيم بعدين أساسيين:

1. **بعد الاهتمام بالذات:** ويشير إلى توجه سلوك الفرد نحو تحقيق رضاء ذاته واهتماماته.
 2. **بعد الاهتمام بالآخرين:** ويشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء الآخرين وتحقيق اهتماماتهم.
- وبتفاعل هذين البعدين ينتج لنا خمس استراتيجيات لإدارة الصراعات كما هو مبين في الشكل (١٧ - ٨):



■ أساليب إدارة الصراع:

1. **أسلوب التكامل:** يشير هذا النمط إلى اهتمام عال بالذات وبالآخرين، كما يعرف هذا النمط بنمط حل المشكلة. ينطوي هذا النمط على التعاون بين الطرفين (أي الانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الخلافات للتوصل إلى حلول مقبولة لكلا الطرفين) **القاعدة الأولى لتحقيق التكامل:** هي وضع كل شيء خاص بك على الطاولة ومواجهة القضية الحقيقية والكشف عن الصراع وعرض كل شيء إلى العلن. يصف (Gray 1989) **التعاون بأنها** "عملية تمكن الأطراف الذين يرون أن هناك جوانب مختلفة للمشكلة من استكشاف بناء لخلافاتهم والبحث عن حلول تتجاوز رؤيتهم الخاصة والمحدودة مما هو ممكن اقترح براين (1976)، أن هذا النمط يمتلك عنصران من العناصر المميزة المواجهة وحل المشكلة. المواجهة تنطوي على التواصل المفتوح بين أطراف النزاع وإزالة سوء الفهم وتحليل الأسباب الكامنة وراء الصراع هذا هو شرط أساسي ومسبق لحل المشكلة والذي ينطوي على تحديد وحل للمشكلة الحقيقية وتوفير أقصى قدر من الارتياح في اهتمامات كلا الطرفين.
2. **أسلوب الاسترضاء:** هذا النمط يشير إلى اهتمام منخفض لذات وعال للآخرين ويعرف هذا النمط أيضا باسم الاستيعاب، ويرتبط هذا النمط بمحاولة إرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته والتقليل من أهمية الخلافات والتركيز على القواسم

المشتركة لتلبية اهتمامات ومتطلبات الطرف الآخر. في هذا النمط هناك عنصر التضحية بالنفس قد يأخذ شكل الكرم ونكران الذات، والإحسان، أو طاعة لأمر طرف آخر.

الشخص المسترضي يهمل اهتماماته الخاصة لتلبية اهتمامات الطرف الآخر. مثل هذا الفرد هو مثل "مصااص الصراع"

هذا هو "شخص ردود أفعاله تجاه عمل عدائي من الجانب الآخر، يكون لديه عداء منخفض أو أنه يمتلك ودًا إيجابيًا"

3. **نمط الهيمنة / المسيطر:** هذا النمط يشير إلى اهتمام عال بالذات وامتدني للآخرين. كما يعرف هذا النمط أيضًا باسم النمط

المتنافس. ويستخدم الفرد سياسة القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر.

وتمثل هذه الاستراتيجية موقف (رابح- خاسر) أي مع فرض السلوك لكسب موقف واحد فالشخص المهيمن أو المنافس

يعمل كل ما يستطيع لفوز بهدفه بأي ثمن كان، ونتيجة لذلك غالبًا ما يتجاهل احتياجات وتطلعات الطرف الآخر قد تعني

الهيمنة هنا الوقوف ضد حقوق الآخر أو الدفاع عن الموقف الذي يعتقده الفرد بأنه صحيحًا.

من المرجح أن يستخدم المشرف المسيطر سلطته الوظيفية لفرض إرادته على المرؤوسين والفوز بطاعتهم. والشخص

الذي لا يمتلك قوة المركز الوظيفي الرسمي قد يمارس السلطة عن طريق الخداع أو الخدع لجلب وخنوع الرؤساء لتحقيق

أغراضه الخاصة وهلم جر.

4. **التجنب:** يشير هذا النمط إلى اهتمام منخفض بالذات وبالأخرين ويعرف هذا النمط أيضًا باسم **النمط المهزوم** يتصف هذا

النمط بأنه نمط انسحابي متملص، متهرب، أو " لا يرى أي شر، لا يسمع شرا، لا يتكلم الشر" قد يأخذ هذا النمط شكل

تأجيل القضية حتى وقت أفضل، أو ببساطة الانسحاب من الوضع التهديدي. يفشل هذا الشخص في تلبية مطالبه واهتماماته

الخاصة وكذلك مطالب واهتمامات الطرف الآخر.

وغالبًا ما يتميز هذا النمط على أنه غير مبال تجاه القضايا أو الأطراف المشاركة في الصراع. مثل هذا الشخص قد يرفض

الاعتراف بأن هناك صراعا ينبغي التعامل معه.

5. **التسوية / المساومة:** يعبر هذا النمط عن اهتمام متوسط بالذات وبالأخرين. أنه ينطوي على مبدأ (خذ وأعطي) أو التقاسم

والتي بموجبها يتخلى كلا الطرفين عن شيء لجعل القرار مقبول بشكل متبادل. قد يعني تقسيم الفرق وتبادل الامتيازات،

أو السعي تجاه موقف سريع في منتصف الطريق والوصول إلى حل مقبول لطرفين.

ويرى رحيم أن كل من الخمسة الأنماط السالفة الذكر تعد مناسبة لتعامل مع الصراع بين الأفراد تبعًا لحالة.

بشكل عام نمط التكامل، وإلى حد ما، التسوية أو المساومة يمكن استخدامها لتعامل بشكل فعال مع الصراعات التي

تنطوي على القضايا الاستراتيجية أو المعقدة، أما بقية الأنماط من الأنماط الخمسة يمكن استخدامها بشكل فعال لتعامل مع

الصراعات التي تنطوي على المشاكل التكتيكية أو مشاكل روتينية، وبالتالي فإن اختيار واستخدام كل نمط يمكن تحقيق

الفوز شريطة أن يتم استخدامه لتعزيز الفعالية الفردية والجماعية والفعالية التنظيمية.

جدول (٨-٩) يبين أساليب التعامل مع الصراعات الشخصية والمواقف / الحالات التي تكون مناسبة معها كما يرى

ذلك (Rahim)

جدول (٨-٩) أساليب التعامل مع الصراعات الشخصية والمواقف/الملائمة وغير الملائمة

نمط الصراع	المواقف الملائمة	المواقف غير الملائمة
التكامل	هناك قضايا معقدة. توليفة من الأفكار تتطلب للوصول إلى حلول أفضل. الالتزام مطلوب من الأطراف الآخرين لنجاح الحل. توفر الوقت لحل المشكلة. تمتلك الأطراف الأخرى المصادر المطلوبة لحل المشاكل المشتركة.	المشكلة أو المهمة بسيطة. مطلوب اتخاذ قرار سريع. الأطراف الأخرى غير مهتمة بالنتائج. لا تمتلك الأطراف الأخرى مهارات حل المشكلات.
أسلوب الاسترضاء	تعتقد أنك خطأ. القضايا أكثر أهمية للطرف الآخر. لديك الاستعداد للتخلي عن شيء آخر من الطرف الآخر مستقبلاً. تتعامل من موقع الضعف. تدرك أن العلاقة مهمة جداً.	قضايا هامة بالنسبة لك. تعتقد أنك على حق. الطرف الآخر على حق أو غير أخلاقي.
الهيمنة / المسيطرة	القضية ساذجة. مطلوب قرار سريع. شيء بالطبع لا يحظى بشعبية قد تم تنفيذه. من الضروري التغلب على المرؤوسين بحزم. القرار غير مفضل من قبل الطرف الآخر وربما يكون مكلفاً لك. يعوز المرؤوسين الخبرات لاتخاذ قرار تكتيكي. المسألة مهمة بالنسبة لك.	القضية معقدة. القضية غير مهمة لك. كلا الطرفين أقوياء. لا يتطلب الأمر منك اتخاذ قرار سريع. يمتلك المرؤوسين جدارات عالية.
التجنب	المسألة هامة بالنسبة لك. المسألة تافهة. آثار سينة قد تلحق بالطرف الآخر تتجاوز المصلحة من الحل.	المسألة مهمة جداً. مسؤوليتك اتخاذ القرار. كلا الطرفين غير مستعدين لتأجيل حل القضية. تعزيز الاهتمام واليقظة مطلوب.
التسوية / المساومة	أهداف الطرفين متعارضة بشكل تبادلي. كلا الطرفين أقوياء. الوصول إلى حلول وسط بعيد المنال. أسلوب التكامل ونمط الهيمنة / المسيطرة غير ناجحة. حل مؤقت لمشكلة معقدة شيء مطلوب	أحد الأطراف أقوى من الآخر. المشكلة معقدة وتحتاج إلى نهج لحلها.

حل الصراعات التنظيمية

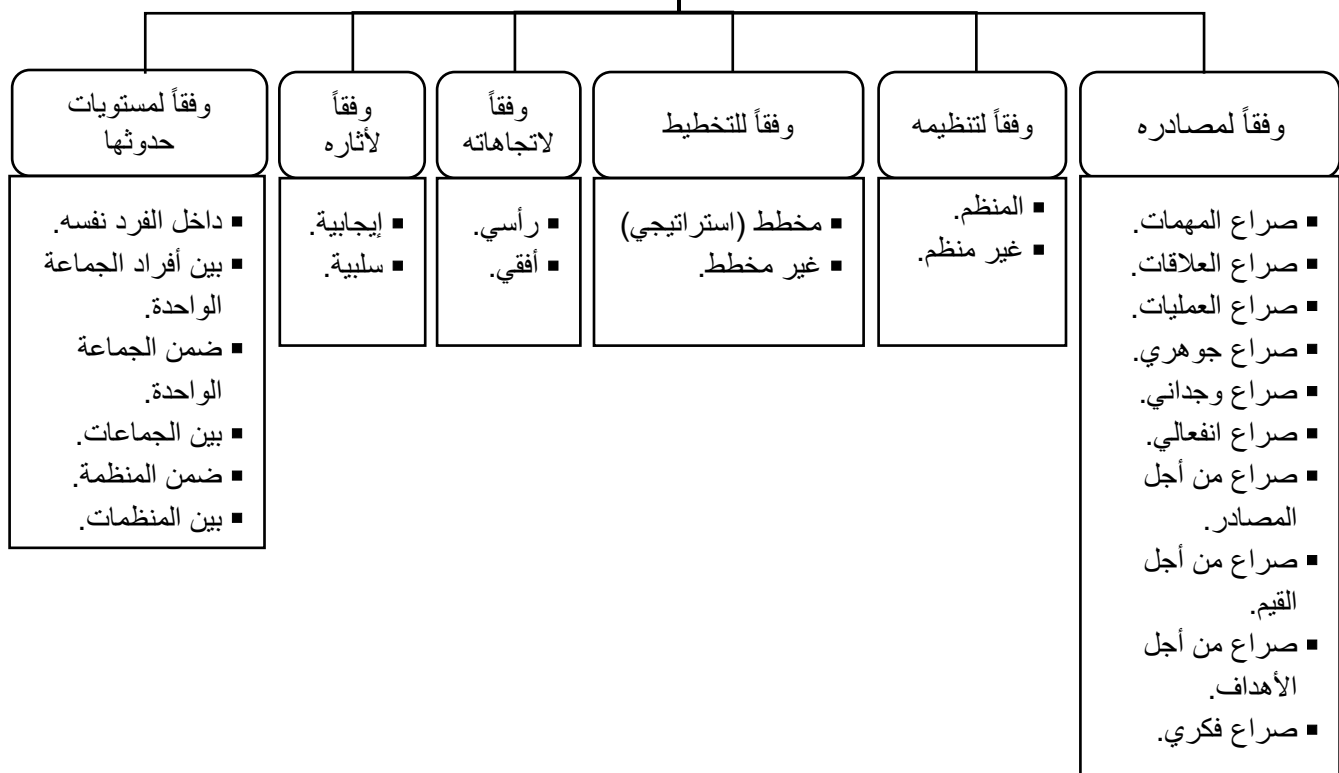
■ مستويات الصراع التنظيمي levels of organizational conflict:

بين العتيبي (2006) أن للصراع التنظيمي ثلاثة مستويات:

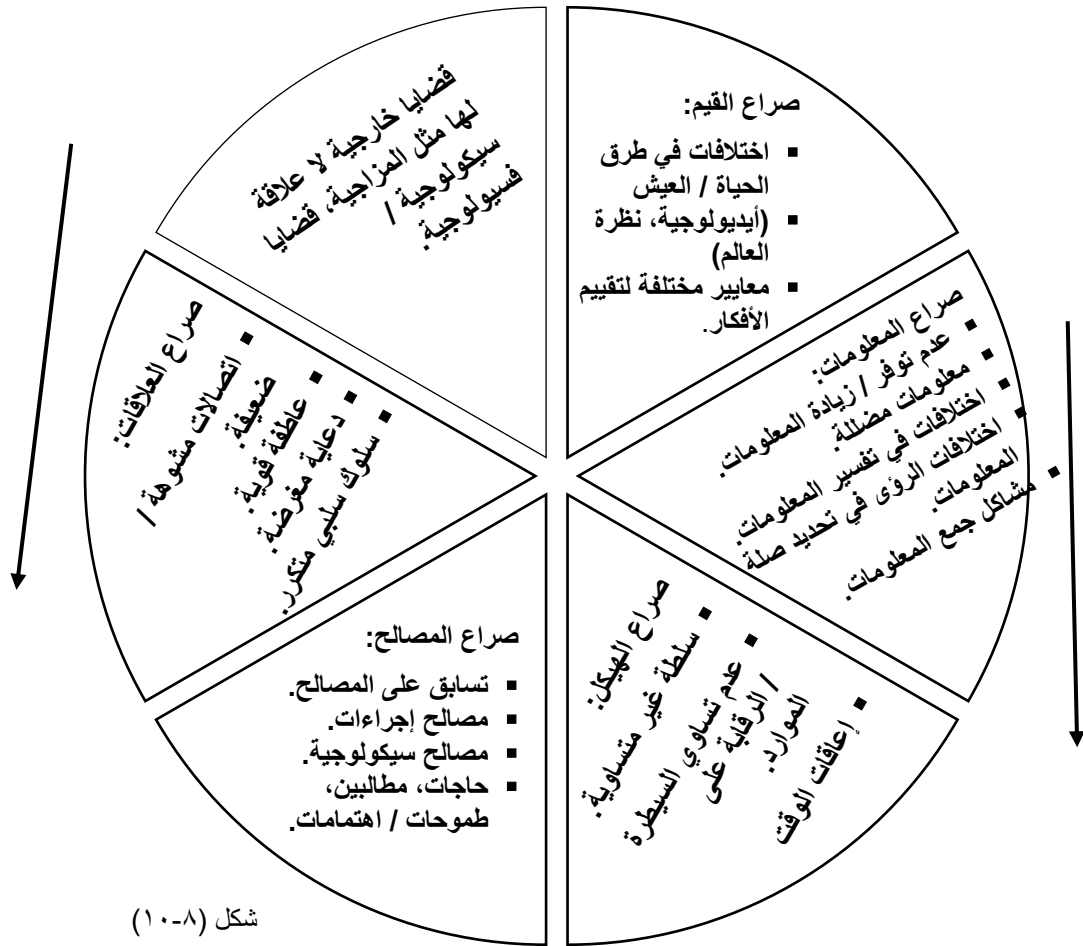
1. مستوى الصراع المرغوب فيه. 2. مستوى صراع أعلى من المرغوب. 3. مستوى صراع أقل من المرغوب فيه. وهناك أيضاً مستويات أخرى للصراع:

م	المستوى	التعريف	مثال
١	الفرد (الذاتي) Intrapersonal	الصراع الذي يحدث داخل الفرد لعدم قابليته على التعامل بنجاح مع دوره (ضغوط الدور)	فرد ما يطلب منه أداء مهمة غير متوافقة مع أهدافه أو قيمه أو طبقته (ظروفه) العائلي.
٢	بين الأفراد Interpersonal	صراع يحدث بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو المستويات المختلفة.	فرد أو أكثر يحاولان الحصول على منصب معين (الترقية) ويسمى هذا أيضاً بتصادم الشخصيات.
٣	داخل الجماعة الواحدة Intergroup	صراع يحدث ما بين أعضاء جماعة أو بين اثنين أو أكثر من الجماعة الواحدة.	الصراع بين العاملين (المشرفين) والعمال في ذات الوحدة لاختلاف توقعات الأدوار.
٤	داخل الجماعة داخل المنظمة Intergroup	صراع يحدث ما بين اثنين أو أكثر من الوحدات أو الجماعات داخل المنظمة.	نزاع بين الوحدات التنظيمية المختلفة على بعض المسائل مثل اعتماد المهام، تناحر على الموارد، عدم ملائمة المركز ... وغيرها، مثل النزاع الذي ينشأ بين قسم الإنتاج والتسويق، وبين الاستشاريين والاختصاصيين.

أنواع الصراع التنظيمي



حل الصراعات التنظيمية



الفرضية الرئيسية لهذا النموذج هو أن الصراع يمكن أن يكون حلة بسهولة أكبر إذا ركزت المناقشات على البواعث (العوامل) في النصف السفلي من الدائرة (البيانات، والمصالح، والهيكل) وفقا لفيرلونج مع التركيز على عوامل الصراع- الأمور التي يكون للطرفين عليهما سيطرة - يتوفر مسارا مباشرا أكثر نحو النجاح في إدارة النزاع.

يدعي (Furlong) أنه عندما تسمح أطراف النزاع مناقشاتهم وتنسحب إلى داخل البواعث في النصف العلوي من دائرة (القيم، والعلاقات، والظواهر) **المزاجية** من المرجح أن يتصاعد الصراع، لأن مثل هؤلاء البواعث تمثل المجالات\ المناطق التي لا تكون بشكل عام ضمن سيطرة الطرفين، فمن الأفضل تجنبها. فتغيير المفاهيم في أخطاء الماضي التصورية أو التعامل مع القضايا الخارجية تجعل أي خلاف يتفاقم وأسوأ مما كان. وعلى العكس من ذلك يمكن لأفراد الصراع العمل معا لتغيير مشاكل البيانات، وتهذئة مخاوف الشخص الآخر، والتغلب على القيود الجغرافية.

إن مثل هذه البواعث تقع في الجزء السفلي من دائرة الصراع، حيث أن معظم العمل الحقيقي الذي يجب أن تركز عليه من أجل الوصول إلى قرار حل.

حل الصراعات التنظيمية

بالنظر الى النموذج يلاحظ أن الصراع ينشأ من المصادر التالية:

1. صراعات المعلومات تنشأ عندما نتعامل مع غياب المعلومات، والمعلومات المغلوطة، وآراء مختلفة حول ملاءمة البيانات وتفسير مختلف للبيانات...الخ.
2. صراعات المصالح هي: تلك الصراعات التي ينظر إليها على أنها منافسة على المصالح والمصالح الإجرائية والمصالح النفسية...الخ أو هي فعلا كذلك.
3. الصراعات الهيكلية: تتبع من السلطة غير المتساوية، والسيطرة غير المتساوية على الموارد، ومحددات الوقت...الخ.
4. صراعات القيم: تتبع بسبب اختلاف طرق الحياة، والأيدولوجية، والديانة، والثقافة، ومعايير مختلفة لتقييم الأفكار.
5. صراع العلاقات التي تستند الى سوء الاتصال \ التواصل، والعواطف القوية، والتنميط.
6. السلوك السلبي المتكرر... الخ.

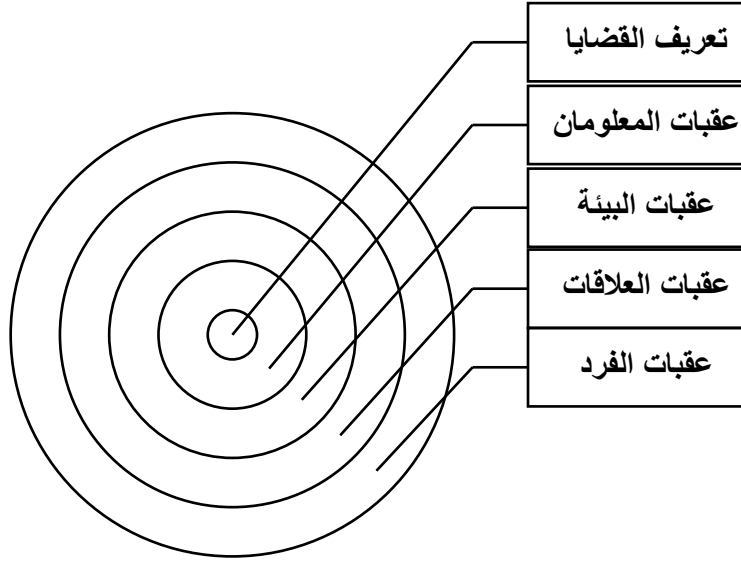
ويقترح نموذج دائرة الصراع على القيادات التدخل لحل الصراعات بما يتلاءم مع مصدر ودائرة ذلك الصراع، كما هو مبين في الآتي:

خريطة أسباب الصراع وامكانيات التدخل:

مسببات الصراع	خيارات التدخلات المحتملة
صراع المعلومات أو البيانات	- الاتفاق على ماهي البيانات المهمة. - وضع معايير مشتركة لتقييم البيانات. - طلب مساعدة خبير كطرف ثالث لإبداء الرأي من أجل الخروج من المأزق.
صراع المصالح	- التركيز على المصالح وليس المواقف. - وضع الحلول التي تلبي احتياجات جميع الأطراف. - وضع المفاضلات لتلبية مصالح مختلفة في القوة. - ابحث عن معايير موضوعية. - توسيع الخيارات والموارد.
صراع تنظيمي	- يتم تعريف الأدوار أو تغييرها بوضوح. - إعادة تخصيص الملكية أو السيطرة على الموارد. - إيجاد عملية صنع القرار تحصل على قبول متبادل من الأطراف. - تغيير المواقف إلى مصالح قائم على أساس المفاوضات. - تعديل وسائل التأثير المستخدمة من قبل الأطراف. - تغيير العلاقة المادية والبيئية لأطراف الصراع. - تعديل الضغوط الخارجية على الأطراف. - استبدال أنماط السلوك المدمر.
صراع القيم	- تجنب تحديد المشكلة من حيث القيم. - إنشاء مناطق من النفوذ حيث تسيطر مجموعة واحدة من القيم. - البحث عن الأهداف المشتركة بين جميع الأطراف. - السماح للأطراف في الاتفاق أو الاختلاف.
صراع العلاقات	- التحكيم في تعبيرات العواصف من خلال الإجراءات. - تشجيع التعبير عن العواطف من خلال جعلها مشروعة وتوفير عملياتها. - إعاقبة السلوك المتكرر السلبي عن طريق إحداث تغيير في الهيكل. - تشجيع حل مشكلة المواقف الإيجابية. - القواعد الأساسية للقاءات والتجمعات. - توضيح التصورات وبناء تصورات إيجابية.

■ نموذج حل الصراع the conflict resolution model:

في كتابة التغلب على الاختلافات الخمسة للفريق، يعرض (Patrick Lencioni) نموذج آخر لحل النزاعات، يشكل النموذج سلسلة من الدوائر متحدة المركز تتمحور حول نقطة النزاع.



يقترح هذا النموذج أربعة أنواع مختلفة من العقبات التي تحول عن إيجاد حل لقضايا الصراع التنظيمي. وفقاً لـ (Lencioni, 2005) العقبات الأقرب إلى مركز النموذج - (تعريف القضايا) هي الأسهل للتغلب على الحواجز، وكلما تحرك واحد نحو الخارج من مركز النموذج تصبح العقبات أكثر صعوبة للتغلب عليها وبصورة متزايدة، وتشمل هذا الحواجز:

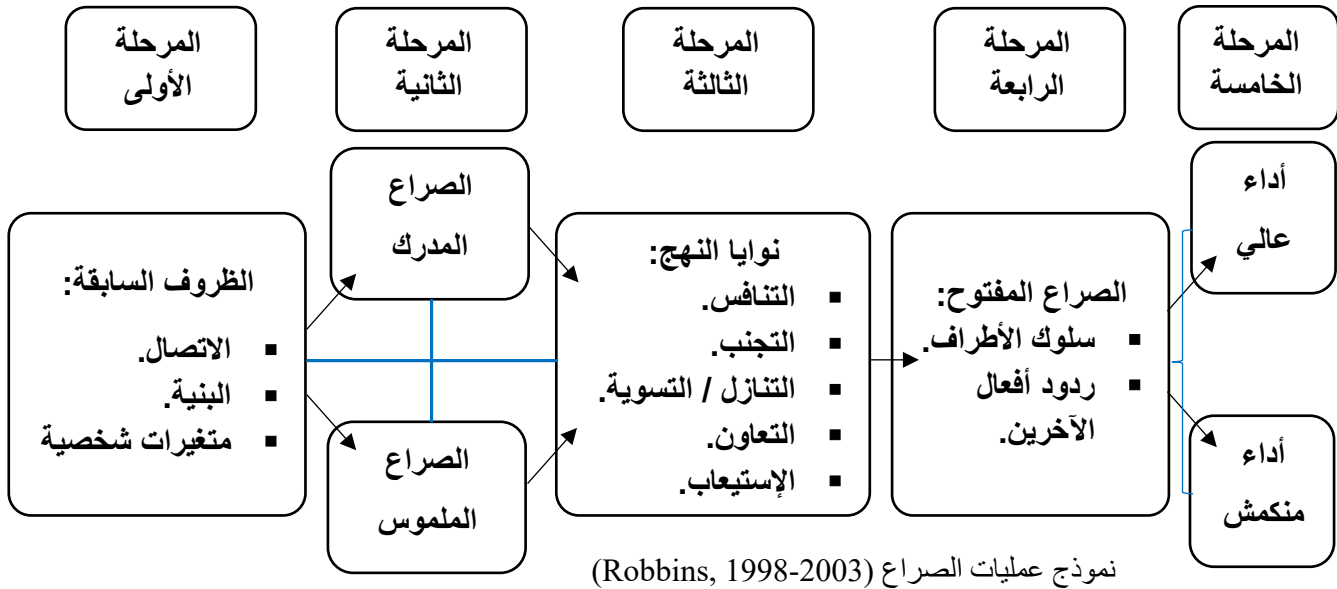
1. **عقبات المعلومات Information obstacles** (الدائرة الأقرب إلى دائرة القضية أو الصراع): وهي أسهل القضايا بالنسبة لمعظم الناس لمناقشتها؛ يجب على الأفراد تبادل المعلومات والحقائق والآراء، ووجهات النظر إذا كانوا يريدون التحرك نحو قرار الحل.
2. **عقبات البيئة Environmental obstacles** (الدائرة التالية تجاه الخارج) الغلاف الجوي الذي يجري فيه الصراع الحيز المادي، سياسات المكتب المزاجية الفردية، وثقافة الشركة، ويمكن لجميعها أن يكون لها تأثير على عملية القرار.
3. **عقبات العلاقة Relationship obstacles** (الدائرة التالية تجاه الخارج) القضايا بين الأشخاص المنخرطين في الصراع؛ الموروثات التي لم تحل من قبل أو ربما الأحداث الحالية بين الطرفين، سمعتهم أو حتى الموقع الوظيفي في المنظمة قد تؤثر على كيفية عمل الناس من خلال الصراع.
4. **عقبات الفرد Individual obstacles** (الدائرة الأبعد) القضايا التي تخص كل شخص بعينه في الصراع الخبرات الفردية، المعرفة واحترام الذات، وحتى القيم والدوافع؛ جميعها تلعب جزء في التسبب في الصراع وجزء في حل الصراع في نهاية المطاف (Lencioni, 2005, p. 125) وسبب وجود هذه العقبات راجع إلى وجود الفوارق الداخلية بين الأفراد.

يذكر (Lencioni) أن مفتاح هذا النموذج هو أن نفهم أن هذه العقبات تكن موجودة أثناء المناقشات. عندما ينشأ نزاع بسبب عقبة بوجه خاص، ينبغي على الفريق النظر في النموذج لكي يقرر ما إذا كانت معالجة هذه المسألة شيء وارد من عدمه. ويدعي (Lencioni) أنه إذا لم تختار الأطراف معالجة وحل قضية ما، ينبغي أن توافق على عدم السماح لها بأن تؤثر على قدرتها على حل الصراع الأكبر.

حل الصراعات التنظيمية

■ نموذج عمليات الصراع Robbins, 1998:

يركز هذا النموذج أكثر على العلاقات الشخصية ويؤكد أن اعتماد سلوك معين يؤدي ردود فعل مماثلة من قبل الآخرين شكل (8-12) وبالتالي، للحفاظ على الوضع المتضارب في حدوده الدنيا من الإيجابية، من المهم أن نتذكر أن العلاقات الجيدة تبغي (تحفظ) مع ضبط أو مراقبة السلوك، فما لدى السلوك المعتمد من قوة يكون قائماً على وجود العلاقات الشخصية



وصنف روبنز (كما هو في النملة، ٢٠٠٧) إداره الصراع إلى عدة أساليب هي:

1. **أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة:** أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.
2. **أسلوب توسيع الموارد:** حيث أن الموارد المحدودة تعد أحد أسباب الصراع التنظيمي، لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت المادية أو البشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.
3. **أسلوب حل المشكلات:** أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من المخطئ ومن على صواب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.
4. **أسلوب تجنب الصراع:** أي إهمال الصراع، وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب قصير الأمد يتم اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.
5. **أسلوب التهذية:** أي تليين الموقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
6. **أسلوب التسوية:** أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
7. **أسلوب الإكراه:** أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.
8. **أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن سبب يتعلق بالهيكل التنظيمي وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه.

■ نموذج مارش وسيمون March & Simon:

قدم مارش وسيمون نموذجا يتكون من أربعة أساليب يمكن للمنظمات تطبيقه في إدارة الصراع وكما هو مشار من قبل (النملة، ٢٠٠٧) وهي:

1. **أسلوب حل المشكلة:** من خلال تعاون الأطراف المعنية بالصراع وطرح بدائل للتوصل إلى حل مرضي للجميع.
2. **أسلوب الإقناع:** ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية ضمن نطاق المنظمة، وينطوي هذا الأسلوب على تأييد مشاركة الأفراد في بعض المستويات، وإمكانية التوسط للقضاء على الخلافات التي تتعلق بالأهداف الفرعية ضمن إطار الأهداف العامة.
3. **أسلوب إجراء الصفقات أو المساومة:** يطبق هذا الأسلوب عندما يكون أهداف أطراف الصراع ثابتة ويتمسك كل طرف بأهدافه، فيتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة.
3. **أسلوب التحالف أو الائتلاف:** ويعكس الحل في هذا الأسلوب بالقوة النسبية لمختلف الأطراف المتصارعة.

■ نموذج توماس وكيلمان (Thomas & Kilmann):

طور توماس وكيلمان نموذجهما لإدارة الصراع شبيها لمخطط بليك وموتون وله بعدان هما:

1. **بعد التعاون (cooperativeness):**

ويمتد من درجة من درجة غير المتعاون إلى درجة المتعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2. **بعد الحزم (Assertiveness):**

ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

متعاون	أسلوب التنازل (تعاون ولا حزم)	أسلوب التعاون (تعاون وحزم)
يُعد	الحل الوسط التعاون والحزم معًا بشكل جزئي	
غير	أسلوب التجنب	أسلوب المنافسة
متعاون	(لا تعاون ولا حزم)	(حزم ولا تعاون)

غير حازم

يُعد الحزم

حازم

نموذج توماس وكيلمان، العيمان، ٢٠٠٤، ص. ٣٨٢ - ٣٨٥

حل الصراعات التنظيمية

وينتج عن هذان البعدان خمسة أساليب للتعامل مع الصراعات التنظيمية وهي (sample, 2008)

1. أسلوب التنافس (متشدد / غير متعاون):

أسلوب المنافسة: هو أسلوب متشدد وغير متعاون، ووضع السلطة الموجهة. عندما يتم التنافس، يسعى الفرد لأن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الشخص الآخر، وذلك باستخدام القوة حيث يعتمد هذا الأسلوب على القوة أي قوة يعتقد أنها متاحة ومناسبة للفوز بالموقف ولكسب ود الأفراد إلى جانبك. المنافسة قد تعني الوقوف لحقوقك والدفاع عن موقف تعتقد أنه الصحيح أو ببساطة محاولة لتحقيق الفوز. والتنافس باعتباره أسلوب للتعامل أو معالجة الصراعات التنظيمية هو: محاولة السيطرة الكاملة، وهو موقف يحاول فيه طرف ما أن يحصل على كل شيء (ربح / خسارة). ويستخدم هذا الأسلوب عندما يستلزم الأمر إجراء فوريا، عندما تعتقد أنك على حق.

2. أسلوب التعاون والتضامن (متشدد / متعاون):

هذا النمط يجمع بين التعاون والتشدد على حد سواء. عندما يتم التعاون، يحاول الفرد العمل مع شخص آخر لإيجاد حل يرضي تمامًا مخاوف الإثنين معا. إنها تنطوي على حفر في عمق القضية لتحديد المخاوف الكامنة للشخصين وإيجاد البديل الذي يجمع ويقابل شواغل كلا الطرفين. التعاون بين شخصين قد يأخذ شكل استكشاف الخلاف لغرض التعلم من رؤى بعضهم البعض، وحل بعض الشروط التي من شأنها أن تزيل خلاف ذلك التنافس على الموارد، أو مواجهة ومحاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة التعامل مع الآخرين.

أن هذا الأسلوب يدعو إلى محاولة تأمين مصالح الطرفين المتصارعين، بمعنى أن يحاول كل طرف تأمين أو تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر، ويمثل هذا الأسلوب محاولة الإدارة معالجة الصراع عن طريق إيجاد الوسائل التي تمكن كلا طرفي الصراع من تحقيق احتياجاتها.

ويؤمن هذا الأسلوب إمكانية التواصل والحوار بين طرفي النزاع للتعرف على مطالب كل منهما، مما يجعل كل طرف من طرفي النزاع راضٍ عن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المعالجات الإيجابية للصراعات القائمة بينهما.

3. التسوية / المساومة / التنازل:

أسلوب المساومة هو: أسلوب وسط بين التشدد والتعاون، أي بما يحقق كل من تأكيد الذات وروح التعاون. عند تطبيق المساومة، يكون الهدف من ذلك هو إيجاد حل مقبول للطرفين، حيث يرضي كلا الطرفين على الأقل جزئياً. تقع المساومة في منتصف الطريق بين المنافسة والاستيعاب، وهو أسلوب وسط بين التشديد والتعاون بمعنى الحل الوسط الذي يعني التعاون والحزم أو التشدد من كلا الطرفين، كل منهما يحقق الربح في جزء والخسارة في جزء آخر، وهذا الموقف ناتج عن محاولة تحقيق مصالح الطرفان بصورة جزئية من خلال التعاون والتضحية، عن طريق التحاور والتنازلات والمقايضة ودرجة عالية من المرونة. المساومة قد تعني تقسيم الفراق، وتبادل التنازلات، أو البحث عن موقف مشترك في الوسط.

ويستخدم عندما يخفق كل شيء؛ ولإتخاذ القرارات العاجلة حول الخلافات الثانوية وعندما يلتزم طرفان على المستوى ذاته من القوة على أهداف حصرية متبادلة بينهما.

4. التجنب (غير متشدد / غير متعاون)

أسلوب التجنب هو: أسلوب غير متشدد وغير متعاون (أي ضعيف). **عندما يحيد الفرد يعني:** أنه لا يسعى مباشرة إلى تحقيق أي مصالح، سواء مصالحه الخاصة أو مصالح الشخص الآخر. أي أنه لا يفضل الدخول في صراعات. فالفرد يهمل مصالحه ومصالح الآخرين بتفادي نقاط التعارض أو الصراع ويكون ذلك إما عن طريق الانسحاب أو عدم الدخول في الصراع من أساسه. إن هذا التجنب قد يأخذ شكل الالتفاف أو الهروب الدبلوماسي لقضية ما، فيتم تأجيل القضية حتى يتوفر وقت أفضل، أو ببساطة الانسحاب من حالة تحمل في احشائها عنصر التهديد إلى وقت مناسب.

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المواجهة خطرة أو مدمرة جداً، عندما تكون إحدى المسائل غير مهمة أو تافهة، عندما يحتاج أحد المواقف إلى "التهدة" أو إن كنت بحاجة إلى المزيد من الوقت للاستعداد للمواجهة.

5. الاستيعاب اسلوب التساهل أو التضحية (غير متشدد / متعاون)

هذا الأسلوب غير متشدد ومتعاون وهو عكس المتنافس. عند الاستيعاب، يهمل الفرد مصالحه واهتماماته من أجل تلبية مصالح واهتمامات الشخص الآخر، وهذا يعني أن هناك رغبة لهذا الطرف التخلي عن موقفه لصالح الطرف الآخر، في هذا الوضع هناك عنصر التضحية بالنفس. قد يأخذ الاستيعاب شكل الكرم مع نكران الذات أو الأعمال الخيرية، طاعة أمر شخص آخر عندما تفضل عدم ..، أو الرضوخ لوجهة نظر الطرف الآخر.

بالنظر الى الأساليب الخمسة، **يمكن القول** إن أي من هذه الأساليب لها مميزات وعيوب، مما يعني أنه لا يوجد أسلوب واحد صحيح عندما نواجه لصراع ما. فجميع الطرق الخمس يمكن أن تكون نافعة في مواقف محددة حيث أن كلا منها يعكس مجموعة من المهارات الاجتماعية المفيدة. كما أن فاعليتها تتوقف على طبيعة ظروف الموقف ومتطلباته وعلى مدى مهارة القائد في استخدام مختلف الأساليب

■ أساليب معالجة الصراع والحالات المواتية لها:

أساليب معالجة الصراع	الحالات الملائمة للعلاج
التجنب	1. حين تكون المسألة تافهة ولا تستحق الجهد، أو أن هناك أمور ضاغطة وأكثر أهمية والحاحاً. 2. حين تدرك أنه ليس هناك أي فرصة لتحقيق مصالحك الخاصة. 3. حينما تكون التكلفة المحتملة لمواجهة المشكلة أكثر من فائدة الحل. 4. إعطاء الناس الوقت للتهدئة والحصول على تصور على تطور الأحداث. 5. حين يمكن للآخرين حل الصراع بفعالية أكثر. 6. حين يكون هناك حاجة للمزيد من المعلومات بدلاً من القرار المتسرع. 7. حين يبدو أن المسألة لها علاقة أو نتيجة لمسألة أخرى.
التشارك / التعاون	1. لإيجاد حل موحد حين تكون كل الاهتمامات مهمة لا يمكن التنازل عنها. 2. حين يكون هدف الفرد نفسه هو التعلم. 3. الدمج بين الآراء المتناقضة. 4. الفوز بانضمام الجميع من خلال النظر في مصالح متعددة وتحقيق توافق عام في الآراء. 5. العمل من خلال مشاعر قد خدشت بعلاقات طيبة.
التلاؤم (التكيف أو الاستيعاب)	1. عندما تدرك أنك على خطأ وتسمح بوضع أفضل للحل، ولتعلم من الآخرين، وإظهار أنك متفهم للأفراد ومنطقي ومعقول. 2. للحصول على دعم اجتماعي تحسباً لمشاكل مستقبلية أكثر أهمية. 3. حين تكون المسألة مهمة أكثر من الطرف الآخر فيحاول إرضاءه والحصول على تعاونه. 4. لتقليل الخسارة إذا كان الطرف الآخر أقوى، وهو بالتالي سيخسر أكثر. 5. حين يكون الانسجام والاستقرار مهماً بشكل خاص. 6. عندما تحب أن تطور موظفيك من خلال السماح لهم التعلم من أخطائهم.
التسوية (الحل الوسط)	1. حين تكون الأهداف مهمة لكن لا تستحق الجهد، أو خطر اندلاع نزاع مرتفع جداً. 2. لدى الأطراف المتنازعة قوى دعم متساوية، وملزمة بتحقيق أهداف تضامنية لا تستبعد بعضهم البعض. 3. لتحقيق تسوية مؤقتة لمسائل معقدة. 4. عندما تكن في حاجة للوصول إلى حل مناسب تحت ضغط الوقت. 5. لضمان انسحاب " مشرف "، عندما يكون التعاون أو المنافسة لا يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية من حيث تلبية مصالحهم الخاصة.

حل الصراعات التنظيمية

وعليه يمكن النظر إلى الأساليب الخمسة وما تحققه من نتائج في الشكل التالي:

1. التنافس (Compete) ← أنا أكسب / أنت تخسر.
2. التجنب (Avoid) ← أنا أخسر / أنت تكسب.
3. الاستيعاب (Accommodate) ← أنا أخسر / أنت تكسب.
4. التسوية (Compromise) ← أنا أكسب قليلاً / أنت تكسب قليلاً.
5. التعاون (Collaborate) ← أنا أكسب / أنت تخسر.

	أنا أكسب	أنا أخسر
أنت تكسب	كسب / كسب	خسارة / كسب
أنت تخسر	كسب / خسارة	خسارة / خسارة

الأساليب الخمسة ونتائجها في إدارة الصراع

■ ذكر زين الدين والشاعر وآخرون أن هناك ستة أنماط من المعاملات الانسانية هي:

النمط الأول: فوز / فوز:

- فوز / فوز هو: إطار عقلي وقلبي يسعى دوماً للنفع المتبادل.
- معني فوز / فوز هو: أن الاتفاقات والحلول مفيدة للطرفين.
- حل فوز / فوز: يشعر الجميع بالراحة للقرار، ويشعروا بأنها ملتزمة بالتنفيذ.
- نمط فوز / فوز: يرى الحياة بأنها تعاون.
- انتباهه: يميل الناس عادة إلى تقسيم الأشياء إلى قسمين: قوي وضعيف. صلب ومرن، ربح وخسارة.
- نمط فوز / فوز هو: إيمان بالبدل الثالث، إنه ليس طريقي، إنه ليس طريقك، إنها طريقتنا خيارنا المشترك

النمط الثاني: فوز / خسارة:

- أحد بدائل فوز / فوز هو: فوز / خسارة: وهو يقول إذا ربحت أنا تخسر أنت.
- كأسلوب قيادي، فإن نمط فوز / خسارة: ينسجم مع النمط القيادي الاستبدادي " أنا أشق طريقي وأنت لا تشقها "
- العديد من الناس يطبعون بعقلية أفوز / تخسر منذ ولادتهم " إذا كنت أنا أفضل من أخي، فسوف يحبني والداي أكثر "

النمط الثالث: أخسر / تفوز:

- نمط أخسر / تفوز أسوأ من نمط أفوز / تخسر: لأنه بلا معايير، أو مطالب، أو توقعات أو رؤية.
- الأشخاص الذين يحملون عقلية أخسر / تفوز: من السهل إعادة إرضائهم، فهم يسعون للقوة من خلال تأييد الناس أو قبولهم.
- ليس لديهم الشجاعة الكافية لإظهار مشاعرهم أو ما يعتمل في صدورهم، ويخافون بسهولة من القوة الذاتية للآخرين.

حل الصراعات التنظيمية

النمط الرابع: أخسر / تخسر:

- حين يلتقي اثنان من نمط أفوز / تخسر: فإن النتيجة تكون أخسر / تخسر.... فسوف يخسر كلاهما.
- أخسر / تخسر هي: فلسفة الشخص شديد التبعية دون أي توجيه داخلي.
- والذي يحس بالتعاسة ويعتقد بأن الجميع يجب أن يكونوا تعساء أيضا. " فإن لم يربح فليس شيئا أن أكون خاسرا"

النمط الخامس: الرابع:

- من البدائل الشائعة التفكير ببساطة في الربح
- الأشخاص من هذا النمط لا يريدون بالضرورة إلحاق الخسارة بأحد، فذلك ليس هو المهم، فالمهم عندهم هو الحصول على ما يريدون.
- الشخص الذي يحمل عقلية الربحية لا يفكر سوى في تأمين مطالبه، ويترك للآخرين أن يعملوا على تأمين مطالبهم

النمط السادس: أفوز / أفوز أو لا صفقة:

- أن لم يصل المتفاوضون إلى حل تعاوني، يحقق المصالح المشتركة للطرفين، فإن بإمكانهم السعي لمعادلة أعلى من (أفوز / أفوز) وهي أفوز / أفوز أو لا صفقة.
- "لا صفقة" تعني أساسا أننا إن لم نجد حلاً يحقق مصالحنا المشتركة، نحن الطرفان، فإننا على " ألا نتفق" لا صفقة.
- فلم نخلق الأزمات.
- ولم نؤسس عقوداً يتوجب علينا إنجازها.
- تذكر/ي: أنه حين يكون لديك مبدأ لا صفقة كخيار في ذهنك، فإنك تحس بأنك متحرراً، وألا تضغط أعمالك للوصول إلى ما تريد. تستطيع أن تكون منفثا.
- ومع معادلة " لا صفقة" كخيار تستطيع أن تقول بأمانة: " لا أتعامل إلا حسب أرباح / تربح، أريد أن أفوز، وأريدك أن تفوز".
- منهج أفوز / تفوز، أو لا صفقة وأكثر واقعية في بداية كل عملية تفاوض.

■ استراتيجيات وسياسات التعامل مع الصراعات في المنظمات:

بوضوح، الصراع بين زملاء العمل من المستحيل القضاء عليه تماما ومع ذلك، هناك العديد من المديرين يعترفون بوجود استراتيجيات رئيسية والتي يمكن أن تقلل من الآثار السلبية للصراع في مكان العمل بنجاح، فعادة المنظمات أو الشركات الكبيرة التي تدير الصراع بشكل فعال توظف العديد من الاستراتيجيات مثل:

أولا: استراتيجية التفاوض:

بالنسبة للتفاوض، تصف (Maiese, 2007, p.1) التفاوض بأنه "مناقشة بين اثنين أو أكثر من المتنازعين الذين يحاولون إيجاد حل لمشكلتهم". أقصى من ذلك، أشارت إلى أن التفاوض "يمكن أن يحدث على المستوى الشخصي وعلى مستوى المنظمات بمختلف مشاربها الوظيفية بما في ذلك الشركات، أو المنظمات الدولية (الدبلوماسية)".

عادة تتفاوض الأطراف عندما "ترغب في خلق شيء جديد والذي لا يمكن القيام به على مستوى أحد الأطراف، أو إيجاد حل لمشكلة أو لنزاع بينهما".

حل الصراعات التنظيمية

أن الأطراف التي تتفاوض عادة " تفضل البحث عن اتفاق بدلاً من المحاربة العلنية، أو قطع الاتصال عند التعامل مع الصراع، فإن المنظمات أو الشركات الكبيرة تتفاوض من خلال " مبادلة البيانات ومحاولة التأثير على بعضهم البعض" في عملية الأخذ والعطاء ووفقاً لـ (Maiese) فإن المنظمات أو الشركات يكون لديهم فرصة لتسوية النزاع عن طريق التفاوض طالما أن كلا الجانبين على استعداد لتقديم تنازلات.

اقترح (Fernandez, 2002) عدد من المبادئ للمفاوضات التي تعزز حل على قاعدة "كسب / كسب، أو فوز / فوز":

- عرض المشاركين كحل إلى المشاكل.
- فصل الناس عن المشاكل.
- أن تكون ليناً مع الأفراد، وصعباً على المشكلة.
- التركيز على المصالح وليس المناصب.
- مساعدة المشاركين في خلق خيارات متعددة لتحقيق مكاسب متبادلة.
- استخدام معايير موضوعية.
- كن منفتحاً على السبب استسلم للمبادئ وليس للضغوط.

ثانياً: استراتيجية التدرج (instrumentalism):

استراتيجية أخرى تستخدم من قبل المنظمات والشركات الكبيرة لإدارة الصراع ألا وهي التدرج والتي تنطوي على تطوير حلول مع مرور الوقت. يكاد يكون من المستحيل لشخص واحد أو حتى مجموعة من الناس وفي فترة قصيرة نسبياً من الزمن، أن يقدم مساعدة للطرفين على إيجاد حل، الحلول تحتاج إلى تطوير بتمهل وعلى فترة زمنية طويلة، مع عدد من الأشخاص الذين يعملون بشكل مستقل وفي نفس العمل، ومن أجل تحويل الصراع من صراع مدمر إلى صراع بناء، وفي نهاية المطاف إلى تسوية الوضع وتشير بورغيس أنه حتى عندما لا يمكن حل الصراع عموماً، سوف يتحسن الوضع تدريجياً. هذه الخطوات الإضافية سوف تستفيد منها أجزاء صغيرة من نظام الصراع وبشكل فوري، وبنهاية المطاف ممكن أن نعمل معاً في عملية تسهيل التحول لهذا الصراع الواسع النطاق.

ثالثاً: استراتيجية الوساطة (mediation):

الاستراتيجية الثالثة التي تطبق من قبل المنظمات والشركات الكبيرة في إدارة الصراع هي: الوساطة وصف كل من (Yawanarajah, 2007) و (Honeyman, Christopher, and Nita) الوساطة بأنها "عملية غير الخصومة فيها طرف ثالث محايد يساعد في حل نزاع بين اثنين أو أكثر من الأطراف الأخرى". ويذكرون أن دور الوسيط هو " لتسهيل التواصل بين الطرفين، ومساعدتهم في التركيز على القضايا الحقيقية للنزاع، وتوليد الخيارات التي تلبي مصالح أو احتياجات جميع الأطراف المعنية في محاولة لحل الصراع". الوساطة هي أداة تستخدم في المنظمات والشركات الكبيرة لحل القضايا وتعيين المسؤولية عن مشاكل محددة بذاتها. فهي تختلف عن " التحكيم " حيث يستمع الوسيط إلى حجج الطرفين ثم يتخذ القرار للمتنازعين كما يساعد الوسيط الأطراف لوضع حل بنفسها" وباختصار " الوسيط " هو: في المقام الأول شخص العملية، يساعد الأطراف في تحديد جدول الأعمال، وتحديد وإعادة صياغة القضايا، والتواصل بشكل أكثر فعالية، والعثور على مجالات أرضية مشتركة، والتفاوض إلى حد ما، وعلى أمل التوصل إلى اتفاق.

رابعاً: استراتيجية الاتصال الفعال:

استراتيجية أخرى تستخدم من قبل المنظمات والشركات الكبيرة لإدارة الصراع هي الاتصال الفعال (effective communication) يمكن أن تؤثر توقعات التواصل على الموظفين عند مستويات عدة، إذ فشل المديرين على التواصل بشكل فعال من خلال توصيف الوظائف والتفويض، فإنه من المحتمل أن يغفل الموظفين المهام الهامة. وبالتالي " على افتراض أن شخص آخر قام برعاية شيء ما" وقد يكون وسيلة مؤكدة للتحريض على الصراع. ويقترح (Weinstein, 2007) لكي يقهر الصراع؛ يجب على المدراء "التبليغ بوضوح تام الأولويات ومسؤوليات العمل" وبالإضافة إلى ذلك؛ يجب على المدير الفعال " تقديم التغذية الراجعة حول مدى التقدم في العمل من خلال متابعة الموظفين" وبالمثل، يتعين على المدراء التماس ردود الفعل من الموظفين. " لإدارة الصراع بفعالية يجب عليك خلق بيئة اتصال مفتوحة، من خلال تشجيع الموظفين للحديث عن قضايا العمل".

ليس فقط التواصل هو المهم لحسم المهمة والصراع بين الأفراد. وإنما هو أيضا جزء لا يتجزأ من التدريب على القيادة (ستيفن). في جوهره تواصل المعلومات والأهداف، والتوقعات تقود إلى بناء الثقة بوضوح، ويمكن للتواصل تقليل الصراع من خلال إزالة المفاهيم الخاطئة حول أدوار مهمة ما، وغرس الثقة في القيادة.

وتؤكد دونا بيلافايور (Bellafire, 2007) أهمية التواصل الفعال، وتصف (٦) خطوات حاسمة لتسوية النزاعات وهي:

1. التعرف على المشكلة identify the problem:

تشير (Bellafire) إلى أن عملية التسوية تبدأ بمناقشة " لفهم كلا الجانبين من المشكلة" في هذه المرحلة، لا بد من أن كلا الجانبين أن يحدد بوضوح النتائج التي يريدونها وتعريف الأشياء التي كلاهما تم الاتفاق عليها على حد سواء، فضلا عن الأفكار التي تسببت في الخلاف. من المهم الاستماع بنشاط إلى ما يقوله الطرف الآخر، استخدم عبارة " أنا" في التصريحات، وتجنب اللوم.

2. اقتراح العديد من الحلول الممكنة proposed several possible solutions:

تصف (Bellafire) المرحلة الثانية بأنها. " مرحلة العصف الذهني" والتي من خلالها " يتم تحديد النقاط التي يتفق الجميع عليها والأهداف المشتركة" ومن ثم يتم ابلاغها إلى الأطراف، أثناء العصف الذهني يقوم كلا الطرفين بتسجيل الطرق المحتملة لهذه المشكلة، والتي يمكن تصورها دون النظر في الجدوى من الأفكار " الهدف من هذه المرحلة هو تحديد كمية من الأفكار بدلاً من البحث عن الجودة، ودع الإبداع يكون دليلك". كما ينصح (Bellafire)

3. تقييم كل بديل Evaluate each alternative:

تقترح (Bellafire) أن يتم تحليل كل نهج أو طريقة لمشكلة وحدة التوالى، "مع الأخذ بعين الاعتبار إيجابيات وسلبيات الحلول المتبقية". كما يوصي بأن على الأطراف المتصارعة تكرار هذا العملية " حتى يتم تضيق القائمة إلى واحد أو اثنين من أفضل سبل التعامل مع المشكلة ". وتؤكد (Bellafire) أهمية الصدق في هذه المرحلة وتحذر من أنه من المرجح أن تنطوي هذه المرحلة على حلول وسط.

حل الصراعات التنظيمية

4. تحديد أفضل حل Determine the best solution:

تشجع (Bellafigiore) الأطراف على اختيار الحل الأكثر قبولاً للطرفين، حتى ولو أنها ليست مثالية لأي من الطرفين. طالما يبدو أن هذا الاختيار عادلاً وهناك التزام متبادل للعمل مع القرار، والصراع لديه فرصة للتسوية.

5. تنفيذ البدائل implement the alternative:

لتنفيذ البديل، ينبغي على الأطراف المتصارعة أولاً "الاتفاق على تفاصيل ما يجب على كل طرف القيام به". بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يحدد كل الأطراف "ما يجب القيام به في حالة أن الاتفاق بدأ الإخلال به". (Bellafigiore)

6. تقييم الحل باستمرار Continually evaluate the solution:

وتشير Bellafigiore أن على القيادات عرض طريقة حل الصراع كعملية مستمرة. "اجعلها كموضوع لسؤال الشخص من وقت لآخر عن كيفية سير الأمور. قد يظهر شيء غير متوقع أو قد يغفل المدراء أو القادة عن بعض جوانب المشكلة. ينبغي أن ينظر إلى قراراتك على أنها مفتوحة للمراجعة والتفحيات، طالما يتم الإتفاق على التفحيات بصورة متبادلة" (Bellafigiore)

خامساً: احترام الآخرين respect others:

المديرون الذين يحترمون موظفيهم هم أكثر عرضة لاكتساب احترامهم. وبالمثل، المنظمات التي تدعي أن الاحترام يمثل قيمة من قيم المنظمة سوف تعزز ذلك من خلال ممارستها العملية. يوضح (Maravelas, 2005) الدور الحاسم من الاحترام في حل النزاعات في السيناريو التالي. ساعات من الشقاق المستمر، ترك التنفيذيين مستنفذين وفي انقطاع من التواصل. ثم صعد وسيطاً وطلب منهم تقاسم الأشياء التي يحترمونها جميعاً مع بعضهم البعض. وبعد أن فعلوا ذلك، تم استبدال الطاقة الإيجابية بالسلبية، وبناء أرضية لتسوية النزاعات والتي تجاوزت "التفاهة والتهيج" (ص. 204-205) تناول العالم الشهير إدواردز ديمينج (Edwards Deming) العلاقة بين الصراع والاحترام عندما دعي إلى القضاء على الحصص العددية لقياس العمل ليوم واحد. وجد ديمينج أنه حيثما توجد الحصص، أصبح ضغط الأقران والعداء سائداً بين زملاء العمل. علاوة على ذلك، وجد عندما يسأل المدراء الموظفون لحل مشاكل ما مثل إيجاد طرق لتوفير المال للشركة بدلاً من فرض الحصص الإلزامية، وجد أنهم أحرزوا على النتائج مختلفة. وباختصار، يعبرون الموظفون عن مشاعر تعزيز الولاء والفخر في منظماتهم كلما كانت أفكارهم مرحبة بها ومقبولة (Walton, 1986) وبوضوح تام، أن النظام الذي يعزز جو من التقبل والاعتراف هو أفضل بكثير من الذي يقيس الناس من خلال الأرقام، ويكون أقل احتمالاً للتحريض على الصراع من غيره.

سادساً: تشجيع العمل الجماعي Encourage teamwork:

وفقاً لكريغ ستيفنز (Steven, 2007) أن قوة المنظمة أو الشركة لحل المشاكل التي توجد تكمن في وجود تركيبة حرجية من العمل الجماعي والاتصال. علاوة على ذلك، يجب على كل فرد في الفريق إجراء نسخ متماثل في الفريق من حيث "رسالة الفريق، وأهداف الفريق، وجدول أعمال الفريق". وعندما تنشأ الصراعات لم يعد بوسع الأفراد مشاركة "نفس الرسالة أو المهمة الشخصية، والأهداف، وجدول الأعمال". ويوضح (Deming) كيف انهار العمل الجماعي يعزز الصراع لامحالة.

ويشهد (Weinstein, 2007) على قيمة العمل الجماعي بقوله "يجب أن يكون الموظفون قادرين على الذهاب إلى الاجتماع فريقاً يعج بالخلاف، ويكون على استعداد للخروج بدعم جماعي للقرار النهائي للفريق. كما أشارت بوضوح أن العمل الجماعي الفعال يقلل من النزاع في مكان العمل".

حل الصراعات التنظيمية

سابعاً: تمكين الناس Empower people:

يمكن تمكين القوى العاملة أن يساعد في تقليل الصراع لأنه يجعل الناس جزء من الحل عندما تنشأ مشاكل في العمل. فإن أصبح الأفراد متمكنين أو مخولين فإنهم يبدؤون في تطوير "موقف الملكية" والذي من خلاله يرون أن حل النزاعات ستؤثر عليهم بشكل مباشر كونهم في أسفل خطوط السلطة الخاصة بهم بالمنظمة مثل عمل فريق، فإن عملية التمكين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع الاتصالات. ونتيجة لذلك فإن المنظمات تتخذ خطوات حاسمة نحو تمكين الناس. (Hersry, Blanchard, and Johnson, 2001)

المنظمات أو الشركات التي تعامل الناس كشركاء تميل إلى مناقشة أكثر صراحة للصراع، الأمر الذي يؤدي إلى خلق جو أكثر إبداعاً. لأن الإبداع والتعلم يتطلب رؤية وفعل لأشياء بطرق جديدة، الناس أكثر عرضة لأن تقترح الأفكار الجديدة في بيئة يتم قبول الاختلافات فيها (Perlow, 2003). بالإضافة إلى ذلك، عندما يتم تمكين الناس في صنع القرار، يصبح عملهم أكثر تحفيزاً. ونتيجة لذلك، هم أكثر التزاماً بعملهم وأكثر عرضة للعمل من خلال الصراعات من تلقاء أنفسهم (Schwarz, 2002) وبوضوح تام، يمكن القول إن تمكين الأفراد يمكن أن يساعد المدراء على تقليل الصراع في منظماتهم.

ثامناً: سياسة منع الصراع conflict Prevention:

ليس صحيح أن تكون في نزاع مستمر شيء جيد، حتى عندما يكون الصراع مفيداً لتوليد الإبداع، وفيما يلي طرق الوقاية من النزاعات وإدارتها:

1. مساعدة فريق التركيز على المهمة والإبقاء على المسار الصحيح.
2. أن تضع في اعتبارك نمط / أساليب الآخرين.
3. تقديم اقتراحات بشأن كيفية المضي قدماً.
4. ساعد في عملية التفاوض.
5. طرح الأسئلة لتوضيح التوقعات، والقضايا، والاتجاهات الممكنة اتخاذها.
6. ساعد على البحث عن الموارد اللازمة.
7. تقديم التغذية الراجعة البناءة.
8. شارك الآخرين الملاحظات التي لديك.
9. درب الموظفين.
10. ساعد أعضاء فريق التخطيط في كيفية تنفيذ ما اتفق عليه.
11. ساعد أعضاء الفريق تقييم جهودهم وعمل التغييرات المطلوبة.
12. ضع مجموعة قواعد أساسية للمناقشة.
13. تعليم مهارات الاستماع العاكسة لأعضاء الفريق.
14. تعليم مهارات التأمل. (Fernandez, 2002).

حدد هاريسون مونارث في كتابه (هالة القائد: كيف تكسب احترام الآخرين، عشر سبل فعالة لفض النزاعات) (شعاع، 2012 ص: 4-5)

1. **الإصغاء الإيجابي:** يقصد بالإصغاء الإيجابي الإنصات الممعن لكلا الطرفين دون تحيز أو خضوع لأيّة مؤثرات عاطفية تماماً، كما يستمع القاضي إلى المحامين بينما يقدم كل منهم حججه وبراهينه. فالأمر أسهل بكثير حين تكون مديرًا تلعب دور الوسيط لفظ النزاع القائم بين اثنين من الموظفين على أن تكون أحد طرفي النزاع، وبالتالي يمتد مفهوم الإصغاء في هذا السياق إلى ما هو أعمق من مجرد التركيز على الكلمات المنطوقة، وإنما السعي الحثيث وراء استخلاص الرسائل التي تعكسها تعبيرات الوجه ولغة الجسد فهي تحمل بين طياتها الكثير من المعاني.
2. **فصل الأوضاع المحيطة عن الخلافات:** حين يبلغ الصراع أوجه، أحياناً ما يذوب الخيط الرفيع الذي يفصل بين الأوضاع والخلافات. نضرب مثلاً على ذلك محاولة أحد الموظفين الحصول على إجازة قصيرة فالخلاف هنا يرجع إلى سياسة الشركة وقوانينها بينما يشير الوضع إلى أن هذا الموظف قد عمل في وقت سابق ساعات عمل إضافية

حل الصراعات التنظيمية

كثيرة دون أن يتلقى أية تعويضات نظيرها، وبالتالي لا يسهم التركيز على الخلاف فقط دون وضع أية اعتبارات للأوضاع والظروف المحيطة إلا في خلق نوع من التحيز الذي يعيق عملية الوصول إلى حل مرض لكلا الطرفين. لذا، إبد بالنظر في الخلاف القائم أولاً ثم ادرس الظروف والملابسات المحيطة في السياق ذاته.

3. **التفهم والتحقق: باعتبارك قائدا منوط بك النزاع:** فلا بد أن تتسع مدارك بحيث لا يختزل دورك في تفهم الأوضاع المحيطة بطرفي النزاع فقط، وإنما التحقق وإثبات صحة ادعاء كل منهما. لا يعني ذلك بالضرورة أن توافق على كل الادعائين، ولكن تضع نفسك مكان الطرفين حتى يتسنى لك تفهم وجهتي النظر.

4. **التعاطف من بين العديد من الآليات التي اثبتت فعاليتها في فض النزاعات:** وحل الخلافات، يترجع التعاطف على عرش القائمة، فالتعاطف في مضمونه يعني أن تضع نفسك مكان طرفي النزاع، متجرداً من أية انحيازات أو تفضيلات شخصية، أو إن كنت أنت أحد الأطراف تضع نفسك مكان خصمك. حاول أن ترى الموضوع من منظور الآخرين وربما تجد الخلاف قد اتخذ منعطفاً جديداً.

5. **التحكم في سلوكيات ورسم التوقعات:** يتوقع الآخرون منك باعتبارك المدير أو الوسيط - أن تتحكم في سلوكيات الأفراد وترسم معالم التوقعات والنتائج المنتظرة، فإن ضاعت معالم هذه الأشياء في خضم المناقشة، فدورك هو إزالة الغبار عنها وتذكير الطرفين بها من وقت إلى آخر.

6. **اللباقة:** قد لا يكون تبني هذه السمة بالأمر اليسير فربما يخرج أحد الطرفين أو كلاهما عن السياق منذ الوهلة الأولى. احرص على ألا تنجرف عاطفياً أو تمرر شعوراً بالإهانة أو الإزدراء لأي الطرفين أو لأرائهما ولو بقدر ضئيل حتى وإن بدء الأمر كما لو أنهما قد أتيا من كوكب آخر.

7. **البحث عن بدائل:** نادراً ما يقبل طرفا النزاع أن يتنازل أي منهما عن رأيه ويأبىيان حتى أن ينظر إلى الأمور بشكل مختلف، على الأقل في بادئ الأمر. وهذا هو دورك كمدير ووسيط أيضاً أن تساعد في تغيير رؤيتهما وذلك بطرح حلول وتقديم رؤى بديلة. اطرح بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة من قبيل: كيف سيكون تصرفك لو عكسنا هذه السياسة؟ يتطلب هذا النوع من الأسئلة قدرًا من التأمل والتحميص، فإذا استطعت أن تتجه بهم نحو البحث عن بدائل، بالتأكيد سينتهي بهم الأمر راضخين لأحداها.

8. **صيغة المتكلم:** إذا كنت أحد طرفي النزاع، فمن الأفضل أن تستخدم صيغة المتكلم بدلاً من العبارات الواهبة التي من السهل أن تفهم بشكل خاطئ، فحين تقول على سبيل المثال: "لقد إنتابني شعور بالغضب لما قلته عني"، سيتقبل الطرف الآخر انتقاداتك عما إذا قلت: "كل ما قلته بشأنك ليس له أساس من الصحة".

9. **فن التملق:** قد يكون لهذه الكلمة وقع سلبي للوهلة الأولى، ولكنك إن استطعت أن تجد ما تصف به الطرف الثاني من سمات وأشياء إيجابية حتى وإن بلغ النزاع ذروته، سيعلم عليه شعور بالارتياح ومن ثم تخرج كل ما في جعبتك. بخصوص الموضوع محل النقاش دون أن تجد أدنى مقاومة من جانبه، فهذا النوع من التملق ينفي احتمالات مهاجمتك لشخص الطرف الثاني أو تقليلك من شأنه، ويعكس اعتراضك على بعض الأقوال أو الأفعال التي صدرت عنه فقط.

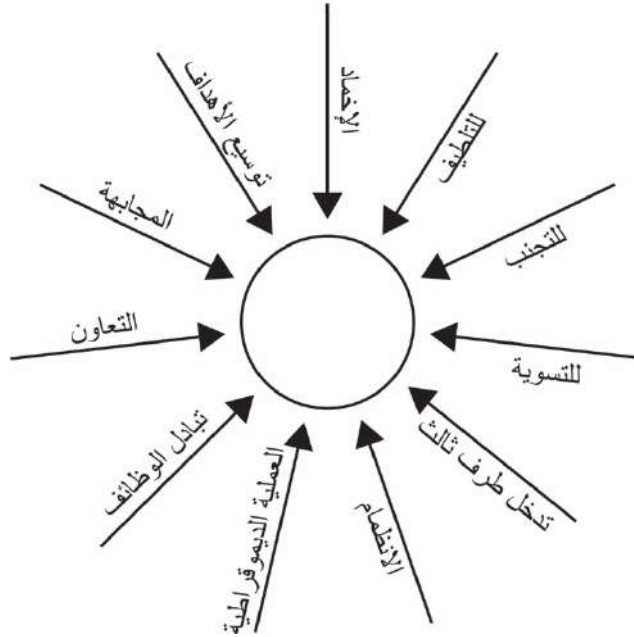
10. **مهاجمة الخلافات:** لا الأفراد أحيانا ما تكون الخلافات مجرد توابع أو مخلفات لمشاكل أخرى، أو بقايا نزاعات منصرمة وخلافات شخصية، فبمجرد أن تشم رائحة التضليل تنتشر بين طيات المناقشة - كإحجام بعض الآراء أو القضايا التي لا تمت بصلة للموضوع لمجرد التشويش على الموضوع الحالي مثل: "أنت دائما ما تمنح لنفسك الأولوية في مثل هذه المواقف"، تأكد على الفور أن هذا الخلاف قائم على اعتبارات شخصية ليس أكثر.

11.

حل الصراعات التنظيمية

■ استراتيجيات أخرى:

كما أن هناك عدد آخر من استراتيجيات إدارة الصراع (الياسر، وعلي، ٢٠٠٥، ص. ١٢٩) نقلا عن (Hodge & Anthony, 1991:551; Wright & Noe, 1996) كما هي في الشكل التالي:



ويمكن عرض تلك الاستراتيجيات كما يلي:

1. **استراتيجية استخدام القوة و/أو السلطة (الاحكام)** وتعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى إشباع أهداف أي من الطرفين، وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.
2. **استراتيجية التطيف:** وتعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة وموازرتهم واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشة مع بعضهم بسلام.
3. **استراتيجية التجنب:** وتعني محاولة تحويل الاهتمام على الصراع إلى غيرة من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة.
4. **استراتيجية التسوية:** تعد هذه الاستراتيجية وسيلة فعالة للتفاعل مع الصراع، وفيها يتم التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية، وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة إذا كانت الأهداف مهمة جدا وتتطلب حولا سريعة. إن مدخل التسوية إدارة الصراع يعتبر من الأساس أحد أنواع المساومة وقد أطلق (Fred Gillette) على عملية المساومة باستراتيجية (mini- maxi) الغرض منها الوصول إلى حل معقول لكلا الطرفين المتنازعين وذلك بناء على افتراض أن الأفراد يرغبون غالباً في ترك شيء ما من أجل الحصول والاحتفاظ بشيء آخر يكون مفضلاً لديهم، واستناداً لذلك فإن المفاوضين عليهم القيام بطرح أربعة أسئلة على أنفسهم قبل بدء عملية التفاوض وهي:

- ما الحد الأدنى الممكن قبوله؟
- ما الحد الأدنى الذي يمكن طلبه؟
- ما الحد الأعظم الذي يمكن التنازل عنه أو رفضه؟
- ما الشيء الأقل الذي يمكن منحه؟

أن الإجابة على هذه الاسئلة توفر إطار عمل لحل النزاع ويمكن أن تمنح قيماً يتم قبولها من كلا الطرفين المتنازعين فتعتبر استراتيجية فاعلة لحل الصراع، ويمكن للمديرين أن يطوروا مهاراتهم في هذا المجال.

حل الصراعات التنظيمية

5. **استراتيجية تدخل جهة أو طرف ثالث:** وتعني تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث المدير أو أحد زملاء العمل من الأشخاص القادرين على حل النزاعات وأصحاب السمعة الجيدة أو أي شخص آخر، وقد اقترح (Lawrence & Local) بأن الاستخدام الفعال لهذه الاستراتيجية يكون عن طريق تخصيص شخص أطلق عليه اسم (الموحد) الذي تكون مهمته الرسمية حل النزاعات، كما أشار (Wright & Noe, 1996) بأن المنظمات تحتاج أحياناً إلى وسيط رسمي وخاصة في الحالات التي يتم اللجوء فيها إلى إجراءات تتقاطع مع سياسة المنظمة في حل النزاعات ويتباين دور الطرف الثالث من حيث السيطرة على العملية مما يؤدي إلى ظهور أربعة أدوار محتملة، ويوضح الجدول هذه الأدوار.

الدور	السيطرة على العملية السيطرة على النتائج	تكون ملائمة عندما
الفضولي	عال – عال	الأهداف الرئيسية هي: الوصول إلى حل للنزاع ويكون الصراع واسع وجذوره الأساسية غير محدودة.
المعتدل	عال – واطئ	الاهتمام الأولي هو فيما إذا كانت الأطراف المتنازعة راضية بالنتائج (تنفيذ الحل يتطلب التزامهم).
الحكم	واطئ – عال	الفاعلية تكون مهمة ولكن المدير لا يحتاج إلى السيطرة على العملية.
المحقق / المفاوض	واطئ – واطئ	يرى المديرون بأن الصراع غير مهم للمشاركة فيه ويستطيعون تمكين المرؤوسين لحل الصراع.

6. **استراتيجية الانضمام:** وتعني ضم الأطراف المتصارعة لجماعة جديدة مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة أو قسمين في قسم واحد إن الانبثاق والاكتمال (الاحتلال) غالباً ما يسبب الصراع لتطويع الأعضاء من المنظمات المختلفة، ولكن هذا الصراع لا يدوم طويلاً بسبب أن المنظمة المالكة الجديدة عادة ما تكيف المجموعة المستهدفة فيها بمرور الزمن.

7. **استراتيجية العملية الديمقراطية:** تنفذ هذه الاستراتيجية عن طريق الاجتماعات، الندوات، اللقاءات، المؤتمرات وذلك لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان، وغير ذلك.

8. **استراتيجية تبادل الوظائف:** إن الصراع أحياناً يمكن أن يدار بطريقة بسيطة تسمى تبادل الوظائف بإشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر حيث أن هذا الموقع يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة، وبالإمكان إزالة بعض الظروف الذي تسبب الصراع.

9. **استراتيجية التعاون:** تسعى استراتيجية التعاون إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف حيث يؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلاً من رؤيتها معركة لا بد من الفوز فيها، وتكون هذه الاستراتيجية مهمة خاصة عندما يتطلب حل المشاكل رؤياً جديدة، ويكون الالتزام ضرورياً لأن هذا النوع من الصراع يتطلب المطولة في الوقت والطاقة.

10. **استراتيجية المجابهة:** وتعد استراتيجية ناضجة وتتمثل بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو لا تسوده العواطف و/أو الضغوط أو محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون أيضاً في إيجاد الحل المشترك.

11. **استراتيجية توسيع الأهداف:** وتعني هذه الاستراتيجية إضافة أهداف جديدة، أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية، وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

السؤال الأول:

يشترك التغيير مع التطوير في الهدف العام.

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

السؤال الثاني:

إدارة التغيير يعني قيادة التغيير بنجاح تام.

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

السؤال الثالث:

من أهداف التغيير مجابهة الظروف المحيطة (الداخلية والخارجية)

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

التصحيح: التكيف مع الظروف المحيطة سواءً كانت داخلية أو خارجية.

السؤال الرابع:

التغيير لا يعني التغيير بأي شكل كان.

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

التصحيح: التغيير يعني التغيير بأي شكل كان.

السؤال الخامس:

التطوير يعني التغيير بمفهومه الواسع.

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

التصحيح:

التطوير: عملية مخططة ومقصودة للتكيف مع المتغيرات البيئية.

التغيير: عملية تحويل أو تبديل قد تكون مخططة أو غير مخططة استجابة لظروف البيئة الداخلية والخارجية.

السؤال الأول:

من عوامل فشل التغيير تحقيق نجاحات سريعة:

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

السؤال الثاني:

التطوير التنظيمي عملية مخططة ومقصودة:

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

السؤال الثالث:

قائد التغيير لا ينبغي ان يتحمل المخاطر المحسوبة عند التغيير:

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

التصحيح: قائد التغيير: ينبغي ان يتحمل المخاطر المحسوبة عند التغيير.

السؤال الرابع:

التحلل من القديم هو البداية الأولى لعملية التغيير عند ليون (Lewin)

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

السؤال الخامس:

استراتيجية التغيير تعني التخطيط لإحداث التغيير في المدى القريب:

(أ) صواب.

(ب) خطأ.

السؤال السادس:

تصنف ضمن مسببات التغيير الداخلية:

(أ) التطوير التكنولوجي.

(ج) التطور الوظيفي

(ب) تدنى معنويات الموظفين

(د) التطور التنظيمي

السؤال السابع:

يعطي نموذج Mckinsey 7s في إحداث التغيير أهمية خاصة لبعده:

(أ) البنية أو الهيكل.

(ب) الأنظمة.

(د) لا شيء مما سبق.

(ج) القيم.

السؤال الثامن:

إحداث تغيير في طريق إجراءات العمل بأنماط جديدة، يندرج هذا تغيير في:

(أ) تشريعات المنظمة.

(ب) تصميم الوظيفة.

(ج) سلوكيات الموظفين.

(د) الهيكل التنظيمي.

السؤال التاسع:

عدم توفر إمكانات فنية لإحداث التغيير تعتبر من بين:

(أ) المعوقات التنسيقية للتغيير.

(ب) المعوقات الفردية للتغيير.

(ج) المعوقات التقنية للتغيير.

(د) المعوقات الشرعية.

السؤال العاشر:

يبدأ التغيير الجذري:

(أ) من الصفر.

(ب) من ٥٠٪.

(ج) بشكل مرحلي.

(د) من الختاميات.

السؤال 1:

من يبتكر ويطور رؤية التغيير:

- أ. إدارة التغيير
- ب. قيادة التغيير
- ج. إدارة الافراد
- د. لا شيء مما سبق

السؤال 2:

قائد التغيير يعيش في جو مفعم بالصدق والإخلاص، يسمى هذا

- أ. النفاق
- ب. الأمانة
- ج. المحاباة
- د. كل ما سبق

السؤال 3:

العمل دون كلل ومثل لحساب التابعين يسمى هذا:

- أ. حب الاستطلاع من اجل الاستطلاع
- ب. الأمانة
- ج. الكسل
- د. التفاني في العمل

السؤال 4:

يجب أن يتم التغيير التنظيمي في أطر قانونية وأخلاقية يسمى هذا ب:

- أ. المشاركة
- ب. الشرعية
- ج. الواقعية
- د. التنظيمية

السؤال 5:

التغيير الراديكالي يعني تبني التغيير

- أ. المرحلي
- ب. الجذري
- ج. الجزئي
- د. السريع

السؤال 6:

وفقا لكوتر kotter خلق أزمات ولو من خلال السماح بخسارة مالية يعد هذا من طرق

- أ. رفع مستوى الحاجة للتخطيط
- ب. رفع مستوى الحاجة للتنظيم
- ج. رفع مستوى الحاجة الملحة للتغيير
- د. رفع مستوى الحاجة للتوجيه

السؤال 7:

تعترف بنقاط القوة والضعف لديك يسمى هذا:

- أ. الأخلاق والقيم
- ب. كل ما سبق
- ج. الإحساس بالآخرين
- د. الإحساس بالذات

السؤال 8:

الإحساس بضرورة التغيير يعني:

- أ. ضرورة إقامة تحالف للتغيير
- ب. خلق شعور بأن التغيير ممكن تجنبه
- ج. خلق شعور بأن التغيير ضرورة ملحة
- د. لا شيء مما سبق

السؤال 9:

تمثل مقاومة التغيير:

- أ. رحمة على المنظمة
- ب. ضرر سلبي بالغ على المنظمات في كل الأزمان والأحوال
- ج. منافع إيجابية كبيرة للمنظمات في كل الأزمان والأحوال
- د. لا شيء مما سبق

السؤال 10: (اتبه لكلمة عدا)

من أهداف التغيير ما يلي عدا:

- أ. التكيف مع الضغوط الخارجية
- ب. مواجهة الضغوط الخارجية
- ج. رفع مستوى فاعلية الأداء
- د. تحقيق التنافسية

السؤال 11:

تستخدم الإضرابات والمظاهرات وأعمال الشغب والتخريب، تسمى هذه المقاومة للتغيير التنظيمي:

- أ. المقاومة العنيفة
- ب. المقاومة المتزلقة
- ج. المقاومة الصامتة
- د. المقاومة العمياء

السؤال 12:

الحاجة الملحة للتغيير يعد شرطاً مسبقاً لـ:

- أ. للتحول
- ب. للتنظيم
- ج. لقيادة التغيير
- د. لتنسيق التغيير

السؤال 13:

تستند فكرة إحداه التوازن بين قوى مقاومة التغيير وقوى التغيير الى:

أ. نظرية kruger

ب. نظرية المجال لـ lewin

ج. نظرية Kilmann

د. كل ما سبق

السؤال 14:

تثبيت التغيير عند lewin يعني:

أ. التحلل من كل قديم

ب. احداث التغيير

ج. تجذير التغيير في ثقافة المنظمة

د. الغاء التغيير

السؤال 15:

يرى (kotter) أن الفرد الواحد لا يستطيع بمفرده القيام بالتغيير فعليه:

أ. بناء تحالفات للتغيير

ب. أن يتوب الى الله عن جرمه

ج. تشكيل مقاومة للتغيير

د. أن ينسحب من اللعبة برمتها

السؤال 16:

واحد من الاتي ليست من خصائص التغيير:

أ. الوضوح

ب. التفاؤلية

ج. الواقعية

د. التشاؤم

السؤال 17:

آخر مراحل نموذج kotter في إدارة التغيير هي مرحلة:

أ. تنفيذ وتقويم التغيير

ب. التشخيص

ج. التمكين

د. ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

السؤال 18:

يشترك التغيير والتطوير المنظمي في:

أ. الهدف العام للمنظمة

ب. الأهداف الفرعية للمنظمة

ج. لا شيء مما سبق

د. وألية التنفيذ

السؤال 19:

شعور لاذع بعدم التوازن وعدم المقدرة على التصرف يسمى هذا:

أ. الصدمة

ب. عدم التصديق

ج. الإسقاط

د. الغيبوبة

السؤال 20:

التغيير الذي يشمل معظم الجوانب والمجالات هو:

أ. التغيير التدريجي

ب. التغيير الخارجي

ج. التغيير الأفقي

د. التغيير الشامل

السؤال 21:

أفضل استراتيجية للتغيير في حالات الازمات:

أ. استراتيجية الخنوع

ب. استراتيجية التفاوض

ج. استراتيجية المساومة

د. استراتيجية الأمر

السؤال 22:

التغيير هو عملية:

أ. التحول من الوضع الراهن الى المستقبل

ب. التحول من الوضع الماضي الى المستقبلي

ج. التحول من الوضع الماضي الى الحالي

د. التحول من الوضع الحالي الى الغابر

السؤال 23:

هي استجابة حتمية لأي تغيير كبير تسمى:

أ. فشل التغيير

ب. لا شيء مما سبق

ج. مقاومة التغيير

د. إدارة التغيير

السؤال 24:

تسمى عملية التحول من الواقع الحالي للمنظمة الى واقع مرغوب فيه بـ :

أ. إدارة التغيير

ب. خصائص التغيير

ج. التغيير

د. الرسالة

السؤال 25:

من ردود الأفعال تجاه التغيير قيام فرد بتوبيخ فرد آخر على التغيير الذي حدث يسمى هذا:

أ. القبول

ب. الإسقاط

ج. التكامل

د. التبرير

السؤال 26:

شعور الفرد المقاوم للتغيير بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف يسمى هذا بحالة:

أ. الإسقاط

ب. التذمر

ج. الصدمة

د. الذنب

السؤال 27:

إحداث تغييرات في أهداف وسياسات المنظمة تندرج ضمن:

أ. التغيير التنفيذي

ب. التغيير الإنساني

ج. التغيير الهيكلي

د. التغيير التنظيمي

السؤال 28:

هناك قواعد سرية وعلنية وقيم وعادات توجه السلوك التنظيمي يسمى هذا:

أ. كل ما سبق

ب. ثقافة الافراد

ج. ثقافة المنظمة

د. ثقافة المجتمع

السؤال 29:

كثرة اللجان والاجتماعات مؤشر على:

أ. عدم الحاجة الى التغيير

ب. عدم الحاجة الى التطوير

ج. ضرورة التغيير

د. لا شيء مما سبق

السؤال 30:

ليس من صفات القائد التغيير:

أ. التشنج السريع

ب. الاتصال الجيد

ج. الذكاء

د. الابداع

السؤال 31:

التغيير الجذري يعني:

- أ. التغيير التدريجي
- ب. التغيير السريع
- ج. التغيير البطيء
- د. التغيير المغلق

السؤال 32:

عندما يعتقد الفرد أن التغيير يهدد من دخله يندرج ذلك ضمن المخاوف:

- أ. السياسية
- ب. التنظيمية
- ج. الاقتصادية
- د. الاجتماعية

السؤال 33:

ينبغي أن تكون رؤية التغيير:

- أ. واضحة
- ب. عامة وواسعة
- ج. متشائمة
- د. غامضة

السؤال 34:

من ردود الأفعال تجاه التغيير الشعور بعدم واقعية أسباب التغيير نفسه وهذا يعني:

- أ. الذنب
- ب. عدم الموافقة
- ج. الصدمة
- د. الندم

السؤال 35:

آخر مرحلة من مراحل التغيير هي:

- أ. تشخيص الوضع الراهن
- ب. التخطيط للتغيير
- ج. تقييم التغيير
- د. إدارة التغيير

السؤال 36:

التحولات تتطلب إلى:

- أ. المحاباة
- ب. التقرب والتذلل
- ج. قيادة فاعلة
- د. التغاضي

السؤال 37:

من مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمات:

- أ. قلة شكاوى الموظفين
- ب. زيادة حجم الأعمال في المنظمة
- ج. مستوى مرتفع من الرضاء الوظيفي لدى الموظفين
- د. قلة شكاوى العملاء

السؤال 38:

نقل المنظمة من حال الى حال يعنى هذا:

- أ. التخطيط للمستقبل
- ب. التغيير
- ج. التغيير
- د. الثبات

السؤال 39:

يتميز التغيير بأنه:

- أ. أمر غامض
- ب. أمر اختياري
- ج. أمر مؤجل
- د. أمر حتمي

السؤال 40:

التغيير الناجح:

- أ. يدار بفاعلية
- ب. يقاد بفاعلية
- ج. يدار ولا يقاد
- د. لا شيء مما سبق

السؤال 41:

يتم تحديد قوة مقاومة التغيير ضمن مرحلة:

- أ. إعداد خطة التغيير وتحديد معوقاتها
- ب. التنبؤ بالتغيير
- ج. تشخيص المشكلات السابقة
- د. تقييم جهود التغيير

السؤال 42:

ضمن مراحل إدارة التغيير يتم التعرف على مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير في المرحلة:

- أ. الأخيرة
- ب. الأولى
- ج. ما قبل الأخيرة
- د. الثانية

السؤال 43:

تعني القيادة بالقدوة:

- أ. السيطرة على المرؤوسين
- ب. أن تحاسب الآخرين عن أي تقصير
- ج. أن تكون نموذجاً للآخرين
- د. كل ما سبق

السؤال 44:

يسعى التطوير التنظيمي الى:

- أ. تحسين الأداء
- ب. تحويل المنظمة
- ج. دمج المنظمة بمنظمة أخرى
- د. لا شيء مما سبق

السؤال 45:

من أنواع التغيير ما يلي..... عدا:

- أ. التغيير السلبي
- ب. تغيير الافراد
- ج. التغيير الإيجابي
- د. التغيير المخطط

السؤال 46:

القيم والمبادئ التي تواجه سلوك المنظمة تسمى بـ:

- أ. ثقافة المنظمة
- ب. رؤية والرسالة
- ج. النظم واللوائح
- د. استراتيجية

السؤال 47:

السماح بمرور الأشياء المعقدة بإسهاب وتراخي من الأخطاء التي يسميها kotter بـ:

- أ. افتقار الرؤية
- ب. الرضا المبالغ فيه
- ج. العمى
- د. غياب التحالف القوي

السؤال 48:

يرى كوتر kotter أن المنظمة بحاجة أكثر الى:

- أ. الأموال
- ب. موظفين مهرة
- ج. إدارة تتسم بالتميز
- د. قادة ذات كفاءة عالية

السؤال 49:

التغيير الذي يتطلب التحول الكامل هو التغيير:

أ. الاستراتيجي

ب. كل ما سبق

ج. الجزئي البسيط

د. التطويري

السؤال 50:

حتمية التغيير يعني:

أ. التفاوض من أجل التغيير

ب. تشخيص مشاكل التغيير

ج. تأجيل التغيير

د. إحداث التغيير

السؤال 51:

تطبيق كل ما يتطلبه تحويل المنظمة من الحالة الراهنة الى الحالة المنشودة يسمى هذا:

أ. إدارة الطوارئ

ب. إدارة التغيير

ج. إدارة الإنتاج

د. إدارة الكوارث

السؤال 52:

تنصح المنظمات التغيير أو الاختفاء عن الأنظار يعني هذا:

أ. حتمية التغيير

ب. حتمية التطوير

ج. حتمية الهروب الى المستقبل

د. حتمية الظهور

السؤال 53:

دائما يجلب التغيير:

أ. الموت

ب. الخير

ج. الشر

د. لا شيء مما سبق

السؤال 54:

الفرق الجوهرى بين التغيير والتطوير المنظمى هو في:

أ. نطاق أو طبيعة التغيير نفسه

ب. آلية التنفيذ

ج. نوع قيادة التغيير

د. في وسائل الاتصال

السؤال 55:

وفق Kotter على القائد أن يخلق شعورا ماسا لدى الأفراد يشجع على التغيير يقع هذا في مرحلة:

- أ. تثبيت التغيير في المنظمة
- ب. إيجاد شعور بالحاجة الملحة للتغيير
- ج. التشخيص
- د. بناء تحالف قوي لقيادة التغيير

السؤال 56:

من استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير عقد الصفقات مع مقاومي التغيير تسمى هذه الاستراتيجية:

- أ. استراتيجية التفاوض
- ب. استراتيجية الأمر
- ج. استراتيجية القلوب والعقول
- د. استراتيجية الفعل

السؤال 57:

ضمن استراتيجية التعامل مع مقاومة التغيير تقوم استراتيجية الاستقطاب على:

- أ. اجبار العاملين على قبول التغيير
- ب. لا شيء مما سبق
- ج. وضع الفرد في موقع وظيفي هام في عملية التغيير
- د. تدريب الفرد على مهارات جديدة

السؤال 58:

من أسباب مقاومة التغيير:

- أ. انسجام الإدارة مع الأتباع
- ب. غموض أهداف التغيير
- ج. الشعور بالحاجة الى التغيير
- د. تحقق الكفاءة والفاعلية

السؤال 59:

التغيير الذي يحدث تلقائيا استجابة طبيعية لمعالجة مشكلة يسمى:

- أ. التغيير المخطط
- ب. كل ما سبق
- ج. لا شيء مما سبق
- د. التغيير غير المخطط

السؤال 60:

إذا كانت أسباب مقاومة التغيير مرتبطة بمهارات وقيم العمل فإن أحسن استراتيجية لإدارة مقاومة التغيير هي:

- أ. استراتيجية الإكراه
- ب. استراتيجية التسهيل والدعم
- ج. استراتيجية الإقناع
- د. استراتيجية التفاوض والاتفاق

السؤال 61:

من أهداف التغيير ما يلي:

- أ. التكيف مع الضغوط الخارجية
- ب. رفع مستوى فاعلية الأداء
- ج. تحقيق التنافسية
- د. مجابهة العوامل الخارجية