

**تابع الباب الثاني :**

**بحوث وحراسات محكمة**



## البحث الثاني عشر:

" استراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة  
لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي وعلاقتها  
بمستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته "

### إعداد:

د/ أشرف محمد أحمد محمود

مدرس أصول التربية بكلية التربية

بالبحر الأحمر جامعة جنوب الوادي



## " استراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بمستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته "

د/ أشرف محمد أحمد محمود  
مدرس أصول التربية، بكلية التربية،  
بالباحر الأحمر جامعة جنوب الوادي

### • مستخلص البحث :

هدف البحث إلى التعرف على العلاقات بين استراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بمستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته ، وتكونت العينة من (٨٣) عضواً من أعضاء هيئة تدريس بعض أقسام كليات الجامعة ، وأظهرت نتائج البحث : (١) امتلاك رؤساء الأقسام لاجمالي مصادر القوة الناعمة والصلبة بدرجة متوسطة ، وكان أعلاها قوة المكافأة الشخصية بمتوسط وزني ٤.٥٢٧ وأدناها قوة القهر اللاشخصي بدرجة منخفضة ٣.٢٧٧ ، (٢) إجمالي استراتيجيات توظيف رؤساء الأقسام لمصادر قوتهم جاءت بصورة متوسطة ، أعلاها قوة المكافأة الشخصية ٤.٢١٧ وأدناها قوة القهر اللاشخصي بدرجة منخفضة ٣.١٥٥ ، (٣) وجود علاقة ارتباطية دالة بين مصادر القوة واستراتيجيات توظيفها عند مستوى ٠.٠١ ، (٤) وجود مستوى متوسط تقريبا من الصراع التنظيمي بهذه الأقسام ، أعلاه الصراعات بين الرؤساء والمرؤسين ٤.٠٧٠ وأدناه الصراعات الشخصية بدرجة منخفضة ٢.٩٦٤ ، (٥) أكثر أساليب إدارة الصراع جاء أسلوب التكامل بدرجة متوسطة ٤.١٠١ وأدناها أسلوب التجنب بدرجة متوسطة تقريبا ٣.٦٧٠ ، (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي استراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة في مستوى الصراع التنظيمي لصالح منخفضي القوة الناعمة ، بينما لا توجد فروق في مجال الصراعات الشخصية ، (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي استراتيجيات توظيف مصادر القوة الصلبة في مستويات الصراعات داخل المجموعة والصراعات بين الرؤساء والمرؤسين والصراع التنظيمي لصالح مرتفعي القوة الصلبة ، بينما لا توجد فروق في مجال الصراعات الشخصية والصراعات بين المجموعات ، (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي استراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة في استخدام أساليب التسوية والاسترضاء لصالح مرتفعي القوة الناعمة ، بينما لصالح منخفضي القوة الناعمة في استخدام أساليب السيطرة والإجبار والتجنب ، (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي استراتيجيات توظيف مصادر القوة الصلبة في استخدام أساليب التكامل ، والتهدئة والتسوية لصالح مرتفعي القوة الصلبة ، بينما لصالح منخفضي القوة الصلبة في استخدام أسلوب السيطرة والإجبار ، مع عدم وجود فروق دالة في أساليب التجنب والاسترضاء .

### *Strategies of Employing Soft and Harsh Power Sources of Heads of Departments in Faculties of South Valley University And Its Relation to Levels and Methods of Organizational Conflict Management*

#### **Abstract :**

The research Aims to Identifv the Relations between the Strategies of Employing soft and Harsh Power Sources of Depart-

ments in Faculties of South Vallev University with Levels and Methods of Organizational Conflict Management .

the research sample Consists of 83 faculty members with some sections of the university colleges .

The research concluded that : (1) the Possession of the Heads of Departments to the Total Sources of soft & Harsh Power Was in A medium Degree, and the highest Power was Personal Reward in Average Weighted 4.527 and The Lowest Power was Impersonal coercion in A low degree 3.277 (2) The total Strategies of Employing Heads of Departments heads to Their sources of Soft and Harsh Power came in Medium Degree , and the highest Strategies was Impersonal Reward (4.217) and the Lowest was impersonal coercion (3.155) (3) There was A Correlation Function between the sources of Power and Its strategies employed at A level of 0.01 (4) The was A medium level of organizational conflict of these department , the Above was Organizational Conflicts between superiors and subordinates (4.070) and the below was the Personal Conflicts with a low degree (2.964) (5) Most Methods of Conflict Management was Integration with A medium Degree (4.101) and The lowest Method was Avoidance in Average Weighted 3.670 (5) There was Statistically Significant differences between The heads of departments with Low strategies of Employing Soft Power Sources and The highest of them in the levels of Organizational Conflict in favor of the Heads with low Soft Power (6) There was Statistically Significant differences between The heads of Departments with Low Strategies of Employing Harsh Power Sources and The highest of them in the levels of Conflict within the Group, and Conflicts between Superiors and Subordinates in favor of the Heads with High Harsh Power , Where as there were No Statistically Significant differences between them in The in the Field of Personal Conflicts and Conflicts between Groups (7) There was Statistically Significant differences between The heads of Departments with Low strategies of Employing Soft Power Sources and The highest of them in the Use of Integration , Accommodative and Compromise Methods in favor of the Heads with High Soft Power , While For the Low-Soft Power in the Use of Force & Avodation Method (8) There was Statistically Significant differences between The heads of Departments with Low strategies of Employing Harsh Power Sources and The highest of them in the Use of Integration and Compromise Methods in favor of the Heads with High Harsh Power , While For the Low-Harsh Power in the Use of Force Method . Where as there were No Statistically Significant differences between them in The use of Avodation & Accommodative Methods .

## • مقدمة :

تتميز العلاقات التنظيمية فى المنظمات الحديثة بالتعقيد والتشابك والتداخل ، فهى تمارس نشاطاتها المختلفة فى ظل علاقات متشابكة بين أفراد وجماعات تجمعهم مصالح متباينة ، منها ما يخص التنظيم ، ومنها ما يتعلق بمصالحهم الشخصية ، وحيثما كان هناك تفاعل بين الأفراد والجماعات فإن ظاهرة النزاع أو الصراع التنظيمى حتمية داخل وبين الأفراد والجماعات والمنظمات .

فيؤكد حسين حريم (٢٠٠٣ : ١) أنه لا تستطيع أية منظمة أنت عمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل والاعتمادية المتواصلة بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة ومستوياتها المختلفة ، وهذا الترابط والاعتمادية يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك ، أو إلى الصراع والتعارض .

وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً كبيراً بشأن الصراع ودوره فى سلوك الأفراد والمنظمات ، فقد اعتبرته المدرسة التقليدية أمراً خطيراً يعبر عن الظواهر السيئة التى غالباً ما تصيب المنظمات ، ونظر إليه الباحثون من المدرسة الحديثة على أنه لا مفر منه فى مختلف جوانب حياة المنظمة ، فهو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التى يمارسها الفرد بشكل علنى أو ضمنى بغية تحقيق هدف معين ، ولذلك فإنه لا بد أن تقوم الإدارة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة . ( خليل الشماع ، حمود خضير ، ٢٠٠٥ : ٢٩٥ ) (\*\*)

ولهذا يشير سيفورث Seyforth ( ١٩٩٩ : ١٤٧ ) إلى أن وجود الصراع ليس أمرً اسلبيا يقلل من شأن المؤسسة التربوية أو يعييبها ، وليس دليلاً على ضعف الإدارة طالما في الحدود الطبيعية ، بل على العكس فعدم وجود الصراع يشير إلى رتابة أو خلل في المؤسسة ؛ باعتبار أن الصراع ملازم للحياة البشرية المتغيرة والمتجددة باستمرار .

كما يؤكد رحيم Rahim ( ٢٠٠٢ : ١٥ ) فى هذا الصدد أن غياب الصراع فى المنظمات وبيئها يعنى الثبات وعدم الاستجابة للتغير فى البيئة المحيطة فالصراع يدفع نحو البحث عن طرق أحدث وأفضل فى تأدية الأعمال ، ومن هنا يجب الاحتفاظ بمستوى مناسب منه عند المستويات الإدارية المختلفة ، وتمكين مدراء المنظمات من تعلم كيفية التعامل معه .

ومن ثم ، فإن ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من الظواهر الحتمية التى لا يمكن للمدير كقائد إدارى إهمالها ، فالتعامل معها وإدارتها جزء لا يتجزأ من عمله الإدارى ، فإذا لم يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة والاستفادة من

(\*\* ) يشير الأول لباحث أو المؤلف ، والثانى لسنة النشر ، والثالث لرقم الصفحة

إيجابياتها وتكيفها لصالح المنظمة التعليمية ، فإنه بالتبعية ستحد من فاعليتها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مختلف الأطراف .

وعلى مستوى الأقسام العلمية بالجامعات المصرية ، يواجه رئيس القسم العديد من المهام والأعباء ، فهو يشرف على الشئون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقا لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها .(قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات ، ٢٠٠٦ : ٦٥ )

ومن ناحية أخرى ، فإن هذه الأقسام تواجه تحديات وأعباء كثيرة في ظل التطور الهائل في التكنولوجيا ، ومتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي ، وتزايد أعداد الطلاب ، والأعباء الإدارية والتدريسية والبحثية والمجتمعية والإرشادية واحتدام المنافسة بين الجامعات ... وغيرها ، مما يستدعي أن تستثمر هذه الأقسام كافة جهودها ووقتها في خدمة العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية ، بدلا من ضياع هذه الجهود في مواجهة الصراع بين الأفراد .

وفي خضم هذه العلاقات المتشابكة والمعقدة والمصالح المتباينة يبرز عنصر هام وفعال وهو القوة ، فيستخدم العاملون الصلاحيات المخولة لهم للتأثير في الآخرين وتغيير مجرى الأمور والتدخل في عمليات اتخاذ القرارات .

ولهذا يشير سعيد حريم ( ٢٠٠٤ : ٢٧٣ ) إلى ارتباط موضوع الصراع وأساليب إدارته بمتغير آخر وهو القوة ، فأينما يصبح الصراع أمرا محتوما تصبح القوة أمرا حاسما في إدارة هذا الصراع ، فكثير من البشر يتطلع إلى التحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير في سلوكهم ، فالجهود المبذولة بغرض التحكم في الآخرين تعد ظاهرة شائعة في كل المستويات وجميع المنظمات . (محمد الحناوى ، صالح سلطان ، ١٩٩٧ : ٣٢٥ )

ومن ثم ، أصبح ينظر إلى المنظمات مهما كانت أنشطتها وأحجامها ومسمياتها على أنها مواقع يتنافس فيها العاملون ، ويحكم فيها الأقوياء وتستغل فيها الفرص ، وتصطنع المواقف ، وتتصارع الأفكار ، وتتناقض المصالح وتشن فيها المؤامرات ، وترسم لأجلها الخطط . (عامر الكبيسي ، ١٩٩٨ : ٩٢ )

ويفحص الأدبيات التي تناولت مفهوم القوة ، فإن قوة القائد أو الإداري تمثل الصلاحيات والنفوذ والجوانب الشخصية التي يتمتع بها شاغل الوظيفة وتمكنه من استخدام كافة الوسائل المتاحة بشكل مباشر أو غير مباشر للتأثير على الآخرين وضمان إذعانهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفق ما يراه .

ولهذا يؤكد جوبتا وشارما Gupta & Sharma (٢٠١٠) أن امتلاك القائد للقوة وإستراتيجيات إدارتها يعد مؤشرا هاما على صحة المؤسسة ، فتواجه القوة الاجتماعية بين الأفراد يعد أمرا حاسما في تشكيل نوعية العلاقات بين الرئيس والمرؤوس لتقديم نتائج مرغوبة ، كما أثبتت الأبحاث أن تقدم الإداري ونجاحه

يتوقف بدرجة كبيرة على الاستخدام الفعال لما يمتلكه من قوة . ( Bass , 1994 : 19 ; Yukl, 1994 : 45)

ولهذا يؤكد ماكيلاند وبوياتزيس McClelland & Boyatazis (١٩٨٢ : ٧٣٧) أن الحاجة العالية للقوة وامتلاكها هي السمة المميزة للمديرين الناجحين . كما يرى كانتر Kanter (١٩٧٧ : ٢٢ ، ١٩٧٩ : ٦٥) من خلال فحصه للمؤسسات أن عدم امتلاك الإدارة للقوة هي من أهم المعوقات المؤسسية فالمرءوس يريد من رئيسه امتلاك القوة حتى يمدّه بالعناصر الضرورية لأداء وظائفه بنجاح .

ويضيف سعيد حريم ( ٢٠٠٤ : ٢٢٠ ) أنه إذا كانت القيادة هي المقدره على التأثير على الآخرين وسلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وبجد لتحقيق أهداف المنظمة ، فإنه يمكن للقائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بالاستناد إلى مصادر قوة وتأثير عديدة منها قوة المكافأة وقوة العقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة وقوة الاقتداء... الخ .

كما يؤكد عثمان الخضر (٢٠٠٥ : ١) أنه لكي يتمكن المدير من تحقيق أهدافهم سواء ما يتعلق منها بأهدافهم الشخصية أو أهداف منظماتهم فإنهم يلجأون إلى التسلح بأنواع القوى المختلفة التي تتنوع وتباين مظاهرها، وكلما زادت قوة الفرد داخل التنظيم كلما زادت احتمالية نجاحه في تحقيقه لأهدافه سواء كانت تنظيمية أو شخصية .

ومن ثم اعترف علماء النفس الاجتماعى وعلماء الإدارة أن الاستخدام الفعال للقوة ، وكذلك تصورات الرئيس والمرؤوسين والأقران والمشرفين حولها يعد أمراً حاسماً في تحديد النجاح الإدارى والتقدم التنظيمى . ( Agunus , 458 )  
Simonsen & Pierce , 1998 :

وبناءً على ما سبق ، فإن القوة توجد بشكل دائم تقريباً في المنظمات ، كما أن وجودها يمثل ظاهرة صحية جدا للمنظمات والعاملين معا ، فامتلاك القوة من عدمه يميز المدراء بأنهم ناجحون أم لا ، فضلا عن أن عدم وجودها يعرقل المنظمة عن تحقيق أهدافها ، فنجاح المنظمة متوقف بشكل كبير على قوة المدراء في التأثير على المرؤوسين لإتباع تعليماتهم وأوامرهم ، وعلى الاستعمال الفعال لهذه القوة .

أما بالنسبة لمكونات القوة ، فقد صنف فرنش ورافن French & Raven ( ١٩٥٩ : ١ - ٢٣ ) القوة في خمس أصناف هي قوة المكافأة والقسر والإعجاب والخبير والقوة الرسمية ، كما أضاف إليها رافن Raven (١٩٦٥ : ٣٧١-٣٨١) قوة المعلومات . وقد أخذ بهذا التصنيف للقوى الاجتماعية العديد من الباحثين في علم النفس والإدارة. ( Hinkin and Schriesheim, 1989; Pfeffe, 1981; Podsakoff and Schriesheim, 1985; Nesler, Aguinis, Quigley, and Tedeschi , 1993)

وتوالى تصنيف القوة خلال هذه الفترة ، حتى جاءت واحدة من أول الدراسات التجريبية المرتبطة بالتصنيف الجديد لأنواع القوة لرافن ، حيث طور رافن Raven وستشوارزوالد Schwarzwald وكوسلوسكى Koslowsky ( ١٩٩٨ : ٣٠٧ . ٣٣٢ ) قائمة العلاقات بين الأشخاص (The Interpersonal IPI) Power Inventory التي تقيس إدعان المرؤوسين للرئيس من خلال امتلاكه أحد عشر نوعا من القوة مقسمة فى نوعين من القوة هى : القوة الناعمة Soft Power (الخبير ، الإعجاب ، المعلومات ، شرعية الاعتمادية ، المكافأة الشخصية) والقوة الصلبة Harsh Power ( القهر الشخصى ، القهر اللاشخصى ، الموقع الرسمى ، المكافأة اللاشخصية ، شرعية العدالة ، شرعية التبادلية ) .

وخلاصة لما سبق ، يمكن القول أن الصراع في النظم شيء محتوم ولا بد منه والنظام التربوي بالأقسام الأكاديمية بالجامعة لا يشذ عن هذه الحقيقة ، ومن البديهي أن أفراد المؤسسة التربوية الذين تربطهم شبكة من العلاقات المتبادلة وفى ظل كثرة الأعباء والتفاعلات فإنه لا بد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد ترتقي إلى درجة الصراع ، وهذا يتطلب من رؤساء الأقسام العلمية امتلاك القوى المناسبة وتوظيفها بطريقة تتلاءم مع نوعية الصراع حتى يتمكن كل منهم من استخدام الإستراتيجيات الملائمة لإدارته ، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية التي تسعى إلى التعرف على مصادر القوة الناعمة والصلبة وإستراتيجيات توظيفها لدى رؤساء الأقسام بكليات بجامعة جنوب الوادى وعلاقتها بمستوى الصراع التنظيمى وأساليب إدارته .

#### • مشكلة البحث :

تعد المنظمات فى كثير من الأوقات عبارة عن كتلتات أو تحالفات من أفراد وجماعات من مستويات تنظيمية مختلفة ، ووحدات أو مهن مختلفة ، ولديهم قيم وأفضليات واعتقادات وطموحات ومصالح مختلفة ، ومن ثم تتباين خلفياتهم وقيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وأراؤهم ، وبالتالي تتمايز سلوكياتهم الفردية والجماعية ؛ مما قد يؤدي إلى التنافر وعدم الانسجام الذى يجعل دور الإدارة أكثر صعوبة وأهمية .

وعلى مستوى الجامعات ، يشير ستانلى وألجرت Stanley & Algert (٢٠٠٧ : ١٨) أن الصراع متأصل في الحياة الجامعية، وأن القادة يقضون أكثر من ٤٠٪ من وقتهم في إدارة الصراع ، وأن رؤساء الأقسام يواجهون صراعا مع المرؤوسين ، ومع الرؤساء الذين يقدمون لهم التقارير .

والصراع التنظيمي سلاح ذو حدين متناقضين أحدهما الريح والآخر الخسارة فعلى الرغم مما يحمله هذا الصراع من آثار سلبية ، إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم ، وهذا يتطلب من الإدارة اكتساب مهارات تمكنهم من إدارته بطريقة صحيحة يترتب عليها زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم الذى ينعكس على المؤسسة التربوية ككل .

ومن ثم فإن المشكلة لا تكمن في الصراع، ولكن في كيفية إدارته، فيشير أوكوم سيتين Okum Cetin (٢٠٠٤: ١٢) إلى أن الصراع أمر لا مفر منه عندما يكون هناك العامل البشري، ولكن توجيهه بطريقة إيجابية أو سلبية تؤثر على طبيعته سواء إلى الأفضل أو الأسوأ، ولهذا السبب فإن إدارته بصورة أكثر أهمية من تخفيضه .

وقد تعددت الإستراتيجيات والأساليب التي اقترحها الباحثون في إدارة الصراع التنظيمي، فقد عرض كاتز وخان Katz & Khan (١٩٦٦: ١٧٣) أساليب تمثلت في استخدام المهارة في العلاقات الإنسانية، وإيجاد جهاز مسئول لمعالجة الصراع، وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة. وعرض كيلي Kelly (١٩٧٤: ١٢٨) أساليب: التفاوض، والتحكيم، والتوسط. أما توماس وكيلمان Thomas and Kilman (١٩٧٦: ٤٩٢) فقد قدما إستراتيجيات: التعاون والتنافس أو الإجماع، والتسوية أو التوفيق، والتجنب، والمجاملة أو التنازل. وقدم هودج وأنتوني Hodge & Anthony (١٩٧٩: ٣٢٥) أساليب: استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، وتلطيف أو تسكين الصراع والتجنب أو الانسحاب، والتوفيق بين أطراف الصراع، والمجابهة. وقدم رحيم عام ١٩٨٣ أساليب: التكامل، والتسامح، والسيطرة، والتجنب، والتوسط (Rahim, 1983b: 368-376; Rahim, 2002: 217-218). وعرض مارتش وسايمون March and Simon (١٩٨٥: ١٢٩) استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلة، والإقناع، والتوفيق بين أطراف الصراع، والسياسة. أما توماس Tomas فقدم نموذجا يتكون من خمسة أساليب، هي: التنافس والتساهل، والتجنب، والتعاون، والتسوية. (سيزلاقي، والاس، ١٩٩١: ٢٧٧)

كما تنوعت وتعددت الدراسات والبحوث في تناولها ومعالجتها لهذه الأساليب في إدارة الصراع، فدرس سعيد العباينة (١٩٩٦) أساليب: التجنب والإجماع، والمجاملة، والتعاون المستخدمة من قبل عمداء الكليات. واستخدم مؤمن عبد الواحد (٢٠٠٨) أساليب: المنافسة، والتعاون، والتجنب، والتهدئة / التسوية والتنازل. بينما استخدم سلطان الشهرى (٢٠٠٨) أساليب: التعاون والتشاركي، والتكيفي، والتجني، والتنافسي. أما رمضان عيد (٢٠٠٨) فاستخدم أساليب: التعاون، والإجماع، والتجنب، والتسوية. وعالجت دراسة فوزي أبو عساكر (٢٠٠٨) أساليب: التجنب، والتنافس، والتعاون. في حين ركز أحمد يوسف (٢٠٠٨) على أساليب: التعاون، والتنافس، والتسوية والتجنب. وفي عام (٢٠٠٩) استخدمت دراسة إبراهيم عيسى أساليب: الاسترضاء، والهيمنة، والتجنب، والتوفيق، والتعاون. بينما استخدمت دراسة فاطمة السفيناني (٢٠٠٩) أساليب التجنب والتنافس والتعاون. وتناول عاطف أبوغالي ونادر غازي (٢٠٠٩: ٤١٩-٤٦٤) أساليب: التسوية، والاسترضاء والمنافسة، والتجنب، وفي عام (٢٠١٠) استخدم محمد أحمد الحراشة أساليب: التنافس، والتعاون، والتجنب، والتنازل، والتوفيق (٢٤٠-٢٧٧).

وقد ارتبط موضوع الصراع وأساليب إدارته بمتغير آخر وهو القوة التي يتطلب تواجدها من أجل الحد من الصراعات التنظيمية ، حيث يرى فيفر Pefeffer (١٩٩٢) أن امتلاك القوة وطرق ممارستها من العوامل الدالة التي تحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبين المرؤوسين أنفسهم ، وكذلك مستوى الصراع وأساليب إدارته بينهم .

ولهذا يرى البعض أن تأثيرات القوة على العلاقات الاجتماعية والتغيير التنظيمي كانت محفزا للعديد من الدراسات المرتبطة بالقيادة والعلاقات الهرمية داخل المنظمة . ( Markus , Lapointe & Rivard 2005 : 46 ; 1983 : 430 ; Slevin , 1989 : 51 ; Trader-Leigh , 2002 : 138 ; Jasperson , et al . , 2002 : 397 , Bartos , et al . , 2008 : 1041 )

وقد حاولت العديد من الدراسات الأجنبية معرفة العلاقة بين نوع القوة وإدارة الصراع التنظيمي ، فتوصلت دراسة ريتشموند وآخرين ، Richmond , et al . (١٩٨٣) إلى وجود علاقة إيجابية بين قوة الإعجاب والخبر وبعد الضعالية والحيوية كبعد من أبعاد إدارة الصراع ، وبين القوة القسرية والرسمية والمكافأة وبعد الهيمنة . كما توصل بارتريك تشيل وايمين باباكوز Schul & Babakus (١٩٨٨) إلى وجود علاقة إيجابية بين قوة القهر والصراع الإداري بعكس قوة المكافأة . كما رأت دراسة كوسلوسكى وستيشرزوالد Koslowsky & Schwarzwald (١٩٩٣) أهمية إستراتيجيات القوة ( المكافأة ، القهر الخبير ، الشرعية) فى السيطرة على الأفراد وإذعانهم للمدير فى مواقف الصراع . أما دراسة شورت بولا وجونسون باتسى Short , Paula & Johnson (١٩٩٤) فوجدت وجود علاقة دالة إيجابيا بين القوة الرسمية ونقص كمية الصراع الشخصى ، كما أن قوة القهر والمكافأة تزيد المقاومة وقد تؤدي إلى زيادة الصراع التنظيمي . بينما رأت دراسة تشوارزوالد وكسلوسكى Schwarzwald & Koslowsky (١٩٩٩) أن المراهقين الذين لديهم بؤرة اهتمام حول الذات يميلون إلى استخدام قوة القهر وقليل من قوة الاعتمادية مقارنة بالمراهقين الذين لديهم بؤرة اهتمام حول المجموعة ، وأن المراهقين الذين لديهم تقدير قليل للذات يفضلون قوة التبادلية مقارنة بذوى التقدير العالى للذات فى مواقف الصراع . أما دراسة جوزيف تشوارزوالد وآخرين ، Schwarzwald & et al . (٢٠٠١) فقد توصلت إلى أن استخدام القيادة التحويلية - التبادلية والتكامل بين القوة الناعمة والصلبة أفضل الطرق لمواجهة مواقف الصراع . بينما استخلصت دراسة دانييل تومى Twomey (٢٠٠٣) إلى وجود علاقة إيجابية بين قوة القهر والخبير فى تعطيل الصراع التنظيمي . بينما رأت دراسة تشوارزوالد وآخرين Schwarzwald,et al . (٢٠٠٦) أن استخدام القوة الصلبة أكثر انتشارا فى الصراعات الناجمة بين الطلاب والطلاب بعكس القوة الناعمة التى كانت أكثر انتشارا فى الصراعات بين الطلاب والمدرسين . بينما خلصت دراسة ميدينا فرانسيسكو ماندويت لورديز

Medina & Lourdes (٢٠٠٨) إلى وجود علاقة إيجابية بين القوة الرسمية وصراع العلاقات ، وعلاقة سلبية بين القوة الشخصية وقوة البيئة التعاونية مع صراع المهام وصراع العلاقات ، كما وجدت علاقة إيجابية بين الصراع والبيئة التنافسية القائمة على السيطرة والإكراه.

وباستعراض الأدبيات والدراسات السابقة وغيرها ، يتضح عدم وجود دراسة واحدة من الدراسات السابقة ربطت بين القوة الناعمة والقوة الصلبة ومستويات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بالجامعات ، كما أنه بمراجعة الدراسات التي ركزت بصورة أساسية على دراسة القوة الناعمة والصلبة وفق تصنيف رافن Raven وستشوارزوالد Schwarzwald وكوسلوسكى Koslowsky (١٩٩٨) ربطت هاتين القوتين بمتغيرات أخرى غير إدارة الصراع التنظيمي ( مثل : دراسات Schwarzwald & Koslowsky ، ١٩٩٨ ، ، ١٩٩٨ ، ، ١٩٩٨ ، ، ٢٠٠١ ، ، ٢٠٠١ ، ، ٢٠٠١ ، ، ٢٠٠٤ ، Erchul , et al . ، ٢٠٠٤ ، ، ٢٠٠٧ ، John Wienbrenner : ٢٠٠٥ ، Fredrick , Henery Getty & Erchul : ٢٠٠٩ ، Anderson , R . : ٢٠٠٨ ، & Erchul , W . ، ٢٠٠٩ ، Gupta & Sharma : ٢٠١٠ ) . ومن ثم يحاول البحث الحالي الإجابة على التساؤلات التالية :

- ◀◀ ما مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي ؟
- ◀◀ ما الإستراتيجيات المتبعة في توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي ؟
- ◀◀ ما العلاقة بين مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي واستراتيجيات توظيفها ؟
- ◀◀ ما واقع الصراعات التنظيمية بأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي ؟
- ◀◀ ما الأساليب المتبعة من قبل رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي في إدارة الصراع التنظيمي ؟
- ◀◀ ما العلاقة بين الاستراتيجيات المتبعة في توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي ومستوى الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بهذه الأقسام ؟
- ◀◀ ما العلاقة بين الاستراتيجيات المتبعة في توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ؟
- ◀◀ ما الفروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس التابعين لمرتقى ومنخفضى استراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة من رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي ؟
- ◀◀ ما الفروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس التابعين لمرتقى ومنخفضى استراتيجيات توظيف مصادر القوة الصلبة من رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي ؟

- « ما الفروق فى أساليب إدارة الصراع التنظيمى بين مرتفعى ومنخفضى إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة من رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادى؟
- « ما الفروق فى أساليب إدارة الصراع التنظيمى بين مرتفعى ومنخفضى إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الصلبة من رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادى؟
- « ما التوصيات والمقترحات لتفعيل مصادر القوة الناعمة والصلبة وإستراتيجيات توظيفها لدى رؤساء الأقسام فى إدارة الصراع التنظيمى ؟.

#### • أهداف البحث :

- « تشخيص مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادى .
- « التعرف على إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادى .
- « معرفة العلاقة بين مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادى وإستراتيجيات توظيفها بهذه الأقسام العلمية .
- « معرفة واقع الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس وأساليب إدارتها من قبل رؤساء أقسامهم .
- « تحديد العلاقة بين الإستراتيجيات المتبعة فى توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادى ومستوى الصراع التنظيمى بين أعضاء هيئة التدريس داخل هذه الأقسام .
- « تحديد العلاقة بين الإستراتيجيات المتبعة فى توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادى وأساليب إدارتهم للصراع التنظيمى .
- « تحديد الفروق فى مستوى الصراع التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس التابعين لمرتفعى ومنخفضى إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة من رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادى .
- « تحديد الفروق فى أساليب إدارة الصراع التنظيمى بين مرتفعى ومنخفضى إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة من رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادى .
- « وضع التوصيات والمقترحات الملائمة لتفعيل مصادر وإستراتيجيات القوة الناعمة والصلبة المتاحة لرؤساء الأقسام العلمية فى إدارة الصراع التنظيمى .

#### • أهمية البحث :

##### ١- الأهمية النظرية :

- « حيوية موضوع هذا البحث ، حيث يعد من أوائل البحوث العربية عامة والمصرية خاصة . فى حدود علم الباحث . التى تناولت إستراتيجيات توظيف

مصادر القوة الناعمة والصلبة فى إدارة الصراع التنظيمى بالأقسام الأكاديمية بالجامعات .

- ◀◀ يقدم تصورا نظريا عن مصادر القوة الناعمة والصلبة وإستراتيجيات توظيفها فى إدارة الصراع التنظيمى ، مما يسهم فى تعريف أعضاء إدارة المجتمع الجامعى بهذه المصادر والإستراتيجيات .
- ◀◀ يأتي تلبية لتوصية كثير من الدراسات والبحوث التي أكدت على ضرورة تعضيد القوة الناعمة للقوة الصلبة فى إدارة الأزمات والصراعات التنظيمية ، حيث أن تطوير العمل المؤسسى يتطلب إدارة فاعلة وقادرة على خلق أجواء من التفاهم والانسجام والتفاعل بين العاملين .
- ◀◀ يقدم مزيدا من البحث والتعمق فى مجال الصراع التنظيمى ، وكذلك الإستراتيجيات المختلفة التى تساهم فى وضع حلول إيجابية له .

## ٢- الأهمية التطبيقية :

- ◀◀ تنبثق من أهمية دراسة مصادر قوة الإدارة ودورها فى تأجيج الصراعات التنظيمية أو الحد منها ، وهذا من الممكن أن يساعد المسئولين والمهتمين فى الوقوف على حقيقة ما يدور داخل هذه المؤسسات ، ومن ثم استبعاد السلوكيات غير المرغوبة ، وإمكانية تحويلها والاستفادة منها بما يحقق المصلحة العامة .
- ◀◀ يعطى تصورا نظريا وتطبيقيا عن مصادر القوة الناعمة والصلبة للإدارة الجامعية وإستراتيجيات توظيفها بالأقسام الأكاديمية بالجامعة ، مما يساعد على استثمار توظيفها بأساليب علمية وفعالة فى إدارة الكليات والأقسام بالجامعة .
- ◀◀ يزود رؤساء الأقسام بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة لديهم وإستراتيجيات توظيفها ، وكذلك أساليب إدارتهم للصراع التنظيمى ، مما يسهم فى امتلاكهم للقوة الإيجابية وتحسين ممارساتهم فى إدارة الصراع .
- ◀◀ يمكن أن يسهم فى علاج بعض أوجه القصور التى تواجه قوة الإدارة الجامعية فى مواجهة العديد من المشكلات الإدارية ، ومنها الصراع التنظيمى وخاصة فى ظل ما تسعى إليه الجامعات الآن من ضمان للجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمى .
- ◀◀ من المنتظر أن يستفيد من نتائج هذا البحث المسئولون عن الإدارة بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس والعاملون فى التعامل مع مواقف الصراع المختلفة بصورة إيجابية ، ومن ثم ستعكس هذه الاستفادة إيجابيا على الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلى والقومى .
- ◀◀ يسهم فى تعريف وإعداد عدد من المقاييس تتوافق مع البيئة المصرية ، وقد تكون مفيدة للباحثين فى هذا المجال .
- ◀◀ قد يسهم فى استنباط دراسات جديدة تتناول أبعاد مختلفة للقوى الناعمة والصلبة ، أو أنواع أخرى من القوى بالجامعات والمدارس المصرية ، ودراسة تأثيرها فى معالجة بعض المشكلات الإدارية .

• منهج البحث :

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة الموضوع ، حيث استخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام ببعض كليات جامعة جنوب الوادي وواقع إستراتيجيات توظيفها ، وعلاقة ذلك كله بمستوى وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها .

• أدوات البحث :

شملت أدوات البحث ما يلي :

- ◀◀ مقياس / قائمة القوة بين الأشخاص Interpersonal Power Inventory ( IPI ) لقياس مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بهذه الأقسام إعداد/ رافين وآخرين ( 1998 ) ، Raven , et al . ( تعريب وتقنين الباحث )
- ◀◀ مقياس استراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام . ( إعداد - الباحث )
- ◀◀ مقياس مستويات الصراع التنظيمي ، المعد بواسطة رحيم ( Rahim 1983a ) ويعرف بقائمة رحيم للصراع التنظيمي Organizational Conflict Inventory ، وقد تم إضافة بعد رابع يقيس الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين ليتناسب مع طبيعة الدراسة . (إعداد - الباحث )
- ◀◀ مقياس أساليب إدارة رؤساء الأقسام للصراع التنظيمي . ( إعداد - الباحث )

• حدود البحث :

- ◀◀ حدود موضوعية : اقتصر البحث الحالي على دراسة المصادر الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام ببعض كليات جامعة جنوب الوادي واستراتيجيات توظيفها ، وعلاقة ذلك بمستوى وأساليب إدارة الصراع التنظيمي .
- ◀◀ حدود بشرية : اقتصر على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة جنوب الوادي فرع قنا ، وكلية التربية بالبحر الأحمر .
- ◀◀ حدود زمنية : تم التطبيق خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٠ / ٢٠١١ م .
- ◀◀ حدود مكانية : تم التطبيق الميداني على بعض الأقسام بكليات فرع الجامعة بقنا وكلية التربية بالبحر الأحمر .

• مصطلحات البحث :

١- القوة الناعمة :

تعرف القوة الناعمة إجرائياً بأنها : " متوسط الدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام فى الأبعاد الفرعية التابعة لبعدها مصادر القوة الناعمة بمقياس

قائمة القوة بين الأشخاص المعرب فى الدراسة الحالية ، وتشمل قوة الخبير الإيجابى ، وقوة الإعجاب الإيجابى ، وقوة المعلومات المباشرة ، وقوة شرعية قانونية الاعتمادية ، وقوة المكافأة الشخصية .  
٢- القوة الصلبة :

تعرف القوة الصلبة إجرائياً بأنها : " متوسط الدرجة التى يحصل عليها رؤساء الأقسام فى الأبعاد الفرعية التابعة لبعدها مصادر القوة الصلبة بمقياس قائمة القوة بين الأشخاص المعرب فى الدراسة الحالية ، وتشمل قوة المكافأة اللاشخصية ، وقوة القهر اللاشخصى ، وقوة شرعية التبادلية ( تبادل الامتيازات الخاصة ) ، وقوة شرعية العدالة والمساواة ، وقوة الشرعية الرسمية ، وقوة القهر اللاشخصى .

#### ٣- استراتيجيات توظيف مصادر القوة :

تعرف استراتيجيات توظيف مصادر القوة الصلبة إجرائياً بأنها " متوسط الدرجة التى يحصل عليها رؤساء الأقسام فى الأبعاد الفرعية التابعة لبعدها استراتيجيات توظيف القوة الصلبة كما يقيسها مقياس استراتيجيات توظيف القوة الناعمة والصلبة المعد فى الدراسة الحالية ، وتشمل إستراتيجيات توظيف قوة المكافأة اللاشخصية ، وقوة القهر اللاشخصى ، وقوة شرعية التبادلية (تبادل الامتيازات الخاصة) ، وقوة شرعية العدالة والمساواة ، وقوة الشرعية الرسمية وقوة القهر اللاشخصى ، وذلك بغرض التأثير على المرؤوسين والإذعان لأوامره .

بينما تعرف إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة إجرائياً بأنها : "متوسط الدرجة التى يحصل عليها رؤساء الأقسام فى الأبعاد الفرعية التابعة لبعدها إستراتيجيات توظيف القوة الناعمة كما يقيسها مقياس إستراتيجيات توظيف القوة الناعمة والصلبة المعد فى الدراسة الحالية ، وتشمل إستراتيجيات توظيف قوة الخبير الإيجابى ، وقوة الإعجاب الإيجابى ، وقوة المعلومات المباشرة وقوة شرعية قانونية الاعتمادية ، وقوة المكافأة الشخصية ، وذلك بغرض التأثير على المرؤوسين والإذعان لأوامره .

#### ٤- مستوى الصراع التنظيمى :

يعرف إجرائياً بأنه : " الدرجة التى تمثل حدة الخلاف والصراع التى تحدث داخل أعضاء هيئة التدريس ، وبين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم داخل القسم وخارجه ، وبينهم وبين رؤسائهم ، والمتمثلة فى : الصراعات الشخصية ، والصراعات داخل المجموعة الواحدة ، والصراعات بين المجموعات ، وكذلك الصراعات وبينهم وبين رؤساء الأقسام ، كما يقيسها مقياس مستوى الصراع التنظيمى المعد فى الدراسة الحالية .

#### ٥- أساليب إدارة الصراع :

وهى تشمل الطرق والإستراتيجيات التى يتم من خلالها التعامل مع الصراع التنظيمى بغرض الاستفادة من إيجابياته ، والتقليل من سلبياته . وتعرف إجرائياً فىالدراسة الحالية بأنها :درجة استخدام رؤساء الأقسام لأساليب إدارة الصراع بأقسامهم ، والتى يعكسها مقياس أساليب إدارة الصراع المعد فى الدراسة

الحالية ، والمكون من خمسة مجالات هي : التكامل ، السيطرة والإجبار ، التهذئة والتسوية ، التجنب ، والاسترضاء ، وذلك من أجل الإبقاء على الصراع ضمن المستوى المرغوب فيه .

#### • الدراسات السابقة :

فيما يلي يتم تناول بعض الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث ، والتي يمكن الاستفادة منها في البحث الحالي ، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية وهي :

#### ( أ ) دراسات تناولت قوة الإدارة ، أو القوة بين الأشخاص بوجه عام :

ندرت الدراسات العربية في مقابل الدراسات الأجنبية التي تناولت مفهوم قوة الإدارة ، أو القوة بين الأشخاص بوجه عام ، وخاصة في مجال إدارة المؤسسات التعليمية ، ويمكن تناول بعض هذه الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي :

#### ١- دراسة روبرت تاوبر Tauber ( ١٩٨٥ ) :

هدفت إلى فحص قوى فرنش ورافن French & Raven ومدى ملاءمتها للباحثين والممارسين التربويين من خلال تطبيق مقياسهما للتعرف على قوة المعلم من وجهة نظر الطلاب ، وتوصلت إلى أن المعلم يمتلك خمس أنواع من القوى هي : قوة القهر ، وقوة المكافأة ، والقوة الرسمية ، وقوة الإعجاب ، وقوة الخبير على الترتيب ، ورأت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين هذه القوى وإنجاز الطلاب .

#### ٢- دراسة رافين Raven ( ١٩٩٢ ) :

هدفت إلى إعادة صياغة للقوة الموجودة في نموذج القوة / التفاعل عبر النفوذ بين الأفراد ، والتي أعدها مع فرنش French عام ( ١٩٥٩ ) ، وأضاف إليها قوة المعلومات في عام ( ١٩٦٥ ) ، ورأت هذه الدراسة أن نموذج القوة / النفوذ يجب أن يعيد تصنيف المصادر الأساسية للقوة من خلال تقسيم قوتي القهر والمكافأة إلى نوعين هما : القوة الشخصية ( الأشكال غير الملموسة من المكافأة والقهر ) والقوة اللاشخصية ( الأشكال الملموسة والمعلنة من المكافأة والقهر ) ، وتم تقسيم السلطة الشرعية ( الرسمية ) في أربع فئات هي : المعاملة بالمثل ( التبادلية المشروعة ) ، والعدالة المشروعة ، ومشروعية الاعتمادية ، وأخيرا السلطة الرسمية .

#### ٣- دراسة شيري ليونز وميشيل مورفي Lyons & Murphy ( ١٩٩٤ ) :

هدفت إلى توضيح العلاقة بين الكفاية الذاتية لرئيس العمل ومدى استخدامه لأنواع مختلفة من القوى ، وقد أجاب ٢٥ مديرا للمدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية بالولايات المتحدة على مقياس الكفاءة الذاتية ، وأجابت عينة عشوائية من المعلمين على مقياس امتلاك الرؤساء للقوة ، وتوصلت النتائج إلى أن : الكفاءة الذاتية ترتبط إيجابيا بقوة الخبير والإعجاب ، وترتبط سلبيا بقوة السلطة والقهر والمكافأة .

## ٤- دراسة برونر Pounders (١٩٩٦) :

هدفت إلى توضيح العلاقة بين قوة المدرء وأساليب القيادة (الإجبار المشاركة، التفاوض) كما هي مدركة من وجهة نظر ممثلى مؤسسة المعلمين المحلية ورؤساء المدارس الثانوية فى مدارس ولاية ألباما العامة، واستخدمت الدراسة مقياس وصف فعالية القيادة والقدرة على التكيف لهيرسى وبلاشارد ومقياس بروفيل المدرء القائم على القوة للباحثة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أسلوب الإجبار وكل من القوة الرسمية وقوة القهر والمشاركة وكل من قوة الإعجاب وقوة الخبير، والقوة القسرية والتفاوض وهناك علاقة عكسية بين المشاركة وقوة القهر، والإجبار وكل من قوة الإعجاب وقوة الخبير، والمشاركة والقوة الرسمية، والتفاوض وقوة الخبير .

## ٥- دراسة ديفيد روتش Roach (١٩٩٩) :

هدفت إلى التعرف على تأثير كل من قوة رئيس العمل، وإستراتيجيات تعديل السلوك، وإستراتيجيات الألفة والتقارب على الرضا الوظيفى للمعلم وطبقت الدراسة على ٢٢٨ معلما من خمس ولايات بأمريكا من خلال مقياس مصادر القوة لريتشموند (١٩٨٠)، ومقياس فنيات تعديل السلوك لكيرنى وبلاكس وريتشموند (١٩٨٤)، ومقياس إستراتيجيات تكوين الألفة لبيل ودالى (١٩٨٤)، ومقياس الرضا الوظيفى لكيندال وهيلين (١٩٦٩)، وكانت من أهم النتائج أن هناك علاقة دالة إيجابية بين الرضا الوظيفى وقوة المكافأة والإعجاب والخبير، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفى وقوة القهر والقوة الرسمية .

## ٦- دراسة عبد الستار الصباح (٢٠٠١) :

هدفت إلى التعرف على أثر قوة مديرى الإدارة العليا فى تحديد الأهداف الإستراتيجية فى البنوك الأردنية، واختبرت فرضيات الدراسة اعتمادا على آراء (٧٥) مديرا فى الإدارة العليا للبنوك التجارية، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي بين القوة والأهداف التسويقية، والبشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، والربحية، ولم تكشف النتائج عن وجود تأثير بين القوة والإبداع لعزوف إدارات المصارف عن تحمل تكاليف الإبداع والميل إلى تبني أهداف وإستراتيجيات قصيرة الأمد، بالإضافة إلى ضعف إعداد الكوادر البشرية ليكونوا مبدعين .

## ٧- دراسة إيرين لندرى Landry (٢٠٠١) :

هدفت إلى فحص العلاقة بين الرضا الوظيفى للمعلمين ومدى إدراكهم لقوة رئيسهم فى العمل وفعالية المدرسة، واستخدمت الدراسة مقياس الوصف الوظيفى الذى تضمن بعد الرضا الوظيفى للباحث، ومقياس ريتشاردسون للقوة، ومقياس الفعالية المؤسسية للباحث، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٤٤٥ من معلمى المرحلة الإبتدائية بمدينة لويزيانا، وتوصلت إلى أن المعلمين ذوى الرضا الوظيفى العالى يدركون عددا من القوى لدى رئيسهم هى قوة الإعجاب وقوة الخبير وقوة المعلومات والقوة الرسمية أكثر من المعلمين ذوى الرضا الوظيفى المنخفض، وأن المعلمين ذوى الرضا الوظيفى المنخفض يدركون قوة القهر وقوة الاتصال أكثر من ذوى الرضا الوظيفى المرتفع

بالإضافة إلى عدم وجود علاقة دالة بين قوة المكافأة والرضا الوظيفي الذي يرتبط إيجابيا بالفعالية المؤسسية .

#### ٨-دراسة رحيم وأفاز Rahim & Afaz (٢٠٠١) :

هدفت إلى فحص العلاقة بين مصادر القوة ( القهر ، المكافأة ، الرسمية الخبير ، الإعجاب ) والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسلوك الإذعاني للرئيس من قبل المرؤوس ، وعلاقة هذه المتغيرات الأربعة السابقة بميل المحاسبين بالولايات المتحدة لترك وظائفهم ، وطبقت الدراسة على عينة من ٣٠٨ محاسباً أمريكياً من خلال مقياس رحيم لقوة المشرف (١٩٨٨) ، ومقياس الالتزام التنظيمي لبورتر وآخرون . Porter , et al . (١٩٧٤) ، ومقياس الرضا في العمل لسيمس وهيلين Smith & Hulin (١٩٦٩) ، ومقياس سلوك مواقف الإذعان لرحيم (١٩٩٨) ، ومقياس الميل لترك العمل للباحثين ، وتوصلت النتائج إلى : وجود علاقة إيجابية بين قوتي الخبير والإعجاب مع الالتزام التنظيمي ، وارتباط قوة الإعجاب بالرضا الوظيفي ، وارتباط قوتي الإعجاب والخبير إيجابيا بمواقف الامتثال ، في حين أن القوة الرسمية وقوة الإعجاب مرتبطة بالسلوك الإذعاني ، وأخيراً يرتبط الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي إيجابيا بترك العمل والحصول على فرصة أفضل في مؤسسة أخرى .

#### ٩-دراسة أنانيسوس لايزو وآخرين Laios , et al . (٢٠٠٣) :

هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة والقوة كعاملين أساسيين في التدريب الفعال ، وتم تطبيق المقياس على ٣٠ مدرباً للتعرف على أهمية هذين العاملين على التدريب ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المدربين يعتبرون قوة الخبير والإعجاب أهم أبعاد القوى الخمسة التي تضمنها مقياس القوة ، متبوعة بالقوة الرسمية ، ثم قوة القهر وقوة المكافأة ، كما توصلت إلى أن بعدى الشفافية والقوة أهم بعدين في القيادة يؤثران على فعالية التدريب ، يليهما بعد الشخصية على مقياس صفات قائد التدريب الفعال لجيبسون وآخرون (١٩٩١) .

#### ١٠-دراسة جاسون تيفين و جاني هيرنج Teven & Herring (٢٠٠٥) :

هدفت إلى بحث تأثير قوة ومصداقية المعلم المدركة على رضا الطلاب وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٦٧ طالباً جامعياً من المرحلة الجامعية في صفوف الاتصالات بالجامعة الجنوبية الغربية ، واستخدمت الدراسة مقياس مصداقية المعلم لتيفين ومسكروسكي Teven & McCroskey (١٩٩٧) ومقياس قوة المعلم المدركة لمسكروسكي ورتشموند McCroskey & Richmond (١٩٨٣) ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين قوى الخبير والإعجاب والمكافأة للمعلم من ناحية وكفاءة المعلم والرعاية والجدارة والثقة بالمعلم من ناحية أخرى ، وكذلك ارتباط رضا الطلاب إيجابيا بقوة الإعجاب والخبير وسلبيًا بالقوة القهرية .

#### ١١-دراسة شاكر الفخالي (٢٠٠٦) :

هدفت إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا ( القوة الهيكلية ، قوة الملكية ، قوة الخبرة ، قوة المكانة ) في البنوك الأردنية في اختيار إستراتيجية النمو

(إستراتيجية النمو بالتركيز، إستراتيجية النمو بالتنوع، إستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة ) ، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من ١١٣ مديرا من الذين يعملون في الإدارة العليا ، وقد أشارت النتائج إلى تأثير قوة الإدارة العليا المتعلقة بالملكية والخبرة في اختيار البنوك الأردنية لإستراتيجية النمو عن طريق التركيز، فيما لم يكن هذا التأثير بالنسبة لقوة الهيكلية والمكانة ، ووجود تأثير لقوى الهيكلية والملكية والخبرة في اختيار إستراتيجية النمو عن طريق التنوع أما قوة المكانة فلم يكن لها تأثير، ووجود تأثير لقوى الملكية والخبرة والمكانة في اختيار إستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة ، فيما لم يكن لقوة الهيكلية تأثير في ذلك .

#### ١٤-دراسة لي- فين لايوه Liao , Li-Fen (٢٠٠٦) :

هدفت إلى معرفة تأثير قوى المعلم على سلوك مشاركة / تقاسم المعرفة والرضا عن بيئة التعلم عن بعد ، وتكون أدوات الدراسة من : مقياس التفاعل (إعداد / شيري Sherry, et al. ، ١٩٩٨ ) ، ومقياس الرضا عن التعلم (إعداد / بهاشيرجي ويرمكوما Bhattacharjee and Premkuma ، ٢٠٠٤ ) ، ومقياس قوة المعلم للباحث ، وطبقت على ١٠٣ طالبا بالتعلم عن بعد ، وتوصلت النتائج إلى أن الرضا الطلابي لدية علاقة مباشرة مع سلوك مشاركة المعرفة ، وأن قوة المكافأة لديها تأثير مباشر على التفاعل وسلوك مشاركة المعرفة ، بينما بقية القوى (الرسمية ، العقاب) لديها علاقة ضعيفة معها .

#### ١٥-دراسة سكروديت وآخرين Schrodtt , et al . (٢٠٠٧) :

هدفت إلى إعداد مقياس قوة المعلم في الصف الجامعي ، وأجريت ثلاثة دراسات للوصول إلى الصورة النهائية للمقياس تم من خلالها : (أ) إعادة النظر في خصائص مقياس القوة لروتش Roach ، (ب) اختبار ثبات مقياس روتش عبر عينات مختلفة ، (ج) تطوير مقياس بديل لمقياس السلوكيات التي يمكن ملاحظتها لكي توضح قوة المعلم داخل الصف الجامعي ، وتوصلت نتائج الدراسات الأولى والثانية تأييد مقياس روتش وتدعيم العبارات المفترضة لكل بعد ومع ذلك توصلت النتائج إلى اعتباره نموذجا ضعيفا وغير مناسب عندما افترض كنموذج لتمثيل القوة الكامنة للمعلمين ، كما أسفرت نتيجة الدراسة الثالثة عن مقياس جديد لقوة المعلم أطلق عليه مقياس استخدام القوة للمعلم وتكون من خمسة أبعاد من القوى داخل الصف هي : قوة القهر ، وقوة المكافأة وقوة الإعجاب ، والقوة الرسمية ، وقوة الخبير .

#### ١٦-دراسة منى على زيدية (٢٠٠٧) :

هدفت إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا (القوة الهيكلية ،قوة الملكية ،قوة الخبرة ،قوة الصفات الشخصية ) في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة ، وقد أجريت على مجتمع مكون من ٧٤ موظفا في الإدارة العليا،وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا إيجابيا بين القوة (من حيث الهيكلية والخبرة والملكية والصفات الشخصية) وتحديد الأهداف الإستراتيجية ، وينسب ٧٤.٠٤ % ، ٧٣.٧٦ % ، ٢٩.٠٢ % على الترتيب بالإضافة إلى أن الصفات الشخصية الأخرى للمدراء لها تأثير على تحديد

الأهداف الإستراتيجية مثل العمر والمسمى الوظيفي وعدد الفروع والأقسام التي تولى المدير مسؤوليتها .

١٧-دراسة جاكى دانييل Daniel (٢٠٠٨) :

هدفت إلى دراسة العلاقة بين تمكين المعلم ( صناعة القرار ، التأثير ، المكانة الاستقلالية ، النمو المهني ، الكفاية الذاتية ) واستخدام رئيسه فى العمل لأنواع القوة ( القهر ، المكافأة ، الرسمية ، الخبير ، الإعجاب ) ، وطبقت الدراسة على ١٧٣ معلما فى ٣ مدارس بولاية ألباما من خلال مقياس قائمة رحيم لقوة القائد ومقياس تمكين الشراكة المدرسية لشورت ورينهارت (١٩٩٢) ، وتوصلت النتائج إلى إدراك المعلمين لامتلاك رئيسهم لقوى القوة الرسمية ، والقهر ، والمكافأة والخبير ، وقوة الإعجاب بنسب ٩٧% ، ٨١% ، ٧٩% ، ٦٩% ، ٦٤% على الترتيب وكذلك وجود علاقة قوية بين قوى الخبير والإعجاب مع اتخاذ القرار والنمو المهني ، وعلاقة ضعيفة بين الشرعية والمكافأة مع المكانة والكفاية الذاتية والتأثير مع عدم وجود أى ارتباط بين قوة القهر وأى بعد من أبعاد تمكين المعلم .

• ( ب ) دراسات تناولت القوة الناعمة والصلبة للإدارة :

١- دراسة رافين Raven (١٩٩٣)

هدفت إلى إعادة صياغة مصادر القوة فى نموذج القوة / التفاعل لتحقيق النفوذ بين الأفراد ، ورأت هذه الدراسة تطوير مقياس العلاقات بين الأفراد IPI إلى أربعة عشر نوع من القوة الفرعية ، حيث توصل التحليل العاملى إلى تقسيم بعض القوى إلى نوعين من القوة : قوة القهر (الشخصى واللاشخصى) ، المكافأة (الشخصية واللاشخصية) ، والخبير (الإيجابى ، السلبى) ، المعلومات ( المباشرة واللامباشرة) ، الإعجاب ( الإيجابى ، السلبى ) ، بالإضافة إلى القوة الرسمية وشرعية التبادلية ، وشرعية العدالة ، وشرعية الاعتمادية .

٢- دراسة رافن وكوسلووسكى وتشوارزوارد (١٩٩٨) : Raven,Schwarzwald&Koslowsky

هدفت إلى تطوير مقياس العلاقات بين الأفراد IPI فى واحدة من الدراسات التجريبية الأولى المبنية على تصنيف رافن الجديد للقوة لقياس امتثال المرؤوسين لأحد عشرة نوعا من القوة ، وكشف تحليلهم العاملى على أن مصادر القوة ليست مستقلة ، وذلك من خلال تطبيق المقياس على عينتين مختلفتين ؛ تكونت الأولى من ٣١٧ طالبا جامعيا بكاليفورنيا ، والعينة الثانية من ١٠١ عاملا بمستشفى بإسرائيل ، وتوصلت الدراسة إلى وجود نوعين من القوى هما : القوة الناعمة ( الخبير ، الإعجاب ، المعلومات ، شرعية الاعتمادية ، المكافأة الشخصية ) والقوة الصلبة ( القهر الشخصى ، القهر اللاشخصى ، شرعية العدالة ، المكافأة الشخصية ، السلطة الشرعية ، شرعية العدالة ، شرعية التبادلية) ، وتوصلت النتائج إلى أن أكثر القوى ارتباطا من منظور المشرفين فى العينة الأولى هى المعلومات المباشرة ، والخبير الإيجابى ، والسلطة الرسمية ، وشرعية الاعتمادية على الترتيب ، أما بالنسبة للعينة الثانية فجاءت قوة المعلومات المباشرة فى المرتبة الأولى ، تليها السلطة الرسمية ، ثم الخبير الإيجابى ، ثم شرعية التبادلية

وقد وكان عامل السلطة الرسمية على الرغم من ارتباطه بالقوة الصلبة إلا أن لديه ارتباط عال بالقوة الناعمة .

### ٣-دراسة كوسلوسكى وآخرين . Koslowsky , et al ( ١٩٩٨ ) :

هدفت إلى التعرف على أهم القوى التى تربط العلاقة الثنائية بين الرئيس والمرؤوس وتساعد على إذعان المرؤوسين لرئيسهم ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٣٦٤ من العاملين بمستشفى ( ٣٣٢ ممرضة ، ٣٢ مشرفا ) ، واستخدمت مقياس العلاقات بين الأفراد IPI ، وتوصلت إلى أن القوى التى جاءت فى القمة والأكثر ارتباطا من وجهة نظر المشرفين هى المعلومات المباشرة ، ثم الخبير الإيجابى ، وشرعية الاعتمادية ، والإعجاب الإيجابى ، وكان مدى معامل ألفا للعوامل من ٠.٧٩ - ٠.٨٥ ، وتوصل التحليل العاملى للعوامل الرئيسية إلى عاملين رئيسيين هما : القوة الصلبة والقوة الناعمة بتشبع ٥٧.٤% على درجات المقياس .

### ٤-دراسة إلياس وآخرين . Elias, et al . ( ١٩٩٩ ) :

هدفت إلى التعرف على أهم القوى التى تحكم العلاقة الثنائية بين أساتذة الجامعة وطلابهم وتساعد فى فرض سيطرتهم عليهم ، وطبقت على عينة مكونة من ٣٢٦ طلابا وطالبة جامعيين بالولايات المتحدة ، واستخدمت مقياس العلاقات بين الأفراد IPI ، وتوصلت إلى أن القوى التى امتلكها أساتذة الجامعة كان أكثرها ارتباطا ؛ هى على الترتيب : قوة المعلومات المباشرة ، الخبير الإيجابى ، المكافأة اللاشخصية ، شرعية الاعتمادية ، وتوصل التحليل العاملى للعوامل الرئيسية إلى عاملين هما : القوة الصلبة والقوة الناعمة بتشبع ٦٠.٣% على درجات المقياس .

### ٥-دراسة كوسلوسكى وآخرين . Koslowsky , et al . ( ٢٠٠١ ) :

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إذعان المرؤوسين ومصادر القوة الناعمة والصلبة للمدراء والاتجاهات التنظيمية ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٢٣٢ ممرضة و ٣٢ مشرفا من المستشفيات المحلية من خلال قائمة العلاقات بين الأشخاص IPI ، والرضا الوظيفى لأرفى وآخرين . Arvey , et al (١٩٨٩) والالتزام التنظيمى لكوك وآخرون . Cook , et al (١٩٨١) ، ومقياس المسافة المهنية الذاتية والموضوعية للباحث ، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين مصادر القوة والإذعان للرئيس أعلاها قوة المعلومات ، وأدناها شرعية العدالة والقوة القهرية ، ووجود علاقة بين المسافة المهنية الذاتية والقوة الناعمة مع ارتباط زيادة الإذعان للرئيس مع المسافة المهنية الذاتية ، وكذلك وجود مسافة مهنية فعلية بين الرئيس والمرؤوس فى وجود القوة الصلبة ، ووجود إذعان شديد للقوة الصلبة فى حالة اتساع المسافة المهنية بين الرئيس والمرؤوس ، وزيادة ارتباط القوة الناعمة بالرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى أكثر من القوة الصلبة ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين الرضا الوظيفى وكل من شرعية الاعتمادية والقهر اللاشخصى وشرعية العدالة ، كما أن أكثر القوى ارتباطا بالالتزام

التنظيمى هي قوة الخبير (قوة ناعمة) وقوة الموقع الرسمى والمكافأة الشخصية (قوة صلبة).

٦- دراسة وليم إركول وآخرين , Erchul , et al (٢٠٠١) :

هدفت إلى التعرف على تصورات الأخصائين النفسيين لمدى توافر القوة الاجتماعية فى المعلمين الاستشاريين ، وطبقت من خلال صورة منقحة من مقياس العلاقات بين الأفراد (صورة المعلم - الاستشارى) على عينة ١٠١ فردا من جمعية مدارس علم النفس بالجنوب الشرقى بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد أشارت النتائج إلى أن الاستشاريين النفسيين يمتلكون القوة الناعمة أكثر من القوة الصلبة ، وأن القوة التى تحكم العلاقات بين الأخصائين والمعلمين الاستشاريين تلخص فى أربع قوى هي : قوة السلطة ( شرعية العدالة ، السلطة الرسمية ، القهر الشخصى ) ، والجزء اللاشخصى (المكافأة اللاشخصية ، القهر اللاشخصى ) ، والقوة الشخصية (المكافأة الشخصية ، الإعجاب ، شرعية الاعتمادية ، شرعية التبادلية ) ، والمصداقية (الخبير ، المعلومات المباشرة ) ، كما وجدت أن قوة السلطة الرسمية إندرجت تحت القوة الناعمة (٠.٣٩) أكثر من القوة الصلبة (٠.٣٥) بعكس ما توصل إليه مقياس العلاقات بين الأشخاص .

٧- دراسة إركول وآخرين , Erchul , et al (٢٠٠٤) :

هدفت إلى التعرف على مصادر واستراتيجيات القوة المستخدمة من قبل الاستشاريين النفسيين ( الذكور ، الإناث ) عند التشاور مع المعلمين من خلال تطبيق مقياس العلاقات بين الأشخاص IPI على عينة مكونة من ١٣٤ من الأخصائين النفسيين بمدارس الشهادة الوطنية من ٤١ ولاية ، وأشارت النتائج إلى أن الأخصائين الإناث يميلون لاستخدام القوة الناعمة والقوة الصلبة بصورة أكثر فاعلية من الذكور ، وأرجعت ذلك لاختلافات الجنسين فى أساليب الاتصال والقيادة .

٨- دراسة فريدريك هنرى Henery (٢٠٠٥) :

هدفت إلى مناقشة ديناميكية التغيير المرافقة للعولمة وثورة المعلومات ، وعرض أكثر الطرق ملائمة وفعالية للتعامل مع البيئة العالمية الجديدة من خلال إستراتيجية واضحة لاستخدام القوتين الناعمة والصلبة ، وكان من أبرز نتائجها أن: (أ) القوة الصلبة : تتألف من الإكراه الذى تمثله سياسة العصا ومن الإغراء الذى تمثله سياسة الجزرة للحصول على النتائج المرغوبة ، ومن وسائله المساعدات الاقتصادية والعسكرية والتعليمية ... الخ ، (ب) القوة الناعمة : تتمثل فى جذب الآخرين إلى الرؤية التى يتبناها القائد من دون إكراه أو إغراء وتتمثل فى : الحضارة ، والقيم السياسية ، والسياسات الخارجية .

٩- دراسة جون وينبرينر Wienbrenner (٢٠٠٧) :

استهدفت اختبار تأثير كل من القوة الناعمة والصلبة فى سياسات أمريكا تجاه أمريكا اللاتينية ، وقد قام الباحث بمقارنة تاريخية من خلال تحليل حالتين من سياسات الولايات المتحدة تجاه أمريكا اللاتينية من خلال حرب الكونترا فى نيكاراغوا وسياسة حسن الجوار وتقويم نتائجهما ، فحرب الكونترا

تمثل القوة الصلبة، وسياسة حسن الجوار تمثل القوة الناعمة، ووجدت نتائج إيجابية وسلبية لكل منهما، فالقوة الصلبة قد تكون مناسبة لتحقيق الأهداف قصيرة الأمد، في حين أن القوة الناعمة مناسبة في الأهداف بعيدة الأمد.

#### ١٠-دراسة ويلسون وإرحول Wilson & Erchul (٢٠٠٨):

هدفت إلى معرفة قياس إدراك المستشارين النفسيين لمصادر القوة لديهم وطبقت على عينة مكونة من ٣٥٢ فردا ( ٧١٪ من الإناث ) منهم بمدارس الشهادة الوطنية من ٤٦ ولاية بأمريكا، واستخدمت مقياس العلاقات بين الأشخاص IPI وقد توصل التحليل العاملى إلى إدراج قوة المكافأة الشخصية ضمن القوة الصلبة والقوة الرسمية ضمن القوة الناعمة، وتوصلت إلى : أن المستشارين يمتلكون قوة المعلومات المباشرة فى المرتبة الأولى تليها قوة الخبر الإيجابى ثم شرعية الاعتمادية وقوة الإعجاب للتأثير على الآخرين، كما رأيت زيادة احتمالات استخدام إستراتيجيات القوة الناعمة مقابل الصلبة وخاصة من المستشارين النفسيين الإناث، وزيادة احتمالات استخدام قوة المعلومات المباشرة، والخبير الإيجابى، وقوة الإعجاب مقابل الإستراتيجيات الثمانية الباقية .

#### ١١-دراسة رومان أندرسون Anderson (٢٠٠٩):

هدفت إلى التعرف على مدى تأثير جنس وقوة الاستشارى فى الجلسات الاستشارية على الوثام النفسى، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ١٦١ مستشارا إكلينيكيا من الوسط الغربى للولاية، واستخدمت الدراسة عدة مقاييس، منها : قائمة العلاقات بين الأشخاص، ومقياس هوفمان Hoffman للنوع (٢٠٠٠)، ومقياس مفهوم الذات وقبول الذات للباحث، وتوصلت إلى وجود علاقة دالة بين القوة الناعمة والصلبة ومتغيرات الدراسة (النوع، ومفهوم الذات وقبول الذات)، ووجود علاقة عكسية بين القوة الصلبة ومفهوم الذات، وأن الذكر أكثر ميلا لاستخدام القوة الصلبة من الأنثى فى جلسات الاستشارية .

#### ١٢-دراسة كيمبلى جيتى وويليامب ارحول Getty & Erchul (٢٠٠٩):

هدفت إلى التعرف على احتمالية استخدام تأثير نوع الجنس ( ذكر، أنثى) على استخدام إستراتيجيات القوة الاجتماعية الناعمة فى التشاور المدرسى وتكونت العينة من ٣٥٢ فردا ( ٧١٪ من الإناث ) من المستشارين النفسيين بمدارس الشهادة الوطنية، واستخدمت مقياس العلاقات بين الأشخاص IPI، وتوصلت إلى : احتمال استخدام الاستشاريين للقوة الناعمة التالية : قوة الخبر الإعجاب، المعلومات المباشرة، الاعتمادية، والموقع التنظيمى على الترتيب، وأن المستشارين النفسيين الذكور أكثر استخداما لقوة الخبر، والإناث أقل احتمالا لاستخدام قوة الإعجاب .

#### ١٣-دراسة بندو جويتا، ناريندا شارما Gupta & Sharma (٢٠١٠):

هدفت إلى دراسة الإدعان لمصادر قوة الرؤساء وتصور المرؤسين للرؤساء ومتوسط درجة تأثيرهما على جودة التفاعل من خلال دراسة التفاعل المرتكز على القوة فى السياق الهندى عبر تحليل الاستجابات من ٤٢٨ مديرا تنفيذيا

عبر ١٩ مؤسسة ، واستخدمت مقياس العلاقات بين الأفراد IPI ، ومقياس جودة التفاعل للباحث ، ومقياس الالتزام لأوريلي وشاتمان Reily and Chatman (١٩٨٦) ، وكشفت التحليلات أن الإذعان القائم على القوة الناعمة أعلى ارتباطاً من الإذعان القائم على القوة الصلبة من حيث الرضا الوظيفي والالتزام للرئيس ، وأن التوازن في استخدام القوة الناعمة والصلبة يؤثر إيجابياً في جودة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس ، والامتثال ، وموقف المرؤوسين تجاه الرؤساء .

١٤- دراسة مسفر القحطاني (٢٠١٠) :

هدفت إلى التعرف على مصادر وأدوات القوة الناعمة المتاحة للمملكة العربية السعودية وأساليب توظيفها في مجال إدارة الأزمة الإرهابية ، وتكون عينة الدراسة من (٣٥٧) فرداً من القيادات الأمنية المدنية والعسكرية بمدينة الرياض واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى : توافر مصادر القوة الناعمة للمملكة (الدستور المعتمد على القرآن الكريم ، خدمة الحرمين الشريفين ، قوات الأمن ، القوة الاقتصادية ، الإسهام في القضايا الإسلامية ...) في مواجهة الإرهاب ، ووجود اتجاه إيجابي لأفراد العينة نحو توظيف هذه القوة وإسهامها في احتواء العناصر الإرهابية .

#### • ( ج ) دراسات تناولت الصراع التنظيمي وأساليب إدارته :

١- دراسة سعيد العباينة (١٩٩٦) :

هدفت إلى الكشف عن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وتكونت العينة من ٣٠٩ عضواً طبقت عليهم استبانة إدارة الصراع التنظيمي ، وأشارت النتائج إلى أن الإستراتيجيات الأكثر استخداماً هي ( التجنب ، الإيجار المجاملة ، التعاون ، التوفيق ) ، كما أن هناك أثراً للجنس على أسلوب التجنب لصالح الإناث ، وأثراً للكلية على أسلوب التعاون ، وأثراً للخبرة التدريسية والدرجة الأكاديمية والجامعة على أساليب إدارة الصراع .

٢- دراسة أفزيلور رحيم Rahim (٢٠٠١) :

هدفت إلى توضيح مدى تفضيل ( المشرف ، النظير ، المرؤوس ) لأساليب التعامل مع الصراعات الشخصية ( التكامل ، التسامح ، السيطرة ، التجنب المتوسط ) ، واستخدمت الدراسة قائمة رحيم لإدارة الصراع التنظيمي - ٢ وطبقت على عينة من المشرفين والمرؤوسين والنظراء ، وتوصلت إلى استخدام المشرفين لأسلوب التسامح بينهم ، واستخدام التكامل مع المرؤوسين ، واستخدام المتوسط مع النظراء ، ووجدت أن استخدام المساومة والسيطرة بين المشرفين والتجنب مع المرؤوسين يكون بصورة أقل .

٣- دراسة دي وآخرين ، Dee , et al . (٢٠٠٤) :

هدفت إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع بين الكليات الكاثوليكية ورؤساء الجامعات من أجل التوفيق بين الخلافات الناتجة عن التغيرات العلمانية والرغبة في تعزيز الهوية الكاثوليكية لهذه المؤسسات الجامعية ، وطبقت على

عينة قدرها ٤٠ عضواً، واستخدمت مقياس صراع الاتصال التنظيمي لبوتنام وويلسون Putnam & Wilson (١٩٨٢)، ووجدت أربعة عوامل كانت شائعة في إدارة الصراع بين كل من أعضاء هيئة التدريس والأمناء هي التجنب والتجانس، والتسوية، والتعاون، وكانت البيروقراطية عاملاً قوياً لصراعات أعضاء هيئة التدريس، كما كان الحزم الشديد دافعاً للصراع مع الأمناء، أما رؤساء الجامعات نادراً ما يستخدمون إستراتيجية البيروقراطية، كما أنه كانت إستراتيجية التعاون الأكثر استخداماً للتعامل مع كل من هيئة التدريس والأمناء، كما لوحظ بعض الاختلافات في نهج الإدارة في إدارة الصراع بسبب الجنس ومنزلة رجال الدين وسنوات الخبرة وحجم المؤسسات.

#### ٤- دراسة شرن وآخرين ، Chrns , et al . (٢٠٠٥) :

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والابتكار في المؤسسات الصينية، وطبقت على ٣٧٨ من المديرين التنفيذيين بحوالى ١٠٥ منظمة من خلال الإجابة على مقياس إدارة الصراع (التعاون، التنافس التجنب)، ومقياس صراع الإنتاجية (كمخرج للصراع)، وأوضح ١٠٥ مديراً أن فريقهم فعال وشركاتهم مبتكرة وتساند النتائج النظرية التي ترى أن إدارة الصراع يساهم في جعل فريق العمل فعال، ورأت الدراسة أن الثقافة الصينية ساهمت في إدارة الصراع بطريقة تعاونية مما أدى إلى الابتكار التنظيمي .

#### ٥- دراسة سونج وآخرين ، Song , et al . (٢٠٠٦) :

هدفت إلى فحص العلاقات بين خمس إستراتيجيات لإدارة الصراعات السلوكية، والصراع البناء والمدمر، والابتكار في الأداء، وطبقت على ٢٩٠ من مديري قسم التسويق، وتوصلت إلى أن إستراتيجيات (التكامل، الاسترضاء المساومة، الإيجار، التجنب) لها تأثيرات مختلفة على الصراع البناء والهدام والابتكار، حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين إستراتيجيات المساومة والإيجار والتجنب مع الصراع الهدام، وعلاقة عكسية بين الصراع الهدام والاسترضاء، وعلاقة طردية بين التكامل والاسترضاء مع الصراع البناء، كما وجدت علاقة إيجابية بين الصراع البناء والأداء الابتكاري، وعلاقة عكسية بين الأداء الابتكاري والصراع الهدام .

#### ٦-دراسة ستانلى وأجرت Stanley & Algert (٢٠٠٧) :

هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع في مركز للبحوث للجامعة وكيف يؤثر ذلك على التطوير الوظيفي، وتكونت العينة من ٢٠ رئيساً من رؤساء الأقسام في مختلف التخصصات وبمستويات متباينة من الخبرة واستخدمت مقياس توماس - كيلمان Thomas-Kilmann للصراع، وقد بينت النتائج أن الصراع متأصل في الحياة الجامعية، وأن القادة يقضون أكثر من ٤٠٪ من وقتهم في إدارة الصراع، وأن رؤساء الأقسام يواجهون صراعاً مع المرؤوسين، ومع الرؤساء الذين رفعون لهم التقارير مثل العميد.

#### ٧- دراسة سلطان الشهرى (٢٠٠٨) :

هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي في مدارس الطوائف الثانوية وعلاقته بأساليب إدارة الصراع، وتكون مجتمع الدراسة من ٣٨٠ معلماً، ٢٨ مديراً من

المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم ، وتوصلت إلى أن أكثر الأساليب المتبعة في إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين هي الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي ، وأقلها الأسلوب التكيضي والأسلوب التجنبي أما من وجهة نظر المعلمين فكان أكثرها الأسلوب التجنبي والتشاركي وأقلها الأسلوب التكيضي والتنافسي ، وأظهرت وجود علاقة موجبة بين الأساليب (التعاوني والتشاركي والتكيضي) وبين المناخ التنظيمي ، وعلاقة سالبة للأسلوب التجنبي ، وعلاقة ضعيفة للأسلوب التنافسي .

٨-دراسة تشودري وآخرين ، Chaudhry , et al . (٢٠٠٨) :

هدفت إلى التعرف على الفروق بين الذكور والإناث في أساليب إدارة الصراع في العمل من أجل تسوية الصراعات بين الأفراد ، وأعدت مقياسا يتضمن أساليب ( التكامل ، الإيجار ، التجنب ، السيطرة ، التسوية ، التسامح ) ، وتوصلت إلى عدم وجود فروق كبيرة بين الرجال والنساء في التعامل مع الصراعات ، ومع ذلك تتميل النساء إلى التجنب والتسامح والسيطرة ، في حين أن الرجال يميلون إلى التكامل والتسوية ، كما وجدت أن أفضل الأساليب للتعامل مع الصراعات بالنسبة للجنسين هو التكامل سواء بالنسبة للصراع بين المرؤوسين أو صراع المرؤوسين مع رؤسائهم .

٩- دراسة كوريا Corria (٢٠٠٨) :

هدفت إلى فحص تأثير بيئة غنية بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات على الصراع وإستراتيجيات إدارته بين الفريق ، وقد جمعت البيانات من خلال الملاحظات في اجتماعات الفريق، والمقابلات الفردية مع الأعضاء ، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الالكترونية المتبادلة فيما بين أعضاء الفريق ، وأشارت النتائج إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعبت دورا مزدوجا في إدارة الصراع بين الفريق ، فساعدت في تخفيضه عندما تقدم تسهيلات في إدارته من خلال وسائل الاتصال الرسمية ، أو عن طريق جعل الاتصال أكثر فعالية مع الحد الأدنى من الجهد اللازم ، وتهيئة الفرص لمزيد من ردود الفعل المدروسة ، وتهيئة الفرص للتفكير بشأن المضمون ، غير أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضا أدت إلى تفاقم الصراع عندما تكون الإستراتيجية مفروضة ، وعندما يصبح أعضاء الفريق أكثر فضاظة وصراحة ، وعندما يحدث سوء الفهم بسبب اختلاف الإحساس بأهمية الاستعجال في الرد على رسائل البريد الإلكتروني .

١٠-دراسة إبراهيم عيسى (٢٠٠٩) :

هدفت إلى التعرف على درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجيات إدارة الصراع ، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، وتكونت العينة من ١٣٨ عضوا طبقت عليهم استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع ، وتوصلت إلى أن إستراتيجيات إدارة الصراع جاءت مرتبة تنازليا على النحو التالي : التعاون التوفيق ، الاسترضاء ، الهيمنة ، التجنب ، وأن هناك علاقة إيجابية بين إستراتيجيات الصراع ( التعاون ، التوفيق ، الاسترضاء ، التجنب ) وأخلاقيات

العمل الإداري ، ولا توجد علاقة بين إستراتيجية الهيمنة ومجالات أخلاقيات العمل.

#### ١١-دراسة ديكسترا وآخرين , Dijkstra , et al . (٢٠٠٩) :

هدفت إلى تحديد الاستجابات الإيجابية للصراعات الشخصية فى العمل وتم جمع بياناتها فى هولندا من خلال عينات من الطلاب بلغت ١٠٤ فردا، ومن العاملين فى الرعاية الصحية بلغت ١٦١ فردا ، ومن الموظفين الإداريين من المستوى المتوسط بلغت ١٦١ فردا ، وكشفت النتائج أن هناك ارتباط بين نتائج الصراعات السلبية مثل الإرهاق والتوتر النفسى عندما تدار الصراعات بطريقة سلبية ( استخدام إستراتيجيات التجنب والإذعان ) ، كما أن إستراتيجيات إدارة الصراع الحيوية ( الإيجار وحل المشكلة ) لا تحسن العلاقة بين الصراعات الشخصية وتوتر الموظفين .

#### ١٢-دراسة عاطف أبوغالى ، فادرة بيسسو (٢٠٠٩) :

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وكذلك الكشف عن الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع لدى مديري هذه المدارس، وتكونت العينة من ١٢٠ مديرا ومديرة في المرحلة الثانوية، وأظهرت النتائج أن هناك مستوى جيد للتوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية ، وأن أكثر مجالات أساليب إدارة الصراع كانت على التوالي : التسوية ، الاسترضاء ، المنافسة التجنب، كما بينت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني، بينما لا توجد فروق في مجالات التجنب ، المنافسة ، الاسترضاء ومرتفعي ومنخفضي مستوى التوافق المهني.

#### ١٣-دراسة نجاة مشعل المطيري (٢٠٠٩) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والصراع التنظيمي بجامعة الملك سعود ، وبلغت العينة (٣٨٣) فردا ، وتوصلت الدراسة إلى : رضا العاملين عن وظائفهم ، ووجود الصراع التنظيمي مع عدم تأكد العاملين منه ، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة سالبة بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي .

#### ١٤-دراسة إرجينيل وآخرين , Ergeneli , et al . (٢٠١٠) :

هدفت إلى معرفة مدى تأثير الكفاءة الذاتية على تفضيل أسلوب التعامل مع الصراع ، وكذلك استكشاف ما إذا كانت العلاقات المفترضة بين الطرفين تختلف وفقا لموقف السلطة النسبية أم لا ( السلطة الأعلى مقابل النظر ) وتألفت العينة من ٢٠٥ مشاركا ، واستخدمت مقياس رحيم لإدارة الصراع التنظيمي (١٩٨٣) ومقياس الكفاءة الذاتية لتشاررز وجريسالن Schwarzer & Jerusalem (١٩٩٣ ، ٢٠٠٠) ، وكشفت أن الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية العالية يستخدمون أسلوب التكامل لمعالجة الصراع مع الأقران ، فى حين أنهم

يفضلون استخدام إستراتيجيات التجنب والتسوية عندما يحدث تعارض بين الرؤساء والأفراد مع انخفاض في الكفاءة الذاتية ، ومع ذلك ، فإن تأثير الكفاءة الذاتية على السيطرة والتسامح ليست دالة سواء مع الرؤساء أو النظراء .

١٥-دراسة صموئيل سلامي . S. Salami (٢٠١٠) :

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجيات حل الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية ، ودور الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بينهما ، وكان المشاركون ٣٢٠ موظفاً من خمس مناطق في جنوب غرب نيجيريا طبقت عليهم مقاييس الذكاء الانفعالي وإدارة الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية ، وتوصلت إلى أن إستراتيجيات المواجهة والانسحاب والمساومة ترتبط عكسياً مع سلوك المواطنة ، كما أن الذكاء الانفعالي يتوسط العلاقة بين سلوك المواطنة وإستراتيجيات الإجبار والانسحاب .

١٦-دراسة محمد الحراشنة (٢٠١٠) :

هدفت إلى قياس تأثير أنماط الشخصية لدى العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية على أساليب إدارة الصراع ، وتكونت العينة من ١٩٥ فرداً ، وتوصلت إلى وجود علاقة دالة بين نمط الشخصية وأسلوب إدارة الصراع التنظيمي ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ) ، كما أن هناك فروقا تعزى إلى نمط الشخصية ( أ ، ب ) .

#### • ( د ) دراسات ربطت بين القوة ومستويات الصراع التنظيمي وإدارته:

ندرت الدراسات التي تناولت العلاقة بين القوة الصلبة والناعمة ومستويات وإدارة الصراعات التنظيمية ، إلا أنه كانت هناك دراسات تناولت قوة الإدارة بوجه عام وعلاقتها بالصراع التنظيمي وإدارته ، ويمكن عرض بعض هذه الدراسات على النحو التالي :

١-دراسة ريتشموند وآخرين . , Richmond , et al ( ١٩٨٣ ) :

هدفت إلى فحص العلاقة بين تأثير أسلوب القيادة واستخدام القوة وإستراتيجيات إدارة الصراعات على المخرجات المؤسسية ، وطبقت على ٨٧ وحدة تنظيمية يمثلون خمس منظمات خدمية من خلال مقياس أساليب القيادة لريتشموند ومسكروسكي Richmond and McCroskey (١٩٧٩) ، ومقياس استخدام القوة لفرنش ورافن French and Raven (١٩٥٩) ، ومقياس أسلوب إدارة الصراع للباحث ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين قوة الإعجاب والخبير وبعد الفعالية / الحيوية كأحد أبعاد إدارة الصراع ، ووجود علاقة إيجابية بين القوة القسرية والرسمية والمكافأة وبعد الهيمنة كأحد أبعاد إدارة الصراع .

٢-دراسة بارتريك تشيل وايمين باباكوز Schul & Babakuz (١٩٨٨) :

هدفت إلى فحص العلاقة بين القوة والصراع وتأثير ذلك على بنية قنوات القرار ، وطبقت على ٢٥ فرداً من مديري وكالات الاستثمار من خلال مقياس المكافأة والقهر ، ومقياس بنية قنوات القرار ، ومقياس القنوات الداخلية للصراع

وتوصلت إلى وجود علاقة سالبة بين قوة القهر وتشكيل القرار ، وعلاقة إيجابية بين قوة المكافأة وإدراك رئيس الوكالة للمشاركة ، ووجود علاقة إيجابية بين قوة القهر والصراع الإداري بعكس قوة المكافأة .

### ٣-دراسة كوسلوسكى وستيشرزوالد Koslowsky&Schwarzwald(١٩٩٢):

هدفت إلى اختبار استراتيجيات القوة الموجودة فى نظرية رافن (١٩٩٨) فى مواقف الصراع ، واستخدمت مقياس أساليب القوة المفضلة فى مواقف الصراع لرافن ، وطبقت على عدد من المشاركين بلغ ٨٩ فردا من خلال سيناريوهات تصف تأثير القوة والنفوذ فى مواقف الصراع ، حيث قاست السيناريوهات مستوى موقع الضرد فى التأثير على العميل (مدير أو معلم مقابل الموظف أو الطالب) وتوصلت إلى عدد من وسائل القوة (المكافأة ، القهر ، الخبير ، الشرعية) كوسائل فريدة فى السيطرة على الأفراد وإذعانهم للمدير فى مواقف الصراع ، وأوضحت أن قوة الخبير أكثر تداولاً لدى العاملين مقابل المديرين .

### ٤-دراسة بولا شورث و جونسون باتسى Paula. & Patsy (١٩٩٤):

هدفت إلى توضيح العلاقة بين قوة الإدارة وكمية الصراع Amount of Conflict على تمكين المعلمين (تضمن المعلم فى عملية اتخاذ القرار ، قوة وتأثير المعلم ، مكانة المعلم ، الحكم الذاتى ، فرص النمو المهنى ، الكفاءة الذاتية) ، واستخدمت قائمة رحيم لقوة القائد ، ومقياس تمكين المشاركين لشورث ورينيهارت ( ١٩٩٢ ) ، ومقياس رحيم للصراع التنظيمى (١٩٨٣)، وتم تطبيقه على عينة من مدرسى المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بولاية ألباما ، وتوصلت إلى وجود علاقة دالة إيجابيا بين قوة الإعجاب والمشاركة فى اتخاذ القرار والقوة الرسمية ومكانة المعلم والكفاءة الذاتية من ناحية ونقص كمية الصراع الشخصى وتأثير المعلم من ناحية أخرى ، والحكم الذاتى وقوة المكافأة ، والتمكين والقوة الرسمية ، ووجود ارتباط دال بين القوة الرسمية وإذعان المرؤوسين للرئيس وعلاقة عكسية بين الكفاءة الذاتية والصراع الشخصى ، كما وجدت أن قوة القهر والمكافأة تزيد المقاومة وقد تؤدي إلى زيادة الصراع التنظيمى .

### ٥-دراسة ستيشرزوالد وكوسلوسكى Schwarzwald&Koslowsky(١٩٩٩):

هدفت إلى دراسة إستراتيجيات استخدام القوة وعلاقتها بالجنس وتقدير الذات وبؤرة الاهتمام ( للذات مقابل المجموعة ) فى مواقف الصراع ، واستخدمت مقياس رافن لنموذج تفاعل القوة/النفوذ بين الأشخاص (١٩٩٢ ، ١٩٩٣) ومقياس تقدير الذات لكوير سميث (١٩٦٧) ، وسيناريوهات لمواقف الصراع للتعرف على الإستراتيجيات التى يستخدمها الطلاب فى مواقف الصراع وطبقت على عينة من ٣٥١ شابا ( ١٧١ ذكر ، ١٨٠ أنثى ) بالمدارس الثانوية وتوصلت إلى أن المراهقين الذين لديهم بؤرة اهتمام حول الذات يميلون إلى استخدام قوة القهر وقليل من قوة الاعتمادية مقارنة بالمراهقين الذين لديهم بؤرة اهتمام حول المجموعة ، وأن المراهقين الذين لديهم تقدير قليل للذات يفضلون قوة التبادلية مقارنة بذوى التقدير العالى للذات .

### ٦-دراسة جوزيف ستيشرزوالد وآخرين Schwarzwald & et al . (٢٠٠١):

هدفت إلى بحث استجابات المرؤوسين لطلبات المشرف فى مواقف الصراع وصلته بنوع القيادة والحد الأدنى من مستويات الأداء ، وأجاب ٤٠ من قادة

ضباط الشرطة (كابتن) على مقياس باس وأفيليو Bass & Avolio (1991) للقيادة المتعددة العوامل وتقويم أداء المرؤوسين ، وأجاب ٢٤٠ من المرؤوسين على مقياس العلاقات بين الأشخاص IPI لرافن (1992) ، وتوصلت النتائج إلى أن ضباط الشرطة (المرؤوسين) أكثر استعدادا للامتثال لرؤسائهم ذوى القوة الناعمة عن ذوى القوة الصلبة ، والضباط الذين يعملون مع قادة ذوى قيادة تحويلية عالية أكثر احتمالاً للامتثال لمصادر القوة الصلبة والناعمة من زملائهم الذين يعملون مع قادة ذوى قيادة تحويلية ضعيفة ، والقادة التبادليون أكثر امتلاكاً للقوة الصلبة من القادة التحويليين ، كما أن امتلاك القيادة التحويلية - التبادلية والتكامل بين القوة الناعمة والصلبة أفضل الطرق لمواجهة مواقف الصراع .

#### ٧-دراسة دانيل تومي Twomey (٢٠٠٣) :

هدفت إلى فحص العلاقة بين حل الصراعات الداخلية بالمؤسسة والقوة والثقة بالإدارة ، وطبقت الدراسة من خلال مقياس للقوة والصراع والثقة على عينة من ١٠٢ مشاركا بالمؤسسات والمصانع ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقة وحل الصراع من ناحية ، وبين قوة القهر والخبر في تعطيل الصراع التنظيمي من ناحية أخرى .

#### ٨-دراسة ستوارزوالد وآخرين , Schwarzwald, et al . (٢٠٠٦) :

هدفت إلى دراسة العوامل المؤثرة في استخدام المعلم للقوة في تفاعله مع طلابه في البيئات التعليمية ، وتكونت عينة الدراسة من ٣٧٠ طالبا في ٢٤ فصلا و٨ مدارس ابتدائية وثانوية ، وكذلك ٦٢ مدرسا من المدارس نفسها ، وطبقت مقياس قوة المدرسة للطلاب المبني على مقياس العلاقات بين الأشخاص لرافن وآخرين ، ومقياس قوة المدرسة للمعلمين ، والمقياس التعليمي Educational Scale لكيرلنجر Kerlinger's (١٩٦٧ - النسخة الرابعة) ، وسلسلة من السيناريوهات للمعلمين حيث طلب منهم عدد المرات التي تستخدم فيها مصادر القوة من قبل المعلمين في محاولة للحصول على الامتثال ، وأشارت النتائج إلى أن استخدام القوة الصلبة أكثر انتشارا في القطاع التعليمي العلماني وليس في القطاع الديني ، وفي المدرسة الإعدادية بدلا من المدرسة الابتدائية ، ولبنين مقارنة مع الفتيات ، والصراعات الناجمة بين الطلاب والطلاب بدلا من المدرسين والطلاب ، والعكس بالنسبة للقوة الناعمة .

#### ٩-دراسة ميدينا فرانسيسكو وماندويت لوردين Medina & Lourdes (٢٠٠٨) :

هدفت إلى فحص العلاقة بين القوة والصراع في السياقات التعاونية والتنافسية ، وتكونت عينة الدراسة من ٤٠١ مشاركا كانوا يعملون في عدة منازل صغيرة ومتوسطة الحجم بالقطاع العام بالأندلس (في جنوب إسبانيا) وتكونت الأدوات من : مقياس صراع المهام والعلاقات لجين Jehn (1995) ومقياس البيئة التعاونية والتنافسية لجين (1995) ، ومقياس القوة الوظيفية والشخصية لرحيم (1988) ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القوة الرسمية وصراع العلاقات ، وعلاقة سلبية بين القوة الشخصية وقوة البيئة

التعاونية مع صراع المهام وصراع العلاقات ، كما توجد علاقة إيجابية بين الصراع والبيئة التنافسية.

### • التعليق على الدراسات السابقة :

أوضحت الدراسات السابقة ، وخاصة الأجنبية منها ، أن هناك اهتماماً كبيراً بقضية توظيف القوة الناعمة والصلبة في علاج الكثير من المشكلات الإدارية مع ملاحظة اختلاف أهداف هذه الدراسات وعيبتها وأدواتها مع البحث الحالي ويتضح من قراءة الدراسات السابقة مايلي :

- ◀◀ لم يعثر الباحث في نطاق ما حصل عليه من أبحاث ودراسات على دراسة شبيهة بالبحث الحالي ، حيث يلاحظ أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تطرقت إلى القوة الناعمة والصلبة لدى القيادات التربوية في حل أي من المشكلات الإدارية ، حيث أنه مصطلح جديد نسبياً في البيئة التربوية المصرية ، فلم يجد الباحث دراسة عربية تناولت القوة الناعمة والصلبة باستثناء دراسة مسفر ظافر القحطاني (٢٠١٠) التي تناولت مصادر وأدوات القوة الناعمة المتاحة للمملكة العربية السعودية وأساليب توظيفها في مجال إدارة الأزمة الإرهابية ، وهي مختلفة تماماً عن الدراسة الحالية .
- ◀◀ اختلف البحث الحالي مع الأبحاث والدراسات السابقة من حيث تناولها للمتغيرات ذات العلاقة باستراتيجيات الصراع التنظيمي سواء العربية أو الأجنبية منها ، كما اختلفت في تناولها للمتغيرات ذات العلاقة باستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة .
- ◀◀ استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع والمقارنة بين أنواعها ومدى ملائمة كل منها لنوع الصراع الموضوعة لإدارته ، فضلاً عن الاستفادة في إعداد واختيار المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية ، وفي صياغة تساؤلاتها وأهدافها وتفسير نتائجها .
- ◀◀ استفاد أيضاً في التعرف على أنواع القوى الناعمة والصلبة واستراتيجيات توظيف مصادرها ، وفي إعداد مقياس إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام .
- ◀◀ استفاد أيضاً من الدراسات التي تناولت القوة الناعمة والصلبة في اختيار المقياس الملائم للدراسة ( مقياس العلاقات بين الأشخاص IPI ) وتعريبه وتقنينه ، حيث استخدمته العديد من الدراسات الأجنبية الحديثة ؛ مثل : دراسة Schwarzwald & Koslowsky (١٩٩٨) ، ودراسة Koslowsky et.al. (١٩٩٨) ، ودراسة Elias,et.al. (١٩٩٩) ، ودراسة Koslowsky et al. (٢٠٠١) ، ودراسة Erchul , et al. (٢٠٠١) ، ودراسة Erchul , et al. (٢٠٠٤) ، ودراسة Fredrick , Henery (٢٠٠٥) ، ودراسة John Wienbrenner (٢٠٠٧) ، ودراسة W. Erchul , K. Ilson (٢٠٠٨) ، ودراسة R. Anderson (٢٠٠٩) ، ودراسة Erchul & Getty (٢٠٠٩) ودراسة Gupta & Sharma (٢٠١٠) .
- ◀◀ استفاد أيضاً من الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعض أنواع القوى بوجه عام والصراع التنظيمي أو أساليب إدارته في وضع الإطار النظري للدراسة وفي تفسير بعض نتائج الدراسة .

« كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة فى صياغة التوصيات والمقترحات .

### • الإطار النظري :

تناول البحث الحالي مجالين أساسيين هما : القوة بنوعيهما الناعمة والصلبة والصراع التنظيمى وأساليب إدارته ، وفيما يلي عرضا موجزا لهذين المحورين :

### • أولا : القوة :

#### ١- تعريف القوة :

حظى مصطلح القوة Power باهتمام الباحثين فى العلوم السياسية منذ زمن بعيد ، حيث تناولوا تعريفه ومصادره ، كما حاولوا التفريق بينه وبين مصطلحات السلطة والصلاحيية والنفوذ ، غير أن الاهتمام بهذا المصطلح من قبل الإداريين والمتخصصين فى الإدارة العامة لم يظهر إلا بعد طرح مصطلح التسييس التنظيمى ، أى حين أصبحت المنظمات تدرس وكأنها مؤسسة سياسية ، حيث تم بلورة مفهوم القوة باعتبارها أداة لممارسة النفوذ أو كوسيلة لفرض الرقابة أو حسم النزاعات أو اتخاذ القرارات بشأن القضايا التى تتباين حولها وجهات النظر . (عامر الكبيسى ، ١٩٩٨ : ٨٥ . ٨٦ )

ويضيف كريسبرج Kreisberg ( ١٩٩٢ : ٤٢ ) أن مفهوم القوة فى طبيعته ومصادره ووظائفه ظل ويظل مركز اهتمام رئيسى لعلماء الاجتماع والناشطين الاجتماعيين والسياسيين وقادة المؤسسات والفلاسفة ، كما أن معظم نظريات القوة فى العلوم الاجتماعية والإدارية تعود إلى أفلاطون Plato وأرسطو Aristotle وThucydides وتوسيديدز .

أما بالنسبة للدراسة العلمية للقوة ، فىرى البعض أن علاقات القوة درست فى علم النفس وعلم الاجتماع ومنظمات الأعمال والإدارة لأكثر من ٥٠ سنة سابقة ( Garrison & Pate , 1977 : 59 ; Winter , 1973 : 13 ; French . & Raven , 1595 : 150 )

وبوجه عام ، فإنه فى السعى لوضع مفهوم للقوة ، فإنه من المفيد إلقاء بعض الضوء على المعانى الجذرية اللغوية للكلمة ، فالكلمة الإنجليزية Power مشتقة من الكلمة اللاتينية Posse والتى تعنى أن تكون قادرا ، كما جاء المعنى الأول للقوة فى قاموس أكسفورد Oxford Dictionary والذى يعنى "القدرة على الفعل أو التأثير بأى شئ على شخص ما ، بينما جاء فى قاموس ويبستر Webster بأن المعنى الجديد للقوة هو بأنها تدل على القدرة الكامنة أو الحق المسلم به بالسلطة وممارستها من أجل السيطرة والحسم . ( Daniel , 2008 : 67-68 )

وجاء فى المعجم الوسيط ( ١٩٩٨ ، ج٣ ، باب القاف ) بأنها ضد العنف وهى الطاقة التى تمكن الإنسان من أداء الأعمال الشاقة ، ورجل شديد القوى أى شديد وقوى فى نفسه ، وقوى أى دعم ووطد ، كما نجد أن القوى والقادر والمقدر من أسماء الله الحسنى .

أما بالنسبة للتعريف الاصطلاحي ، فإن هناك مصطلحات ونظريات متعددة للقوة ، حتى أن معظم أصحاب هذه النظريات ينظرون لمفهوم القوة على أنه من أبرز وأكثر التعبيرات المنتشرة في مجتمعاتنا . (Kerisberg, 1992: 42)

وقد كان توماس هوبيز Thomas Hobbes أول محاول لوضع تعريفاً واضحاً للقوة متأثراً بعدد من المفكرين أمثال كيبلر Kepler وجاليليو Galileo وياكون Bacon وديسكارتز Descartes ، حيث يرى أن القوة هي القدرة على إحداث تلك التأثيرات التي تسمح بإنجاز الرغبات الفردية . (Kerisberg, 1992: 42)

ويرى Thomas Hobbes أن الرغبات الفردية في حالة صراع لا محالة مع رغبات الآخرين ، والقوة تكمن في القدرة على التأثير على الآخر من خلال القدرة على التفكير أو الكلام بطريقة معينة ، ومن ثم فإن القوة هي القوة على الآخرين Power as Power Over Others . (Hobbes, 1968 : 68)

أما ماكس ويبر Max Weber ( ١٩٤٥ : ١٨٠ ) فيرى أن القوة هي الفرصة لرجل أو عدد من الرجال لتحقيق إرادتهم في العمل الجماعي ، حتى في ظل مقاومة الآخرين الذين يشاركونه العمل .

ويشير كريسبرج Kerisberg ( ١٩٩٢ : ٤٠ ) إلى أنه في ظل تعريف Weber فإن الإكراه أو التهديد باستخدام القوة من النقاط الأساسية المكونة للقوة حيث أن القوة تتضمن الصراع والمنافسة التي يتواجد فيها رابحون وخاسرون من أجل المحافظة على تواجد هذه القوة من خلال آليات معقدة من السيطرة والهيمنة .

ومن ناحية أخرى ، تناول روشيل Russell (١٩٤٨ : ١٥) تعريف القوة بعد Weber حيث حددها بأنها إنتاج تأثيرات ونفوذ مقصود . ومن ثم فإن القوة تظهر في العلاقات التي يتحكم من خلالها الأفراد في العالم المحيط بهم ، ولهذا يحدد التعريف القوة من خلال علاقات الهيمنة . (Richardson , Lane & Flanigan , 1995 : 85 )

أما لازويل وكابلان Lassewell & Kaplan عام (١٩٥٠) فعرفا القوة على اعتبار أنها المشاركة في صنع القرار ، وتحدد درجتها من خلال درجة المشاركة والقيم والنطاق المحيط بالأشخاص الذين يدعمون أو يعانون من القوة ، كما يؤكدان على أن القوة هي السيطرة على واحد أو أكثر من القيم الاجتماعية الثمانية التالية : القوة نفسها ، الاحترام ، الاستقامة ، المحبة ، الصلاح ، التنوير الحرفية ، المهارة . (Richardson , Lane & Flanigan , 1995 : 87)

كما تناول نيبيرج Nyberg عام ١٩٨٨ مفهوم القوة على أنها تتطلب طرفين واحد يمتلك القوة ويمارسها وآخر يعطى موافقة على الانصياع لصاحبها ويجب على من يمتلك القوة أن تكون لديه خطة تتطلب التبصر والتنظيم

والسيطرة على المعلومات ، وترتكز هذه القوة داخل المنظمات على تدعيم المنظمة لصاحب القوة وموافقتها عليها ، وموقعه من الهرم التنظيمي ، وتفويضه للسلطة لمؤوسيه ، حيث أن تفويض المهام والأدوار وتخلي الرئيس عن السيطرة عن طريق السماح للآخرين باتخاذ القرار وحل المشكلات يساعد في تعزيز قوة الرئيس . (Sergiovann, 1992 : 44, Nybr, 1988 : 20)

كما تعددت تعريفات القوة في العقود الثلاثة الأخيرة ، فيعرفها مورجينيثو Morgenthau ( ١٩٨٥ : ١٢٧ ) بأنها تحكم الرجل بأفكار وتصرفات الآخرين .

بينما يعرفها سيزلاقي ، والاس ( ١٩٩١ : ٢٥٩ ) بأنها قدرة الفاعل ( فرداً كان أو مجموعة من الأفراد ) على المستهدف ( فرداً كان أو مجموعة من الأفراد ) لترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل .

ينما يرى ريتشارد هال ( ٢٠٠١ : ٢٥٢ ) بأنها علاقات بين شخصين أو أكثر بحيث يتأثر سلوك أحدهم بالآخر ، حين يملك ( أ ) القوة والتأثير على ( ب ) إلى حد أن ( أ ) بإمكانه أن يجعل ( ب ) يعمل شيئاً لم يكن ليعمله لولا ذلك التأثير من ( أ ) .

ويعرفها جوزيف ناى ( ٢٠٠٣ : ٣١ ) بأنها القدرة على التأثير فى المحصلات التى تريدها ، والقدرة على تغيير سلوك الآخرين عند الضرورة .

أما جرنير جوبارون ( ٢٠٠٤ : ٥ ) فيرى أنها القدرة التي يمتلكها الفرد ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوكاً واتجاهات الآخرين إلى الوجة التي يرضيها ، أو هي القدرة الاجتماعية التي تساهم فى إحداث التأثير المرغوب على الآخرين .

بينما يعرفها سكرشيرم ونيدر Schriessherm & Nider ( ٢٠٠٦ : ٦٣ ) بأنها تغيير فى المعتقدات والاتجاهات وسلوك الفرد نتيجة لتأثره بصد آخر .

وبفحص التعريفات السابقة ، يمكن القول أن قوة القائد أو الإداري تمثل الصلاحيات والنفوذ والجوانب الشخصية والوظيفية التي يتمتع بها شاغل الوظيفة وتمكنه من استخدام كافة الوسائل المتاحة بشكل مباشر أو غير مباشر للتأثير على الآخرين وضمان إذعانهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفق مايراه .

## ٢- الفرق بين القوة والنفوذ والسلطة :

اتفق البعض قديماً على تعدد الأبحاث والدراسات التي تناولت القضايا المتعلقة بالقوة والنفوذ على نطاق واسع (على سبيل المثال ؛ Hobbes , 1968 ؛ Lukes , 1974 ؛ Machiavelli , 1984 ؛ Nietzsche , 1968 ؛ Russell , 1948 ؛ Weber , 1948) . والتي اتفقت معظمها على اختلاف الباحثين فى التفريق بين مصطلحي القوة والنفوذ ، فالبعض يستخدمهما كمصطلحين مترادفين ، والبعض يفرق بينهما كمصطلحين مختلفين . ( Gilley , 2006 : 19 )

وقد وجدت الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية أن مصطلحي القوة والنفوذ يرجع إلى نظرية كيرت لوين Kurt Lewin (١٩٤١)، والذي عرف النفوذ على أنه قوة شخص تمارس على شخص آخر لحثه على التغيير متضمنة التغييرات في السلوك والآراء والاتجاهات والحاجات والقيم (Lewin, 226-261 : 1941). وإن كانت قد عرفت القوة لاحقاً على أنها القدرة الكامنة للرئيس للتأثير على المرعوس (Gupta & Sharma, 2010 : 2).

وقد ذكر جيلي Gilley (٢٠٠٦ : ١٩) أن هناك فرقاً في المعنى بين هذين المصطلحين، فالقوة تمثل القدرة على جعل شخص ما يفعل شيئاً، بينما النفوذ يمثل الممارسة الفعلية لهذه القدرة.

بينما يشير ناصر العديلي (١٩٩٥ : ٣٧٧) أن القوة تعنى تغيير الأفراد بدون شرعية، في حين أن النفوذ يعنى تغيير الأفراد استناداً إلى الشرعية المكتسبة من الوظيفة ذاتها.

ويضيف سكريشم ونيدر Schriesherm & Nider (٢٠٠٦ : ٦٣) أن القوة هي القدرة المملوكة للفرد، والنفوذ القدرة على تفعيل هذه القدرة واستخدامها

ومن ناحية أخرى، يذكر محمد القريوتي (٢٠٠٠ : ١٨٤ - ١٨٥) بأن مفهوم القوة يختلف عن مفهوم السلطة، فالسلطة ترتبط بالحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب الطاعة من قبل المرؤوسين، أما مفهوم القوة فيعنى القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل يجعلهم ينقادون له وينفذون رغباته ليس خوفاً من عقاب ولا تنفيذاً للالتزامات القانونية واجبة التنفيذ، وإنما قناعة به وبسداد رأيه.

ويحسم عامر الكبيسي (١٩٩٨ : ٤٦ - ٤٨) الخلاف في ذكره أن السلطة والنفوذ هي نوع من أنواع القوة، ولفظ القوة أعم وأشمل، فالقوة حين تكون قانونية فإنها تصبح أحد أوجه السلطة، ولكن حين تكون مستمدة من ذات الفرد أو ما يملكه أو ما يتصف به شخصياً فقد تسمى نفوذاً.

وبتحليل الأدبيات السابقة التي تناولت الفرق بين القوة والسلطة والنفوذ وتلك الأدبيات التي تناولت مفهوم القوة الناعمة والصلبة، يمكن القول أن القوة الناعمة تمثل نفوذاً، أما القوة الصلبة فتمثل سلطة، حيث أن مصادرها والإستراتيجيات المتبعة في تحقيقها تقوم على استخدام السلطة في تنفيذها.

### ٣- خصائص القوة :

يمكن أن نستخلص مجموعة من الخصائص للقوة، وهي :

◀ القوة شئ نسبي، ولا يمكن الشعور بها وتعرف بمقارنة الفرد بأفراد آخرين فيشير عبد الله الطجم، طلق السواط (١٤١٥هـ : ١٦٨) أن القوة عملية محيرة لأنها لا ترى، بل يمكن الشعور بتأثيرها وهي منتشرة في كل النشاطات الإنسانية والتعاملات بين البشر.

◀ القوة مفهوم ديناميكي، فتتغير بالمكان والزمان.

- « القوة عملية اجتماعية ، حتى أنه يصفها البعض بالقوة الاجتماعية بين الأفراد . ( راجع Erchul , et al . , 2001 ؛ Raven , 1992 ؛ Raven ، 1993 ، Erchul & Raven ، 1997 )
- « القوة تتطلب موارد سواء مادية أو بشرية أو معنوية أو مالية أو شخصية .
- « القوة وسيلة لتحقيق غاية ، فليس الهدف ممارسة القوة ولكن تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها .
- « القوة ليست فقط امتلاك أسباب القوة ولكن القدرة على توظيفها لتحقيق أهداف صاحب القوة .
- « القوة هي المشاركة أكثر من فرض للأوامر ، والتعاون أكثر من السيطرة ( 134 : 1992 ، Kreisburg ) .
- « القوة تتطلب طرفين ، واحد لديه القوة ويمارسها ، وآخر يعطى موافقة على الانصياع لصاحب هذه القوة . ( 11 : 1988 ، Nyberg )

#### ٤ - مصادر القوة :

تتواجد القوة في المنظمات في أكثر من وجه ، فإذا كانت الصلاحيات هي الوجه القانوني والشرعي للقوة ، فإن هناك ممارسات لا تعتمد على مرجعية قانونية ، بل تعتمد على عوامل أخرى كشخصية الفرد أو ما يتمتع به من علاقات يستمد منها قوته ... وغيرها . (الكبيسي ، ١٩٩٨ : ٤٨)

وقد تعددت تصنيفات مصادر القوة من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى ، وكان أكثرها انتشاراً تصنيف فرنش ورافن French & Raven ( ١٩٥٩ ) ، الذي أصبح يناقش على نطاق واسع في أدبيات الإدارة وعلم النفس نظراً لكونه قوة متعددة الأبعاد ، وقد تضمنت خمسة عناصر أضاف إليها رافن Ravn ( ١٩٦٥ : ٣٧١ - ٣٨١ ) قوة المعلومات .

ووفقاً لهذا التصنيف تمثلت القوة في : ( 1- : 1959 ، French & Raen ) ( 13-19 : 1983 ، Raven ؛ 371-381 : 1965 ، Raven ؛ 23

« القوة القسرية : القائمة على اعتقاد المرؤوس أن الرئيس لديه القدرة على العقاب والتهديد والرفض والنبد والاستنكار والاستهجان لو فشل المرؤوس في تحقيق وإنجاز مطالب المدير والامتثال لأوامره ( الشخص "ب" يعتقد أن الشخص "أ" يستطيع معاقبته لو لم يذعن لأوامره ) .

« قوة المكافأة : وتستند على تصور المرؤوسين أن الرئيس لديه القدرة على مكافأتهم على السلوك المرغوب لديه ، سواء أكانت مكافأة ملموسة أو تقديم القبول والاستحسان (اعتقاد الشخص "ب" أن الشخص "أ" يمكن أن يكافئه لو أذعن لأوامره) .

« القوة الشرعية (الرسمية) : وتستند على اعتقاد المرؤوسين أن الرئيس لديه سلطة النفوذ والسيطرة على سلوكهم ، وتقوم على الموقع الرسمي لشخص ما داخل المؤسسة ، وقد تؤهله إلى الاعتماد على شخص آخر للمساعدة ، وهذه القوة ممنوحة للشخص الذي يستعان به كرئيس ، وتتمتع من خلال التراخيص أو الاعتمادات الرسمية والموقع من الهيكل التنظيمي (الترام

الشخص " ب " بقبول محاولات نفوذ وتأثير الشخص " أ " عليه ، وذلك بسبب اعتقاد الشخص " ب " أن " أ " لديه الحق الشرعى للتأثير ، وذلك ربما بسبب وظيفته المهنية أو موقعه الوظيفى ) .

◀◀ قوة الخبير : وتستند على اعتقاد المرؤوسين أن الرئيس لديه خبرة عمل ومعرفة خاصة أو خبرة فى مجال معين ، وتنتج عن التعليم والخبرة والشهادات ( اعتقاد الشخص " ب " أن الشخص " أ " يمتلك المعرفة أو الخبرة فى مجال محدد فى غاية الأهمية والاهتمام بالنسبة لـ " ب " ) .

◀◀ قوة الإعجاب : وتقوم على رغبة المرؤوسين فى التماثل مع رئيسهم بسبب إعجابهم به أو بسبب أن شخصيته تروق لهم ، وهى جزء من الكاريزما والرغبة فى التماثل مع جوانب شخص ما ، وهو أمر فى غاية الأهمية لفرس الثقة والاطمئنان لدى المرؤوسين ( الشخص " أ " من الممكن أن يمارس نفوذه أو يؤثر على " ب " استنادا إلى تماثل " ب " مع " أ " أو رغبة " ب " فى هذا التماثل) .

◀◀ قوة المعلومات : وهى القائمة على القدرة على الإقناع أو تقديم معلومات لشخص ما تمكنه من صنع القرار ( وهى أن الشخص " أ " من الممكن أن يؤثر على الشخص " ب " بسبب الحكم على المعلومات ذات الصلة المقدمة فى رسائل " أ " ، وتعزى قوة المعلومات المملوكة لـ " أ " إلى تقديمه المعلومات لـ " ب " مصحوبة بشرح وتفسير منطقى ومعلومات جديدة تفضل التغيير) .

وقد أضاف لها فيما بعد بعض الباحثين قوة أخرى هى قوة المصداقية ، والتي تعد مصدر قوة إضافية لأن الباحثين خلصوا إلى أنها تعزز قدرة الشخص على التأثير على الآخرين . ( Agunis , Simonsen & Pierce , 1998 )

ويذكر دراك وروى Drake & Roe ( ١٩٩٩ : ١١٢ ) أن المدارس الحديثة ترى أن نموذج فرنش ورافن لم يقدم المقياس الكامل لمصادر القوة ، فعلى سبيل المثال القليل من الرؤساء لديهم المفهوم بضرورة تقديم المكافأة الملموسة للمرؤوسين ولكن لا يدركون بالمثل أهمية المكافأة بالمدح والثناء التى تعد مصدرا رئيسا للمكافأة ، كما أن القوة القسرية بدأت تنخفض من خلال إجراءات الشكاوى والتظلمات والتثبيت فى العمل ، فضلا على أن العديد من المرؤوسين لا يرغبون فى التماثل مع السلطة الاستبدادية أو البيروقراطية .

وعلى جانب آخر ، فقد وجدت تصنيفات أخرى القوة ، فيشير مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ( ٢٠٠٢ : ١ ) أن هناك خمس مصادر للقوة يستطيع المدير والموظف أن ينطلق من خلالها ، وهى :

◀◀ الشخصية كمصدر للقوة : وهى كل ما يتعلق بقدراته وإمكانياته كالرغبة فى الإنجاز ، ومدى قوة ما يؤمن به ويعتقد فى صحته ، والقدرة على التواصل مع الآخرين والتأثير فيهم ، ومدى ما يمتلكه من مهارات القيادة .

◀◀ العلاقات كمصدر للقوة : وتنشأ من شبكة الاتصالات والأصدقاء التى يصنعها فى العمل ويقوم بتوسيعها والحفاظ عليها ، وتبدأ هذه الشبكة من

زملائه الذين يطلعونه باستمرار على المستجدات ومجريات الأمور في محيط عملهم بالمؤسسة، وتنتهي بالمسؤولين التنفيذيين .

◀◀ **المنصب كمصدر للقوة** : وترتبط مباشرة بموقعه على الخريطة التنفيذية في المؤسسة .

◀◀ **المعرفة كمصدر للقوة** : وتعتمد أساساً على ما لديه من خبرة خاصة ومعرفة بكل ما يتعلق بوظيفته وإدارته أو بمؤسسته .

◀◀ **المهمة كمصدر للقوة** : وتكمن في نوعية ما يسند إليه من مهام في العمل فبعض المهام تكون أكثر أهمية من بعضها الآخر لصالح المؤسسة .

وتضيف المنظمة سابقة الذكر ( ٢٠٠٢ : ١ ) أنه بمقدور أى قائد أن يستغل ما لديه من مصادر القوة ليقوم بامتلاك مصدر آخر ، فمثلاً : يمكنه أن يستغل قوة العلاقات التي لديه والمستمدة من شبكة اتصالاته في المؤسسة في الحصول على المزيد من قوة المعرفة وذلك من خلال الخبراء ممن تضمنهم شبكة اتصالاته .

أما ماجدة العطية ( ٢٠٠٣ : ٣٥٠ ) فقد حددت ستة مصادر للقوة وهي :

◀◀ **التبرير** : ويعنى استخدام الحقائق والبيانات لعرض الآراء بشكل منطقي وعقلاني .

◀◀ **التوودد** : ويعنى استخدام الإطراء والتعزيز ، وتعظيم خلق السمعة والمكانة **والودية قبل التقدم بطلب** .

◀◀ **التحالفات** : وتعنى الحصول على دعم الأفراد الآخرين في المنظمة لتأدية الطلب أو المشروع المقترح .

◀◀ **المساومة** : وتعنى التفاوض من خلال تبادل المنافع أو الخدمات .

◀◀ **التغريب** : وذلك باستخدام مدخل قوى ومباشر ، مثل فرض الطاعة ، تكرار التذكير ، أمر الأفراد بالعمل بموجب الأوامر والإشارة إلى القواعد التي تستوجب الطاعة .

◀◀ **السلطة العليا** : وذلك بالحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر .

أما روشيل Russell ( ١٩٤٨ : ١٧ ) فقد حدد ثلاثة مصادر مختلفة يمكن من خلالها ممارسة القوة هي: القوة المادية المباشرة ( الإكراه ) ، أو عن طريق المكافآت والعقوبات ، أو التأثير في الرأى العام (الدعائية) .

بينما يرى فيفر Pfeffer ( ١٩٩٤ : ٦٩ ) أنها تتمثل في : السيطرة على الموارد والسيطرة على المعلومات حول أنشطة المنظمة والعاملين فيها ، والسلطة الرسمية .

بينما حدد محمد اليماني ( ٢٠٠٩ : ١ ) مصادر قوة القيادة في مصدرين أساسيين هما :

◀◀ **السلطة الرسمية** : وتشمل قوة المكافأة ، وقوة الإكراه ، والسلطة القانونية .

◀◀ **قوة التأثير** : وتشمل قوة التخصص وقوة الإعجاب .

وبوجه عام ، فإنه على الرغم من تعدد تصنيفات مصادر القوة ، إلا أن غالبية الأدبيات التي تناولتها بالتحليل والدراسة قسمت مصادر القوة إلى مصدرين أحدهما مستمد من الوظيفة ، والآخر مستمد من الخصائص الفردية .  
(Daniel , 2010 : 70; Richardson & Flanigan , 1995 : 92 )

فتشير منى زيدية ( ٢٠٠٧ : ٣١ ) أن القوة أحد نوعين : قوة المنصب ، وقوة الشخصية ، وقوة المنصب كامنة في المنصب نفسه بغض النظر عن شاغله ، ووفقاً لهذا الرأي فإن القوة الشرعية وقوة المكافأة وجانب من قوة الإقناع وقوة الخبير هي جميعاً تدخل ضمن قوة المنصب ، وقوة المنصب ترتبط تماماً بالسلطة الرسمية في المنظمة والموقع التنظيمي ، أما قوة الشخصية فهي كامنة في الشخص ذاته وليست مرتبطة بمنصبه في المنظمة ، والقوة الشخصية يمكن تحقيقها من خلال قوة السند وكذلك قوة الخبرة والمكافأة والإقناع .

وبوجه عام يمكن القول أن مصادر قوة الإدارة هي :

#### (أ) القوة المستمدة من الوظيفة :

حيث أن كثير من القوة المتاحة للأفراد في المنظمات مستمدة من وظائفهم فهم يستطيعون التأثير في الآخرين لأنهم يمثلون وظيفة معينة . (جرينبرج بارون، ٢٠٠٠ : ٥٢١ )

وتشير البحوث والدراسات إلى تمتع القوة الشرعية أو السلطة الرسمية القانونية بجاذبية عالية لقبولها ، فالمرؤوسين راغبون ومستعدون أكثر مما يتوقع الرؤساء لتنفيذ الأوامر ، وذلك لأن المرؤوسين يأتون أعمالهم بمحض إرادتهم لأن السلطة الرسمية جزء من أعمالهم ، وإصدار التوجيهات والأوامر جزء مقبول من عمل الرؤساء . ( أحمد ماهر ، ٢٠٠٢ : ٣١٣ )

ويضيف ستيمسوم وأبليبيوم Stimsom & Applebaum عام ١٩٨٨ أن القوة الوظيفية تميل إلى التسلسل الهرمي في طبيعتها ، وتنتج رابحين وخاسرين . (Daniel,2010:70).

ومن ثم فإنه يمكن أن نضم من ذلك أن الأفراد قد يؤثرون على الآخرين بسبب موقعهم الوظيفي والسلطة الشرعية المستمدة من هذا الموقع وما يتمتعون به من صلاحيات تعطيتهم القوة لاتخاذ القرارات وقيادة الآخرين والتأثير فيهم .

وبتحليل الكتابات التي تناولت تصنيف القوة ، يمكن القول أن القوة المستمدة من الوظيفة تشمل بعض أنواع القوة الفرعية ، ومنها :

- ◀◀ القوة الشرعية أو القانونية .
- ◀◀ قوة المكافأة أو الثواب .
- ◀◀ القوة القسرية ( الجبرية أو القهرية ) .
- ◀◀ قوة المعلومات . (العناصر من ١ - ٤ ، راجع : جرينبرج ، بارون ، ٢٠٠٠ : ٥٢١ )

- « السيطرة على الموارد المؤسسية ، ومنها التكنولوجيا .  
 « شبكة العلاقات والاتصالات الرسمية .  
 « القوة الهيكلية على أساس الهيكل الرسمي التنظيمي . ( مؤيد السالم  
 ٢٠٠٥ : ١٣٢ ؛ محمود العميان ، ٢٠٠٢ : ١٨ )  
 « قوة الملكية . ( عبد الستار الصياح ، ٢٠٠١ : ٩١ )  
 « السيطرة على عملية اتخاذ القرار .  
 « السيطرة على المنظمات ذات التأثير مثل الاتحادات والنقابات . ( العناصر  
 من ١٣٩ راجع : 170-198 : Morgan , 1997 )

( ب ) القوة المستمدة من الخصائص الفردية :

وتسمى بالقوة الشخصية ، حيث يرى روسكينجو وهودسون Roscingo & Hodson (٢٠٠٤ : ١٥) أنها انعكاس لإحساس الفرد بالمنزلة والمكانة والمهابة والرضا عن العمل كنتيجة طبيعية ومستمرة لما يؤديه في مكان وظيفته .

ويضيف ستيمسوم وأبليبوم Stimsom & Applebaum عام ١٩٨٨ أن القوة الشخصية مستمدة من الخصائص الشخصية للأفراد ، فهي تعتمد اعتمادا كبيرا على العلاقة بين الزملاء ، كما يميل صاحبها أفقيا من خلال التعاون والمشاركة في التوجهات ، حيث يتسم الرؤساء الذين يستخدمون القوة الشخصية ببناء قيادتهم على تقدير الجهد ؛ الذي يعنى لا إكراه أو استغلال للمرؤوسين ولكن الاعتقاد بأن الناس قادرون ومستعدون إلى بذل المزيد من الجهد أكثر مما هو مطلوب . ( Daniel , 2010 : 70 )

كما يرى ريتشاردسون وفلانيجان Richardson & Flanigan (١٩٩٥ : ٩٢) أن استخدام المرؤوسين للقوة الشخصية تساعدهم على تسهيل المشاركة في صنع القرار أكثر مما لو اعتمدوا على القوة الوظيفية ، فالتخلي عن السيطرة على المرؤوسين عن طريق السماح لهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات يعزز قوة الرئيس في العمل .

ومن أهم عناصر القوة المستمدة من الخصائص الفردية :

- « قوة الخبرة ، والتي يرى دراك وروى Drake & Roe (١٩٩٩ : ٧٦) أنها من أهم أنواع القوة ، حيث يدرك القادة أن الخبرة طرح يساهم في مساعدة الآخرين على النمو في مهنتهم ، ولكن من أهم أساسياتها إزالة الحواجز وخلق الفرص وتوفير الموارد لمساعدة المرؤوسين في عملهم ، فضلا على أنها تساعد في رفع معنويات المرؤوسين وأدائهم ورضاهم الوظيفي .  
 « قوة الإقناع المنطقي .  
 « قوة الإعجاب . ( العناصر من ٣٠١ راجع ، جرينبرج ، بارون ، ٢٠٠٤ : ٥٢٣ )  
 « القوة المرجعية . ( سعيد حريم ، ٢٠٠٤ : ٢٣٩ )  
 « قوة الجاذبية الشخصية .  
 « القدرة على التأقلم في حالة عدم التأكد والغموض . ( Morgan , 1997 : 170-198 )

◀◀ الرمزية وإدارة المعنى . (Morgan , 1997 : 170-198)

◀◀ شبكة العلاقات والاتصالات غير الرسمية .

◀◀ قوة المكافأة الشخصية القائمة على التعزيز والتقدير والاحترام .

◀◀ الدعم الشخصي .

٥- العلاقة بين مصادر القوة :

توصف العلاقة بين مصادر القوة المختلفة بالصفات الآتية  
(http://www.cba.edu.kw/tuhaih/OB ، نقلا عن: منى زبيدي، ٢٠٠٧ : ٣١)

◀◀ مصادر القوة لا تعمل باستقلالية عن بعضها البعض .

◀◀ استخدام مصدر من مصادر القوة قد يعزز أو يقلل من فعالية استخدام مصادر القوة الأخرى.

◀◀ تستمد قوة المكافأة وقوة العقاب وقوة الشرعية من المنظمة ، بمعنى أنا لمنظمة يمكن أن تزيد أو تقلل أو تزيل هذه المصادر.

◀◀ تستمد قوة المرجعية وقوة الخبرة من الشخصية ، بمعنى أن شخصية المدير هي التي تحدد قوة تأثير تلك القوة ولا تستطيع المنظمة أن تزيد أو تقلل أو تزيل هذه المصادر.

◀◀ القوة القسرية وقوة المكافأة تعد كما اعتبرها فرنش ورافن قوة فردية أو منفصلة ، على الرغم من أنها ذات علاقة وتأثير وتأثر بالممارسات الاجتماعية داخل المنظمة ، فحسن السير والسلوك عادة يتحول إلى مكافأة مالية في حين يؤدي سوء السلوك إلى العقوبة أو الانسحاب من بعض الفوائد ، كما أن القوة القسرية قد تؤدي إلى الانتقادات وعدم الثقة ومقاومة الأفكار أو حتى التهديد من العقاب القانوني ، إلا أن قوة المكافأة قد تقود إلى التقدير أو الحصول على الموارد أو الاهتمام من زملاء العمل كما هو الحال في أي منظمة هرمية. (Gupta & Sharma , 2010 : 3)

٦- مصادر القوة الناعمة والقوة الصلبة وإستراتيجيات توظيفها :

تعددت أنواع القوة ما بين قوة صلبة ، وقوة ناعمة ، وقوة ذكية تجمع بين أنواع القوى السابقة ، وسوف نلقى الضوء في البحث الحالي على القوة الناعمة والصلبة والعلاقة بينهما .

أ - القوة الصلبة :

القوة الصلبة مصطلح عسكري بالدرجة الأولى ، حيث تعرف على أنها استخدام القسر العسكري و/أو الاقتصادي للتأثير على سلوك أو مصالح الهيئات السياسية الأخرى ، وهي شكل من أشكال السلطة السياسية التي غالبا ما تكون عدوانية ، وتكون أكثر فعالية عندما تفرض من جانب واحد على هيئة سياسية أخرى أقل في القوة العسكرية و/أو الاقتصادية. (Babyion's Dictionary & Translation Software , 2011 : 1)

وينظر إليها كمصطلح له تاريخ طويل يستخدم في العلاقات الدولية في مقابل القوة الناعمة ، وقد ازدادت ظهورا عندما صاغ جوزيف ناي 'القوة الناعمة'

باعتبارها شكلاً جديداً ومختلفاً في سياسة الدولة الخارجية ، حيث عبرت عن الانضباط في العلاقات الدولية ، كما أصبح ينظر إلى القوة العسكرية كوسيلة هامة في التعبير عن وجود قوة الدول في المجتمع الدولي. ( Wikipedia , the free encyclopedia, 2011 : 1)

وفي ظل ما سبق ، فالقوة الصلبة تعد في نهاية الأمر من السلوكيات التي تصف قدرة البلاد للضغط على دولة أخرى أو حثها على تنفيذ مسار العمل ويمكن القيام بذلك عن طريق القوة العسكرية التي تتألف من الحرب القسرية والدبلوماسية ، والتهديد باستخدام التحالف ، والقوة بهدف الردع والإكراه والحماية ، كما يمكن استخدام القوة الاقتصادية بدلاً من القوة العسكرية التي تعتمد على المساعدات والرشاوى والعقوبات الاقتصادية من أجل حمل وإكراه الدول على الإذعان ، فضلاً عن أن القوة الصلبة يمكن أن تستخدم في الدبلوماسية في أشكال التفاوض التي تنطوي على الضغوط أو التهديدات كقوة نفوذ. (Wikipedi, The free Encyclopedia,2011: 1).

وعلى مستوى القيادات الإدارية ، يعرفها سعد الشهراني (٢٠٠٥ : ١٢) بأنها القوة التي تمارس على الآخر ، وتحقق إذعانه بالقهر والإرغام والتهديد . أما عبد الله الطجم وطلق السواط ( ١٤١٥ هـ : ١٦٩ ) فيعرفانها بأنها قوة الإكراه ، حيث تقوم على القدرة بالتحكم في الآخرين بناءً على التخويف والإكراه ، وذلك باستخدام العقاب كوسيلة للتأثير على السلوك مثل ( استخدام الخصم من الراتب ، أو كتابة تقارير سلبية ، أو الحرمان من المكافأة )

ومن ثم ، فإن هذه القوة تقوم على القسوة والتهديد والإرغام وتبادلية المنافع العامة والخاصة دون اللجوء لأية أساليب دبلوماسية ، ومن ثم فإنها بحاجة إلى سلطة رسمية أو نفوذ يحميها ويساعد في تنفيذها .

#### ب - القوة الناعمة :

أما بالنسبة للقوة الناعمة ، فقد استخدم هذا المصطلح في الكتابات الأكاديمية لفظ القوة الناعمة كترجمة مباشرة للمصطلح Soft Power لكي يقابل المصطلح Hard/Harsh Power والتي تعني القوة العسكرية أو الصلبة ، وإن كان هذا المصطلح قد استخدم قديماً تحت مسميات عديدة مثل الدبلوماسية ، والحوار الفكري ، والإقناع والتفاوض ... الخ ، غير أن أول من استخدم لفظ القوة الناعمة هو جوزيف ناى الذى شغل منصب وزير الدفاع لشئون الأمن الدولي في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٥ . ( مسفر القحطاني ، ٢٠١٠ : ٦٩ )

أما بالنسبة للقوة الناعمة ، فقد عرفها جوزيف ناى ( ٢٠٠٧ : ٢٥ ) بأنها القدرة على الحصول على ما تريد من خلال الإقناع وليس الإكراه . كما يعرفها مسفر القحطاني ( ٢٠١٠ : ٧٠ ) بأنها القدرة على التأثير وجاذبية الأطراف المعنية إلى المسار الذي يخدم مصالح المؤسسة وكيانها باستخدام الموارد المادية والمعنوية بعيداً عن الإكراه .

وبناءً عليه ، فالقوة الناعمة مصطلح سياسي يهدف إلى تحقيق الرغبات والأهداف بالوسائل الدبلوماسية بعيداً عن الإرغام والتهديد ، كما ويلاحظ على هذه القوة أنه يتطلب تحقيقها استخدام العديد من الأمور ، منها : الديمقراطية ، وتوافر الجاذبية الشخصية ، واستخدام الوسائل الدبلوماسية والتوافق بين سياسات المؤسسة والعاملين بها ، والتأييد الداخلي والخارجي لها والتأكيد على التعزيز والمساواة والحرية والعدالة والموضوعية ، والبعد عن الإرغام والتهديد وتكوين صراعات داخلية ، واستخدام حسن الحوار والعقلانية .

ومن ثم فإن القائد الذي يمتلك هذه القوة يمتلك قوة معنوية وشخصية تتجسد في ما يطرحه ويقدمه من قيم وعقائد ومبادئ وأساليب إنسانية حضارية واجتماعية تلقى من قبل الآخرين الرضا والاستحسان والتقدير والدعم والتأييد .

### ج- مصادر القوة الناعمة والصلبة :

أما بالنسبة لمصادر القوة الناعمة والصلبة ، فسوف تقتصر الدراسة الحالية في عرضها لمصادر القوة الناعمة والصلبة على مقياس قائمة القوة بين الأشخاص ( IPI ) Interpersonal Power Inventory ، والذي أعده رافين وآخرون ، Raven et al . ( ١٩٩٨ ) ، والذي تضمن أحد عشرة مصدراً من القوة ، معتمداً على ما تضمنه مقياس فرنش ورافن French & Raven ( ١٩٥٩ : ١ - ٢٣ ) ورافن Raven ( ١٩٦٥ : ٣٧١ - ٣٨١ ) من مصادر للقوة .

حيث قسم رافن ( ١٩٩٢ ، ١٩٩٣ ) مصادر القوة الأصلية إلى نموذج القوة / التفاعل للتأثير بين الأشخاص ، فأعاد النموذج تصنيف المصادر الأصلية للقوة بتقسيم قوة المكافأة والقسر إلى نوعين هما : الشخصى ( أشكال معنوية من المكافأة والقوة القسرية ) وغير الشخصى ( أشكال ملموسة من المكافأة والقوة القسرية ) ، وقسمت القوة الرسمية إلى أربعة أصناف ( شرعية التبادلية ، شرعية العدالة ، شرعية الاعتمادية ، السلطة الرسمية ) .

ثم قسم رافين وآخرون ، Raven , et al . ( ١٩٩٨ ) مصادر القوة التالية :

#### ١- القوة الناعمة : وتضمنت خمسة أنواع من القوى هي :

◀◀ قوة الخبير الإيجابي Positive Expert : وهى اعتقاد الشخص (ب) أن الشخص (أ) يمتلك المعرفة أو الخبرة فى مجال محدد فى غاية الأهمية والاهتمام بالنسبة لـ (ب). (فعلى سبيل المثال: المرؤوس يرى أن الرئيس لديه معرفة نظراً لدرجة الأستاذية الحاصل عليها فى علم الإدارة على سبيل المثال ، أو الحصول على دورات ..) .

◀◀ قوة الإعجاب الإيجابي Positive Referent : أن الشخص (أ) من الممكن أن يمارس نفوذه أو يؤثر على (ب) استناداً إلى تماثل (ب) مع (أ) أو رغبة (ب) فى هذا التماثل (من المرجح أن يحذو المرؤوس حذو رئيسه ، فيرغب فى العمل فى نفس مجال أبحاث رئيسه ليحسن التعامل مع مرؤوسيه وزملائه فيما بعد) .

- ◀◀ قوة المعلومات المباشرة Direct Information : وهى أن الشخص (أ) من الممكن أن يؤثر على الشخص (ب) بسبب الحكم على المعلومات ذات الصلة المقدمة فى رسائل (أ) الشفوية والمكتوبة وغيرها (فعلى سبيل المثال يرى المرؤوس أن خطط رئيسه من المحتمل أن تنجح - ليس بسبب خبرة رئيسه أو غيرها من العوامل ولكن بسبب أن الرئيس يقدم تبريرات جديدة لتغيير كيفية معالجتنا للمواقف والمشكلات) .
- ◀◀ قوة شرعية الاعتمادية Legitimacy of Dependence : تصور الشخص (ب) أن هناك التزاما لمساعدة الناس مثل (أ) الذى لا يستطيع مساعدة نفسه ويعتمد على الآخرين . (مثال : الرئيس يطلب مساعدة المرؤوس له فى مساعدة طالب من خلال المشورة لأن درجات الطالب فى الاختبار كانت ضعيفة لا تؤهله للالتحاق بتخصص ما يريده ، أو يطلب من المرؤوس مساعدته فى توزيع الطلاب على الشعب المختلفة ...) .
- ◀◀ قوة المكافأة الشخصية Personal Reward : اعتقاد (ب) أن استحسان (أ) الشخصى له ولأعماله فى غاية الأهمية ، وسوف يؤثر عليه إيجابيا (مثال : استحسان الرئيس عمل المرؤوس فى جمعه بيانات أساسية بتعزيزه أمام الآخرين ، أو يشعر الرئيس المرؤوس بالتقدير والاحترام لأدائه عمله على النحو المطلوب) .
- ٢- القوة الصلبة : وتضمنت ستة أنواع من القوى هي :
- ◀◀ قوة الشرعية الرسمية Formal Legitimacy : اعتقاد الشخص (ب) أن الشخص (أ) لديه الحق الشرعى لممارسة نفوذه عليه مرتكزا على وظيفته المهنية أو موقعه الوظيفى (فعلى سبيل المثال: يرى المرؤوس أن الرئيس نظرا لكونه عضوا فى لجنة الترقية أو كرئيسه فى العمل ، فإنه يجب عليه كمرؤوس أن يكون ملزما بإتباع كافة مقترحاته وأوامره) .
- ◀◀ قوة المكافأة اللاشخصية Impersonal Reward : وهى اعتقاد الشخص (ب) أن الشخص (أ) قادر على تقديم المكافآت المادية الملموسة (على سبيل المثال : يساعد الرئيس المرؤوس فى الحصول على الترقية أو إمداده بخدمات زائدة داخل صفة لاستخدامها ، أو تحقيق مصالحه الخاصة نظرا لإعجابه بالمجهود الذى يبذله) .
- ◀◀ قوة القهر اللاشخصى Impersonal Coercion : اعتقاد الشخص (ب) أن الشخص (أ) قادر على قهره من خلال توقيع عقوبات مادية عليه (على سبيل المثال : المرؤوس فاقد الثقة فى الرئيس ، وكاره له ، ومعتقدا أن مجرد المناقشة معه من الممكن أن تكشف عن نقاط الضعف المهنية التى يمكن أن تصل بطريقة ما إلى الرئاسة العليا ، مما يؤدي إلى احتمال الطرد من العمل ، أو كتابة تقرير أداء سيئ عنه ، أو جعل الأمر فى غاية الصعوبة عليه فى الحصول على مكافأة أو ترقية) .
- ◀◀ قوة شرعية التبادلية (تبادل الامتيازات الخاصة) Legitimacy of Reciprocity : تصور الشخص (ب) أنه ملزم بالاستجابة والطاعة العينية

للشخص (أ) نظراً لما قدمه (أ) من منافع استفاد منها (ب) سابقاً (على سبيل المثال : الرئيس قضى أوقاتاً طويلة مع المرؤوس فى وضع خطة معقولة لتطوير الأداء المؤسسى ، لذلك يشعر الأستاذ الجامعى الآن أنه ملزم بتنفيذ الخطة على قدر الاستطاعة ، أو أن الرئيس ساعد المرؤوس فى ترقية لدرجة أعلى وينتظر الوفاء منه ومساعدته فى كتبه أو دراساته أو تنفيذ أوامره أو جميع ما سبق) .

◀◀ قوة شرعية العدالة والمساواة Legitimacy of Equity : تصور الشخص (ب) أنه ملزم بالاستجابة لطلبات (أ) نتيجة لوجود خلل فى جهود (ب) والإزعاج الذى سببه لـ (أ) من قبل . (على سبيل المثال : قضى الرئيس وقتاً طويلاً يعمل مع المرؤوس فى تطوير خطة عمل داخل الفصل ، ولكن المرؤوس فشل فى بدء التنفيذ ، فاضطر الرئيس إلى العودة من البداية بعد ثبوت الفشل فى التقييم الأولى ، عندئذ شعر المرؤوس بالذنب ، وبدأ تنفيذ الخطة من جديد على الفور) .

◀◀ قوة القهر الشخصى Personal Coercion : اعتقاد (ب) أن عدم استحسان (أ) الشخصى له ولأفعاله قد يؤثر سلباً عليه وعلى معنوياته (على سبيل المثال : الرئيس يعلن استنكاره للمرؤوس بعنف عندما لا ينفذ المطلوب على النحو المتفق عليه سابقاً) .

#### د- إستراتيجيات توظيف القوة :

عرفها سعد الشهرانى (٢٠٠٥ : ٣٣) بأنها إجراء الملاءمة العملية للوسائل الموضوعية تحت تصرف القائد للوصول إلى الهدف المطلوب ، أو : فن توزيع واستخدام مختلف مصادر القوة الممكنة لتحقيق هدف السياسة الموضوعية .

ويتفق كل من كيبلى ويردر ودرينا هولتزشاين Werder & Holtzhausen (٢٠٠٩ : ٤١١) ، ووردر Werder (٢٠٠٥ : ٢١٩) ، وبيج وردر وهازلتنون Werder & Hazleton (٢٠٠٥ : ٢٠٦) ، وجوزيف شارزولد ومينى كوسلوسكى Koslowsky & Schwarzwald (١٩٩٩ : ١٨) على أنها الممارسات المباشرة وغير المباشرة التى يستخدمها قائد المؤسسة لتوظيف مصادر القوة بما يضمن ضبط المؤسسة والإذعان لأوامره بغرض تحقيق أهداف المؤسسة .

وبالتالى فإستراتيجيات توظيف القوة هى خطوط وممارسات توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على الإجراءات المتبعة فى استخدام مصادر القوة المتاحة فى المدى القصير والبعيد .

#### هـ- العلاقة بين القوة الناعمة والصلبة ، والعوامل المؤثر فىهما :

ذكرناى Nye (٢٠٠٤ : ٢٥ - ٣٠ ، ١٢٩) أن العلاقة بين القوة الناعمة والصلبة بأن كل منهما يعزز الآخر ، وأن القوة الناعمة ببساطة ليست عكساً للقوة الصلبة ، ولكن كليهما وسائل لجعل الطرف الآخر فى السياق الذى يرغب فيه الطرف الرئيسى ، ومن ثم لا بد من تطوير القوة الناعمة والصلبة معاً ، لأن أياً منهما لن يكون فعالاً فى غياب الآخر ، فالحصول على السلم أصعب من

الدخول فى صراع ، والقوة الناعمة هى الطريق للحصول على السلم الذى يعد الأصب ، ولهذا فالقوة الذكية Smart Power تجمع بين مصادر القوة الناعمة والصلبة .

ويضيف جون وينبرينر Wienbrenner ( ٢٠٠٧ : ٢٢ ) أن القوة الناعمة أداة الليبرالين فى تحقيق سياساتهم فى حين القوة الصلبة أداة الواقعيين ، ومن ثم يجب التكامل بينهما .

وبوجه عام ، فالقوتان عموماً مرتبطتان ببعضهما ولا يمكن فصلهما ، ولكن لكل منها طرقه وأساليبه المختلفة فى التكوين والبناء والمصادر والاستخدام كما أن هناك أوقات ومواقف وأشخاص يستدعى التعامل معها بنوع من القوة قد يختلف مع أوقات وأماكن وأشخاص آخرين ، وهذا يتطلب امتلاك نوعى القوة ومعرفة متى يجب توظيف واستخدام أيهما .

ومن ناحية أخرى ، يرى البعض أن امتلاك القوة فى العمل واستراتيجيات توظيف أي منها يمكن أن يتأثر بعدة عوامل مثل الحكم الذاتى ، والسيطرة على الموارد وسلطة اتخاذ القرارات ، واحترام زملاء العمل . : ( Ash , et al . , 2006 : 12; Deutchman , 1985 : 836 ; Kuokkanen & Leino-Kilpi , 2000 : 236)

كما يرى تشوارزوالد وكوسلوسكى Schwarzwald & Koslowsky ( ١٩٩ : ١٧ ) أن نموذج تفاعل القوة يبين أن اختيار أى نوع من القوة يعتمد على عدد من المتغيرات الموقفية (مثل : التقيد بالقيم والأخلاقيات الاجتماعية والضغط من السلطات العليا) والمتغيرات الشخصية ( مثل : الهيمنة ، المكانة تقدير الذات ، الثقة ، صورة الذات ) ، فالاتجاهات الموقفية والمستوى التنظيمى والمكانة والقيم والأعراف الاجتماعية داخل المنظمة تلعب دوراً هاماً فى تحديد نوعية القوة والنفوذ وفعاليتها ، فالمكاتب العسكرية تفضل استخدام القوة القسرية أو الصلبة بوجه عام ، فى حين أن هذه القوة غير مرغوبة فى التفاعل مع الزملاء .

كما ترى بعض الدراسات أن القوة الناعمة تعتمد على المكانة والمنزلة ، حيث أنهم يستخدمونها أكثر من ذوى المنزلة الأقل (Schwarzwald & Koslowsky , 1993) ، وكذلك رأت دراسات أخرى أن الرجال أكثر تفضيلاً للقوة الصلبة ، وخاصة قوة القهر الشخصى واللاشخصى وأشكال مختلفة من القوة الشرعية . (Bui , Raven , Schwarzwald, 1994)

أما بون Bonn (١٩٩٥) ، وكذلك جوردن وآخرين ، Jordan et al . (١٩٩٥) فيريان أن هناك عدداً من المتغيرات تؤثر على استخدام نوعية القوة ، سواء شخصية أو موقفية أو وظيفية ، مثل الجنس أو الشخصية أو المكانة ، أو التقيد بالعلاقات الاجتماعية ، أو أخلاقيات العمل .

ويوجه عام أوضح كريسييرج ( ١٩٩٢ : XI ) أنه قبل كل شئ لابد أن نفرق بين مصطلحين هما :

« القوة على Power Over : وهى القوة القائمة على الإكراه ، وعدم احترام المرؤوسين ، والاعتراب ، والخوف .

« القوة مع Power With : وهى القوة القائمة على القدرة على المشاركة فى صنع القرار ، واتخاذ إجراءات من أجل التطوير ، ومن ثم فإنها تشجع على تعزيز تمكين العاملين ، فاكتساب الرؤساء المهارات والمعارف وتقديم الدعم للمرؤوسين يزيد من القوة الشخصية للرؤساء ، وكذلك يزيد من الدعم المتبادل من المرؤوسين .

وخلاصة لما سبق ، يتضح أن الجمع بين القوتين عملية فى غاية الأهمية ، مع توظيف كل منها وقف المواقف الإدارية المناسبة أمر أيضا لا يقل على وجود هذه القوة ، فامتلاك القوة هو وسيلة وليس غاية ، بحيث تكون هذه القوة ميسرة للعمل ، ولهذا يرى بلاسى وبلاسى Blasé & Blasé ( ٢٠٠٣ : ١٢٣ ) أن أفضل أنواع القوة هى القوة الميسرة Facilitative Power وهى القدرة على مساعدة الآخرين على تحقيق غايات مشتركة ، ومن ثم تساعد الرؤساء على خلق الظروف الضرورية لتحسين أدائهم الشخصى والجماعى .

#### ٧- النموذج السلوكى لتقويم القوة :

طرح روبرت دال Dhal ( ١٩٥٧ ) النموذج السلوكى لتقويم القوة Behaviorist Model of Power Assessment وهو يعنى بتغيير سلوكيات الأطراف المشمولة فى علاقات القوة ومقياس هذا النموذج بالدرجة حيث يرى أن القوة هى قدرة الشخص A التى تجعل الشخص B يعمل شيئا لايعمل غيره .

ويرى ثامر خزرجى ( ٢٠٠٥ : ٢١٧ - ٢١٨ ) أن القوة وفقاً لنموذج دال هى علاقة بين طرفين أو أكثر ، فهى القدرة على إلزام الآخرين ليسلكوا وفقاً لأهداف من يمارس هذا الفعل ، والقوة توجد عندما تتواجد ثلاثة عوامل هى :

- « أن يكون هناك نزاع على أهداف معينة .
- « أن يوافق أحد الطرفين على مطالب الطرف الآخر ولو على كره منه .
- « تفترض علاقة القوة أن أحد الطرفين قادر على إنزال عقوبات يعتبرها الطرف الآخر كفييلة بإلحاق أضرار بالغة ، ولابد أن يكون ثمن عدم إذعانه مطالب الآخر أكبر مما سيفقده نتيجة إذعانه .

ويرى مسفر القحطانى ( ٢٠١٠ : ٦٧ ) أن هذا النموذج يقيس القوة اعتماداً على أنشطة طرف معين ليؤثر فى الطرف الآخر للوجهة المقصودة ، وهذا يستدعى من الطرف المؤثر الخطوات التالية :

- « تحديد أهدافه فى محاولة التأثير فى الطرف الآخر ، وتحديد المذهب أو العقيدة التى ينوى نهجها لإحداث هذا التأثير ، واستخدام أدوات القوة المتاحة لديه ، ومن ثم الاستعداد والتهيؤ .

« الشروع فى تحليل وتقدير سلوكيات الآخر تجاه ما اتخذها الطرف المؤثر .  
 « تحتاج هذه الخطوة إلى تحليل تصرفات الطرف الآخر ، وتفاعلها مع  
 ما اتخذها الطرف المؤثر من تصرفات ، ومدى إسهامها فى تحقيق النتائج  
 المطلوبة .

ووفقاً لما أورده شينج دينج Sheng Ding (٢٠٠٦ : ٦٢-٧٠) ، ومسفر  
 القحطانى (٢٠١٠ : ٦٨) عن هذا النموذج السلوكى ومكوناته ، وتطبيق ذلك  
 على المؤسسة التعليمية على المستوى الجامعى ، يمكن القول أن النموذج  
 السلوكى لتقويم القوة يتكون من :

#### أ- ما ينتهى به استخدام القوة ( محصلة القوة ) Ends of Power :

حيث يكون الطرف المؤثر يعرف إلى ماذا ينتهى به استخدام هذه القوة وهل  
 سينتهى بتحقيق ما يرغب الطرف صاحب القوة ، فالمحصلة ( أو ماذا ينتهى به  
 استخدام القوة ) لابد أن تكون مفهومة من حيث تحديد مستوى السلوك  
 المطلوب من الطرف الآخر عبر الزمن ودرجة تحسنه بالاتجاه المطلوب ، أو من  
 خلال استمرارية سلوك الطرف الآخر على نهج يرغب فيه الطرف المؤثر .

#### ب - وسائل القوة Means of Power :

وتشمل الأسباب الدافعة لها والأدوات المستخدمة فى تحقيقها ، بمعنى أن  
 الوسائل التى يستخدمها طرف معين لتحقيق نتائج محددة ومقصودة يجمع  
 بين الوسائل الفكرية والعملية ، ويمكن تحليل وسائل القوة إلى المستويات الثلاثة  
 التالية :

« المذهب أو العقيدة : وتشمل الأفكار التى يمتلكها القائد ويتصرف فى ضوءها  
 « أدوات القوة Instruments of Power : وتشمل الأنشطة التى يمارسها  
 الطرف المؤثر لتحقيق النفوذ والأهداف التى يصبو إليها ، مثل : الإكراه  
 الحوافز ، الترخير ، الإقناع ، الإعجاب ، الاعتمادية ، التحالفات ..... وغيرها  
 من القوى الناعمة والصلبة والذكية والمشروطة .

« مضمون ممارسة القوة Context of the Exercise of Power : حيث  
 تؤخذ محتوى القوة ومكوناتها فى الاعتبار ، والتى تتكون من عنصرين  
 الأول يتعلق بتحديد درجة التأثير المقصودة ، والبدايل التى يملكها الطرف  
 الرئيسى ، والثانى يتعلق بالأطراف الأخرى المساندة للطرف المؤثر  
 وتحليل هذه الأطراف يعكس ماذا يحتاج إليه الطرف المؤثر ، وتقدير  
 الاستجابة لتصرفات الطرف المؤثر فى محاولته لبطس نفوذه .

#### ثانياً : الصراع التنظيمى وأساليب إدارته :

وسوف نعرض بإيجاز فى هذا الجانب النقاط التالية :

#### ١- الصراع التنظيمى :

يعد الصراع ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة فى حياة الأفراد والجماعات  
 والمنظمات ، فمن الطبيعى عندما يجتمع الناس معاً لا يمكن منع الصراعات ومن  
 ثم يصبح الهدف هو إدارة الصراع بشكل بناء ، ولهذا فقد حظى موضوع

الصراعات داخل المنظمات (Organizational Conflict) وأساليب إدارته باهتمام واسع النطاق تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين من مختلف الاتجاهات الفكرية .

#### (أ) مفهوم الصراع :

ترادف كلمة الصراع في اللغة العربية النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق أما باللغة الإنجليزية فهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية Conflict التي تعنى العراك أو الخصام والصدمة ، أو التصادم معاً باستخدام القوة ، وتدل على عدم الاتفاق ، أو التنافر ، أو التعارض ، أو الخلاف ، أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية ومن ثم يشير الصراع إلى التعارض بين مصالح وآراء ، وبهذا المعنى اللفظي يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات ، والعواطف ، والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى الشجار . (لطفى راشد ، ١٩٩٧ : ٦ ؛ محمود العميان ، ٢٠٠٥ : ٣٦٣)

أما المعنى الاصطلاحي ، فلم يتفق الباحثون على تعريف موحد له لتباين مدارسهم ، فيعرفه محمد العمامرة ( ١٩٩٩ : ٢٤ ) بأنه حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم ، أو داخل الجماعات ، أو فيما بينهم .

وتعرفه عايدة خطاب وآخرون ( ٢٠٠٠ : ٤٤٥ ) بأن حالة من عدم الاتفاق داخل الفرد نفسه أو بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو بين المنظمات نتيجة لاصطدام المصالح أو تعارض الأهداف أو تداخل الأنشطة أو ندرة الموارد والتنافس عليه .

أما روبنز Robbins ( ٢٠٠١ : ٢٤٣ ) فيرى أنه النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص ( ب ) وتتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه .

أما رحيم Rahim (٢٠٠١ : ١١٨) فقد قدم تعريفاً للصراع شمل كل ما قيل عنه ، إذ يرى أنه عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات ، أو داخل المنظمات ، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ، ومنعه من إشباع حاجاته ، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها وبخاصة فيظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما ، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين ، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة .

وعلى الرغم من هذا التباين السابق في هذه التعريفات ، إلا أنه يمكن القول أن الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة ، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل

طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يصاحبه تناحر وحدة وتوتر وعدم الاعتراف بحق الآخر .

#### (ب) خصائص الصراع التنظيمي :

تتمثل أهم خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي (محمود العميان ، ٢٠٠٤ :

(٣٦٦)

« ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه ، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة) .

« يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع ، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحداً وأكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .

« يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً ، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة .

« يفرض الصراع أعباءً وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع ، وهو ما يرغمها في النهاية على حسمها لصراع ، إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية .

#### (ج) أسباب الصراع التنظيمي :

بمراجعة أدبيات الصراع وجد الباحث اختلاف الباحثين حول تقسيم أسباب الصراع ، فالبعض يقسمها إلى أسباب شخصية وأسباب تنظيمية ( أحمد مصطفى ، ٢٠٠٥ : ٤٣٤ - ٤٣٥ : موسى المدهون ، إبراهيم الجزراوى ، ١٩٩٥ : ٥٠٩ : ٥٤٠ ، أحمد ماهر ، ٢٠٠٦ : ١٣ - ١٤ ، سعيد حريم ، ٢٠٠٤ : ١٨١ ، محمد الخرب ، ٢٠٠٦ : ٤٨ ) . والبعض يقسمها إلى أسباب عقلانية مثل الصراع الوظيفي والاعتمادية المتبادلة والصراع الهيكلي ، وأسباب غير عقلانية ناتجة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها (محمود العميان ، ٢٠٠٥ : ٣٦٥ - ٣٦٦ ) . بينما قسمها آخر إلى عدد من العوامل ، شملت : العامل النفسى ، وعامل السلطة ، وعامل تفضيل المصلحة الخاصة ، والعامل البيئى ، والعامل المنظمى والعامل الثقافى (شوقى جواد ، ٢٠٠٠ : ٢٦٧ ) . بينما اقتصر البعض على ذكر أهم الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي ، مثل : صراع الدور ( أحمد مصطفى ، ٢٠٠٠ : ٢٥٣ ) ، والعلاقات الاعتمادية الناتجة عن ارتباط عمل إدارة بإدارة أخرى ومنها الاعتماد التبادلي والاعتماد المتتابع (عبد الحميد المغربى ، ٢٠٠٤ : ٤٠٠ : ثابت إدريس ، جمال الدين المرسي ، ٢٠٠٢ : ٤٤٨ ) ، والموارد المحدودة ، والتغيير في الصلاحيات والمراكز ( كامل المغربى ، ١٩٩٥ : ٣١١ ) ، والافتقار إلى الوضوح والاختلاف في الثقافة ( محمود العميان ، ٢٠٠٢ : ٣٦٤ - ٣٦٥ ) ، وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة (محمد القريوتى ، ١٩٨٩ : ١٤١ ) ، وتعارض الأهداف (عادل الجندي ، ١٩٩٨ : ١٩٨ ) ، وعدم فعالية نظم الاتصال (الطجيم السواط ، ١٩٩٥ : ٢٣٢ ) ، والتنافس على السلطة والنفوذ بين الأفراد ( صباح على غازى أبو زيتون ، ٢٠٠٧ : ٧٨ ) .

وبوجه عام ، توصل طارق موسى إعتيبي ( ٢٠٠٦ : ٣٩ ) من خلال استقراء عدد من الرسائل العلمية إلى ٤٣ سببا من أسباب الصراعات التنظيمية ، وهي موضحة في الجدول التالي :

جدول ( ١ ) أسباب الصراعات التنظيمية

م	السبب	م	السبب	م	السبب
١	طبيعة اتخاذ القرارات	١٦	البحث عن الهيبة	٣١	ضعف الالتزام التنظيمي
٢	عدم وضوح الصلاحيات	١٧	البحث عن النفوذ	٣٢	اختلاف الاتجاهات
٣	عدم وضوح المسؤوليات	١٨	الاحباط	٣٣	صراع الدور
٤	محدودية الموارد	١٩	تشابك العلاقات	٣٤	النمط القيادي
٥	ضعف البناء التنظيمي	٢٠	ضعف الحوافز	٣٥	ضعف الرضا الوظيفي
٦	ضعف الرقابة الادارية	٢١	كبر حجم المنظمة	٣٦	الصراع بين الإدارات المتشابهة وظيفيا
٧	ضعف الاتصال	٢٢	عدم المساواة بين العاملين	٣٧	تفاوت خلفية العاملين ثقافيا واجتماعيا
٨	ضعف التنسيق	٢٣	ضعف المعلومات	٣٨	التنافس في الأداء
٩	التنظيمات غير الرسمية	٢٤	الفروق الفردية	٣٩	طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين
١٠	الاعتمادية المتبادلة	٢٥	تعارض الأهداف	٤٠	الأسلوب الإشرافي
١١	صراع الهدف	٢٦	تغيرات البيئة	٤١	المستقبل الوظيفي
١٢	غموض الدور	٢٧	اختلاف معايير الأداء	٤٢	اختلاف المصالح
١٣	اختلاف القيم	٢٨	اختلاف الأنشطة	٤٣	تفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين
١٤	اختلاف السمات الشخصية	٢٩	اختلاف المراكز الإدارية		
١٥	اختلاف الإدراك	٣٠	الطلب المتزايد على المتخصصين		

#### ( د ) العوامل المؤثرة في حدة الصراع :

يذكر أحمد عاشور ( ١٩٩٠ : ٢٦٧ ) ، وهيرسي و كينيث Hersey & Kenneth ( ١٩٩٣ : ٣٩٢ ) خمسة عوامل أساسية تؤثر في الاختلافات في وجهات النظر في أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته ، وهي :

« إدراك الأطراف لحدة الصراع وآثاره : فكلما أدركت أطراف الصراع أن مدى التناقض بينها كبيرا ، وأن الضرر والخسارة التي ستلحق بهم من جراء مواقف الطرف الآخر كبيرة ، كلما زاد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع.

« قوة أطراف الصراع : فكلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع كبيرة ، كلما زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة ، إما في تصعيده أو في إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات.

- ◀◀ سلوك الأطراف الأخرى فى مرحلة الصراع : أي مدى تأثير سلوك كل طرف من الأطراف ، فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر فهذا يدعو لاستخدام الطرف الآخر أساليب أكثر عدوانية.
- ◀◀ شخصية أطراف الصراع : حيث تتأثر الإستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية ، فالأفراد ذو الصفات الشخصية التي تتصف بالجمود الإدراكي فهم يميلون إلى تصعيد الصراع ، كما أن الأفراد من ذوي صفات عدم الثقة غالباً ما يستخدمون أساليب انتقامية واستغلالية ، أما المسالمون والمعتمدون على الآخرين فيستخدمون إستراتيجيات تعاونية.
- ◀◀ إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة بينهم : حيث كلما أدرك أطراف الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة ، أي أن المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة كبيرة ، كلما حد هذا من احتمال استخدام أساليب عدوانية ومتطرفة في الصراع ، وزاد من احتمال استخدام أساليب تفاوض سليمة وإستراتيجيات تعاون ، مما يؤدي إلى حصر الصراع في نطاق ضيق.

#### (٥) أنواع الصراع التنظيمي :

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر إليه ، والزاوية التي يتم تناول الصراع من خلالها ، فمنها أسباب وفقاً لمصادره ، ولتنظيمه ، ولتخطيطه ولاتجاهاته ، ولآثاره ، ووفقاً لمستويات حدوثه .

وسوف تقتصر الدراسة الحالية على تناول أنواع الصراع وفقاً لاتجاهاته ومستويات حدوثه بما يخدم طبيعة الدراسة :

#### ١- أنواع الصراع تبعاً لاتجاهاته ، وينقسم إلى :

◀◀ **الصراع التنظيمي الأفقي** : ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة ، أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأحدهما سيطرة على الأخرى ، وتربط فيما بينهما غالباً علاقة اعتماد مشترك. (مدحت الديب، ١٩٨٧: ١١ - ١٢)

◀◀ **الصراع التنظيمي الرأسي** : ويقع الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة ، كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

#### ٢- أنواع الصراع تبعاً لمستويات حدوثه :

◀◀ **الصراع الذاتي** : ويتمثل في تناقضات الفرد مع ذاته وأهدافه ، وتناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه ، ويكون للاحتباطات التي يعانها الفرد آثار سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع . ( ناصر العديلي ، ١٩٩٣ : ٣٤٦ ) ، وهناك عدة عوامل مسببة للصراع الفردي منها : تعارض الدور ، عدم إشباع الحاجات ، تعارض الأهداف ، الصراع بين الأفراد

العوامل الموروثة، الهيكل التنظيمي، المركز، أسلوب الإشراف. (راجع : محمود العميان، ٢٠٠٤ : ٣٦٨ - ٣٦٩؛ أحمد ماهر، ٢٠٠٦ : ١٧ - ١٨)

◀◀ **الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة** : وينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره، وبصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن رده إلى مصدرين هما: عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ، والمسائل العاطفية؛ مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وعدم الثقة، والخوف، والرفض، والمقاومة. (Gordon , 1991 : 243)

◀◀ **الصراع بين الأفراد** : وينشأ بسبب تباين الأدوار التي يقوم بها الأفراد وتباين مراكزهم في العمل، واختلاف الجماعات التي ينتمون إليها، ومن أمثلة هذا الصراع التناقض بين الرئيس والمرؤوس، وبين عضو آخر في الجماعة. (لطفى راشد، ١٩٩٧ : ٩)

◀◀ **الصراع ضمن المجموعة الواحدة Inter – Group Conflict** : يحدث هذا الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة ضمن جماعة العمل الواحدة، والتباين الفكري عند اتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث تغيير، وقد يتخذ نمط الصراع الوجداني، فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف، مما يتسبب في عدم الانسجام بين جماعة العمل. (عباس مهدي، ٢٠٠٥ : ١٩٤)

◀◀ **الصراع بين الجماعات داخل المنظمة Intra–Organizational Conflict** : هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما : الصراع الأفقي، والصراع الرأسي (محمود العميان، ٢٠٠٤ : ٣٧٢) ويمكن إيجاز العوامل التي تؤدي إليه في : التباين والاختلاف في مدركات الجماعات المتصارعة والتي تنشأ بسبب تعدد مصادر المعلومات والقصور في وسائل الاتصال، والاختلاف والتباين في الأهداف وعدم وضوحها (خليل الشماع، خضير حمود، ٢٠٠٠ : ٣٠٥ - ٣٠٦)، الصراع على الموارد، التنافس في الأداء، الاختلاف بين المستويات التنظيمية (محمود العميان، ٢٠٠٤ : ٣٧٢)، الصراع بين الإدارة وظيفيا. (أحمد ماهر، ٢٠٠٣ : ٢٧٥)

◀◀ **الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين** : فعندما يواجه المرؤوسون مشاكل تحتاج إلى تدخل من الرؤساء، يسارع الرؤساء بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمشورة، وأحيانا القرار الذي قد يتعارض مع المرؤوسين.

#### (و) العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء المنظمة :

إن غياب الصراع كلياً في المنظمات غير مرغوب فيه، وبنفس الوقت فإن تفضي الصراع الشديد يؤدي إلى آثار خطيرة على الأداء، فغياب الصراع يشير إلى عدم مبالاة العاملين وتخليهم عن المشاركة، أو أن المنظمة تكبت التفكير الإبداعي لديهم، وأما الصراع الشديد فهو يعيق ويربك العمل، لأنه يضر بالمعنويات ويعيق التنسيق، ويحول دون قيام العاملين بتحقيق أهدافهم بكفاءة وعليه فإن النتائج تكون أفضلما يمكن حينما يكون الصراع معتدلاً. (حريم حريم، ٢٠٠٣ : ٢٤٩)

وقد أوضح العديد من الباحثين والإداريين والسلوكيين آثار الصراع السلبية والإيجابية، وتمثلت الآثار الإيجابية منها فى : تشجيع التفكير البناء لتوفير سلوك أكثر مناسبة (صلاح عبد الباقي، ٢٠٠٣ : ١٩٧)، زيادة حيوية المؤسسة فتح طرق جديدة للاتصال (محمود العميان، ٢٠٠٤ : ٣٧٩)، البحث عن إستراتيجيات ابتكارية جديدة لحل الصراع والمواقف الصعبة (سعود النمر، ١٩٩٤ : ٥٨، ٥٩)، تشخيص المشكلات الفعلية داخل المنظمة (محمد الحنيطي، ١٩٩٣ : ٣٢)، زيادة التنافس نحو الأفضل وتغيير الوضع القائم (سوزان المهدي، حسام وهيبة، ٢٠٠٠ : ٢٣٠)، عودة التعاون والتنسيق بصورة فعالة (محمد الحنيطي ١٩٩٣ : ٣٢)، زيادة خبرة واستعداد الإدارة فى حل الصراعات (طارق العتيبي ٢٠٠٦ : ٣٠)، تماسك الجماعة عند الخلاف مع جماعة أخرى (أديب الشخص ١٩٩٤ : ٩٤)، الرضا المتبادل عند حل الصراع (رفاعي رفاعي، ١٩٨٠ : ٩٣) تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير. (Johns , 1987 : 445)

أما الآثار السلبية فتمثلت فى : التفكك وظهور التكتلات (أحمد عبد الوهاب ٢٠٠٠ : ٢٢٠)، حدوث أضرار بالصحة النفسية والجسمية مما يؤدي لسلوكيات واتجاهات غير مرغوبة (صلاح عبد الباقي، ٢٠٠٣ : ٢١٥)، تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة (محمود العميان، ٢٠٠٤ : ٢٨٠)، انخفاض الإنتاجية (صلاح عبد الباقي، ٢٠٠٣ : ٢١٥)، النيل من سمعة الفرد أو الجماعة محل الصراع (أحمد عبد الوهاب، ٢٠٠٠ : ٢٢٠)، انخفاض كفاءة الاتصال والتنسيق والتعاون (أحمد جبر، عبد المحسن جودة، ١٩٩٩ : ٢٨٠)، إهدار الوقت والجهد والمال (محمود العميان، ٢٠٠٤ : ٣٨٠)، افتقاد الثقة المتبادلة (عبد الحميد المغربى، ٢٠٠٤ : ٢٤٠)، نمو تيارات الخصومة والعداء والعنف (أحمد جبر عبد المحسن جودة، ١٩٩٩ : ٢٨١)، انخفاض الرضا الشخصى والوظيفى (نحاة المطيرى، ٢٠٠٩)، تحريف المعلومات وبث الإشاعات المغرضة (سوزان المهدي، حسام هيبة، ٢٠٠٠ : ٢٣٢)، تعطيل آلية اتخاذ القرار (طارق العتيبي، ٢٠٠٦ : ٣١)، ظهور أنماط سلوكية ضارة مثل الغياب وترك العمل والإهمال واللامبالاة . (سعود النمر، ١٩٩٤ : ٥٩ - ٦٠)

#### (ز) إدارة الصراع التنظيمى :

إن إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إذا كان معدما، وزيادته إن كان أقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليله إن كثر عن اللازم.

#### ١- مفهوم إدارة الصراع :

تعددت تعريفات إدارة الصراع التنظيمى، فقد أشار رحيم Rahim (١٩٨٦) : (١٠١) إلى أن إدارة الصراع هى التشخيص الكامل للصراع، والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه، وفاعليته وأساليب معالجته . ويعرفه روبنز Robbins (١٩٩٨ : ٤٤) بأنه العملية التي يتم من خلالها استخدام الحلول والمشيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه.

أما زياد المعشر (٢٠٠٥ : ٤٩) فيعرفه بأنه العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده .

وبناءً على ما سبق ، يمكن القول أنه ليس الغرض من إدارة الصراع هو القضاء عليه أو تأجيله ، وإنما هي في مجملها عبارة عن مجموعة من المهارات والإستراتيجيات والأساليب الإدارية التي تؤدي إلى التعرف على مسببات الصراع وقياسه وتحليل العلاقات بين موارده بغرض الاستفادة من إيجابياته، والتقليل من سلبياته لتحقيق تكامل الفرد والمؤسسة .

## ٢- أساليب إدارة الصراع :

يؤكد عادل الجندي (١٩٩٨ : ٢٠٨) في هذا الجانب أن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد التنظيم أو الجماعات داخل التنظيم لا تقرر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع ، بل هي تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية .

وتعددت الإستراتيجيات أو الأساليب أو النماذج التي تناولها الباحثون في إدارة الصراع التنظيمي عبر الزمن ، وتبعاً لطبيعة الدراسة الحالة ، فقد استخدمت الدراسة أربعة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي بالأقسام الجامعية ، وهي :

### أ- أسلوب التكامل : Integration

يمثل هذا المدخل ما يمكن اعتباره المدخل المثالي من الناحية النظرية لحل الصراعات بين الجماعات، ويسعى إلى حل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بمصالح الطرفين ، ويتطلب الاستخدام الناجح له إظهار رغبة الأطراف في التوصل إلى حل شامل يرضي احتياجات ومطالب الجميع . ( ثابت إدريس جمال الدين المرسي ، ٢٠٠٥ : ٥٠٢) . وتعتبر هذه الإستراتيجية عن اهتمام عال بالذات وبالآخرين ، إذ يوجد تعاون مشترك بين أطراف الصراع من خلال الانفتاح وتبادل المعلومات والاتصال المفتوح ودراسة أسباب الصراع بصورة تشاركية من أجل التعرف على المشكلة الحقيقية. (ليلي قطيشات ، ٢٠٠٤ : ٥٤) ويضيف بارشير والمشيح (٢٠٠٠ : ٨١٥) أنه يسعى من يستخدم هذا الأسلوب إلى التكامل ، ويتعاون المشاركون لتحقيق المستوى المطلوب من الرضا ، وهذا يتطلب تبادل المعلومات والصراحة ويحث الاختلافات للوصول إلى حل ناجح ومقبول لدى الطرفين. وهذا الأسلوب فعال في مواجهة المشكلات المعقدة ، عندما لا يستطيع طرف بمفرده الوصول إلى حل المشكلة ، أو عندما يحتاج حل المشكلة إلى اجتماع الأطراف لتوصيفها ومعرفة أبعادها والوصول إلى حلها . ( Rahim , 2002 : 218 )

### ب - أسلوب السيطرة (الإجبار) : Force

وتعتبر هذه الإستراتيجية عن اهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين ، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر ، وتمثل هذه الإستراتيجية موقف رابح - خاسر (ليلي قطيشات ، ٢٠٠٤ : ٥٤) . وتذكر ماجدة العطية (٢٠٠٠ : ١١) أن هذا

الأسلوب يتضمن سعى أحد الأطراف لإشباع اهتماماته الشخصية بغض النظر عن تأثير ذلك على أطراف الصراع الأخرى، ويتضمن هذا الأسلوب استخدام القوة تهديداً بإلحاق الضرر أو إلحاقه فعلاً ويمتاز بالتشدد وعدم التعاون لتحقيق مصالح طرف على حساب الآخر، ويخلق طرفاً رابحاً وآخر خاسراً أُجبر على الخضوع لسلطة أقوى. (أحمد مصطفى ٢٠٠٥ : ١٧). ويلجأ المديرون لهذا الأسلوب من خلال طريقتين هما : تدخل السلطة العليا والسياسة من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتنازعة. (أندرو سيزلافى مارك جى والاس ١٩٩١ : ١٩). وبناءً على ما سبق، يتضمن هذا الأسلوب التدخل السريع حتمياً فتستخدم الإدارة القوة الملزمة التى بحوزتها وتصدر الأوامر الصريحة بفضك الصراع.

#### ج - أسلوب التهدئة والتسوية : Compomise

ويطلق عليها إستراتيجية التوفيق، أو الحل الوسط، أو المساومة، أو أحد الطرفين يكسب والآخر يخسر، أي أن كل الطرفين يخسران من جانب ويكسبان من جانب آخر. ويقصد بها إيجاد حل يرضى جزئياً الطرفين، بحيث تتضمن هذه الإستراتيجية قيام كل طرفٍ بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثالياً لأطراف الصراع. (Robbins, 1998.490). ويشير عاطف أبو غالى ونادر غازى (٢٠٠٩ : ٤٣٢) إلى أنها إستراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وتتضمن مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضى الطرفين. ويؤكد محمد الحراشنة (٢٠١٠ : ٢٦٢) أنه يتم التوصل إلى الحل الوسط عندما يسعى كل طرف من أطراف النزاع إلى التنازل عن شيء من مصالحه للوصول إلى نتائج مرضية للأطراف المتصارعة، حيث لا يكون هناك رابح وخاسر. ويضيف محمد القريوتى (٢٠٠٠ : ١٦) إلى أن هذه الإستراتيجية تسعى إلى كسب الوقت لتهدئة النفوس المتصارعة وتخفيف حدة الصراع بينهم حيث يتم معالجة نقاط الخلاف الفرعية وتترك الأمور الجوهرية ليتناقص خطرهما بمرور الزمن، وتشمل أسلوبين للتهدئة :

◀ الحل الوسط : حيث يتم التقليل من أهمية الاختلاف بين الأفراد المتصارعة والتركيز على أوجه الشبه، وإبراز التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف، ولفت نظرهم بأن مصيرهم وهدفهم واحد وإن اختلفوا فيما بينهم .

◀ الحل المؤقت : وهو أسلوب مؤقت لإدارة الصراع حيث يتم تقديم تنازلات من كلا الطرفين، ولا يوجد رابح تماماً ولا خاسر تماماً، ولكن الفرصة مهيأة لعودة الصراع من جديد .

#### د - أسلوب التجنب : Avoidant

وفى هذا الأسلوب يدرك الفرد أن الصراع موجود لكنه يرغب بالانسحاب منه أو إخماده، ومن أمثلته : تجاهل الصراع، وتجنب التعامل مع الأفراد الآخرين الذين يختلف الفرد معهم . ويذكر عاطف أبو غالى ونادر غازى (٢٠٠٩ : ٤٣٢) أن هذه الإستراتيجية تتصف بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، ولها ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، وهذا لا يعنى غياب الصراع وإنما يبقى كامناً وقد يظهر بصورة أشد خطورة.

ويضيف ثابت إدريس وجمال الدين المرسي (٢٠٠٥ : ٥٠٢) أنه يتضمن التغاضي عن أسباب الصراع، حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء الفرصة لتسويته وتأخذ إستراتيجية التجنب ثلاثة أشكال رئيسية : أولها الإهمال بمعنى محاولة تجاهل الموقف كلية والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل أن تحسّن الموقف لاحقاً ، أما الشكل الثاني فيتمثل في الفصل المادي أي محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض بحيث ينعدم التفاعل أو التعامل ومن ثم مسببات الصراع ، أما الشكل الثالث للتجنب فيسمى التفاعل المحدود أي أن التفاعلات تتم في أضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية وقرق العمل .

ويتفق كل من سعد بدر (١٩٩٢ : ٣٧٦) ، سمير عسكر (١٩٨٣ : ٣٥) على أنه بالرغم من أن تجاهل المدير للصراع ينهض على فرضية أن هذا الإغفال يمكن أن يساهم في حل الصراع داخل منظّمته ، بيد أن هذا الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة . في حين أن كلا من دبوز وبرنجل Dubose and Pringle (١٩٨٩ : ١٠) قد أوضحا أن إستراتيجية الإغفال أو التجنب يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية سيما في تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسون إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.

وقد يشمل هذا الأسلوب عدة إستراتيجيات منها : الإهمال ، والفصل الجسدي بين أطراف الصراع ، والتفاعل اللامحدود . (سوزان المهدي ، حسام هيبه ، ٢٠٠٠)

#### هـ - أسلوب الاسترضاء / التنازل : Accommodative

وتعتبر هذه الإستراتيجية عن اهتمام متدن بالذات واهتمام عال بالآخرين ، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع. (ليلي قطيشات، ٢٠٠٤ : ٥٤)

ويعطى الفرد في هذه الإستراتيجية أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة ، وهذا أسلوب سلبي في حل الصراع لكنه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق ، وتصلح في حالة الحاجة إلى حل سريع مؤقت ، حيث يكون موضوع الخلاف ليس مهما بالنسبة للفرد وحينما يرغب الفرد في كسب نقاط من أجل قضايا لاحقة . (سعيد حريم ، ٢٠٠٤ : ٤٣)

ويشير روبنز Robbins (٢٠٠٧ : ٥٠٩ - ٥١٥) أن هذا الأسلوب يكون عندما يحاول أحد الأطراف تهدئة الطرف المعارض ، فإن الطرف الأول يكون راغباً بتحقيق مصالح الطرف المعارض وتلبيةها قبل مصالحه الخاصة ، بمعنى أن لغايات إدامة العلاقات الودية بين الأطراف يكون أحدها راغباً بالتضحية بتلبية مصالحه الخاصة لصالح طرف آخر معارض .

ولزيادة التوضيح لهذه الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع ، سوف يوضح الجدول التالي بعض المواقف التي يمكن أن تستخدم فيها هذه الأساليب .

**جدول (٢): المواقف المناسبة لاستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي**

المواقف المناسبة لاستخدام الأسلوب	أسلوب إدارة الصراع
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يفيد عند تعامل الإداري مع المشكلات المعقدة كأهداف المنظمة وسياساتها والتخطيط طويل الأمد.</li> <li>- تخصص للخروج بحل أفضل للمشكلة من خلال دمج أفكار الإداري مع أفكار الطرف الأخر للصراع.</li> <li>- تطبق بنجاح عند توفر الالتزام لدى أطراف الصراع .</li> <li>- تفيد عند توافر الوقت الكافي لحل المشكلة .</li> <li>- تخصص عند عدم قدرة أحد طرفي الصراع حل المشكلة .</li> </ul>	١ - التكامل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مناسبة إذا كان الموضوع جزئياً وتافها أو روتينياً في العمل .</li> <li>- تخصص إذا كان موضوع الصراع هاما للإداري ومصالحة العمل .</li> <li>- تفيد عند حاجة الإداري إلى اتخاذ قرار عاجل ورغبته بعدم مشاركة الطرف الأخر باتخاذه لمعارضته المضرة بالقرار</li> <li>- تفيد الإداري كإجراء للتعامل عند تطبيق الطرف الأخر أساليب غير معروفة .</li> <li>- تستخدم للتغلب على عناد المرؤوسين عند اتخاذ قرار قيم لمصلحة العمل .</li> <li>- تخصص عند عدم توفر الخبرة لدى المرؤوسين في اتخاذ القرار وصنعه .</li> </ul>	٢ - السيطرة (الإجبار) - أسلوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفيد عندما تكون أهداف طرفي الصراع تستأثر بالاهتمام المتبادل .</li> <li>- تخصص في حال أن الطرفين يمتلكان قوة متعادلة في العمل الإداري .</li> <li>- تفيد عند عدم التمكن من الوصول إلى اتفاق .</li> <li>- تخصص عند عدم نجاح أسلوب التكامل في حل مشكلة الصراع .</li> <li>- عندما تكون الأهداف هامة ، إلا أنها لا تستحق الجهد المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً .</li> <li>- للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة .</li> <li>- للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح .</li> </ul>	٣ - أسلوب التهنية والتسوية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مناسبة إذا كان موضوع الصراع لا يستحق الذكر .</li> <li>- تفيد في حال احتمالية أن استخدامها له منفعة وتأثير على المشكلة أكبر من مواجهتها لحلها .</li> <li>- تتناسب عند العمل على تهدئة طرفي الصراع .</li> <li>- عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك .</li> <li>- عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف .</li> <li>- في القضايا الثانوية .</li> <li>- لتهدئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل .</li> <li>- في حال إمكانية قيام الآخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فاعلية .</li> </ul>	٤ - أسلوب التنبؤ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفيد عند اعتقاد الإداري أنه على خطأ .</li> <li>- تفيد إذا كانت قضية الصراع هي ليست ذات أهمية للطرف المتنازل ومهمة أكثر للآخرين .</li> <li>- تتناسب عند رغبة الإداري في التسامح من أجل الحصول على منفعة من الطرف الأخر مستقبلاً .</li> <li>- تفيد في حال أن المكاتة والموقع الوظيفي أقل وأضعف من مكاتة وموقع الطرف الأخر .</li> <li>- تستخدم حين اعتقاد الإداري بأهمية الحفاظ على العلاقات .</li> <li>- في الحالة التي يكون فيها التناسق والاستقرار ضروريين بوجه خاص .</li> <li>- إتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعلمهم من أخطائهم .</li> <li>- إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرًا .</li> </ul>	٥ - أسلوب الاسترضاء / التنازل

(المصدر : سناء البليسي ، ٢٠٠٣ : ٤٨ ؛ أندرو سيزلافى ، مارك جى والاس ، ١٩٩١ : ٢٧٨ )

**• الدراسة الميدانية :**

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته المتمثلة في تحديد مصادر القوة الناعمة والصلبة وإستراتيجيات توظيفها لدى رؤساء الأقسام ببعض كليات جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بمستوى وأساليب إدارة الصراع ، ولتحقيق ذلك تم إتباع الإجراءات التالية :

**• عينة الدراسة :**

بلغت عينة الدراسة (٨٣) فرداً من بين أعضاء هيئة التدريس بفرع الجامعة بقنا وكلية التربية بالبحر الأحمر، وقد اختيروا بطريقة عشوائية من (٤١٧) عضواً يمثلون إجمالي أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بفرع الجامعة

بقنا وكلية التربية بالبحر الأحمر ( أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس ) ، والعينة موزعة على (١٣) قسما من اجمالي (٩٧) قسما بالجامعة ، وقد بلغت نسبة العينة ( ١٩.٩ % ) ، مع ملاحظة استبعاد الأقسام العلمية التي لا تحتوي على أعضاء هيئة تدريس بنسبة معقولة ، ويبين الجدول التالي عينة البحث بالنسبة للمجتمع الكلي للدراسة :

جدول (٣) : يبين عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الكلي للدراسة

البيان	أعضاء هيئة التدريس		
	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس
العدد الكلي	٥٨	٧٣	٢٨٦
العينة	١٧	٢١	٥٦
النسبة	%٣١	%٢٨.٨	%١٩.٦

كما يوضح الجدول التالي توزيع العينة بالنسبة لمجتمع عينة الدراسة ، والتي تؤكد مناسبة هذه العينة .

جدول (٤) : يبين عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الكلي للدراسة

م	القسم	أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس		الإجمالي	
		العدد	العينة	العدد	العينة	العدد	العينة	العدد	العينة
١	أصول التربية بكلية التربية بقنا	٢	-	٢	١	١١	٦	١٥	٧
٢	علم النفس التربوي بكلية التربية بقنا	٣	١	٧	١	٧	٤	١٢	٦
٣	الصحة النفسية بكلية التربية بقنا	-	-	٦	١	٦	٥	٩	٦
٤	المناهج وطرق التدريس بكلية التربية بقنا	٨	٢	٧	٢	١٥	٤	٣٠	٨
٥	النبات بكلية العلوم	١	١	٣	١	٩	٥	١٣	٧
٦	الكيمياء بكلية العلوم	١١	٢	٤	١	٩	٥	٢٤	٨
٧	اللغة العربية بكلية الآداب	٤	١	٣	١	٩	٤	١٦	٦
٨	اللغة الإنجليزية بكلية الآداب	١	-	١	-	٦	٥	٨	٥
٩	التربية الفنية بكلية التربية	١	-	٦	٢	٧	٥	١٤	٧
١٠	الآثار الإسلامية بكلية الآثار	١	-	٤	٢	٢	٢	٧	٤
١١	الهندسة الميكانيكية بكلية الهندسة	١	-	١	١	٤	٣	٦	٤
١٢	قسم المحاسبة بكلية التجارة	١	-	٢	١	٤	٣	٧	٤
١٣	كلية التربية بالغرقة	-	-	٢	١	١٠	١٠	١٢	١١
	الإجمالي	٣٤	٧	٤٠	١٥	٩٩	٦١	١٧٣	٨٣

## • أدوات الدراسة :

استخدمت الدراسة أربعة مقاييس ، وفيما يلي وصفاً تفصيلياً لها :

## ١- مقياس العلاقات بين الأشخاص :

أعد المقياس في صورته الأجنبية رافن وكوسلووسكى وتشوارزوراد Raven, Schwarzwald & Koslowsky (١٩٩٨) بهدف تطوير مقياس يقيس أحد عشر قوة من أصل ستة قوة لفرانش ورافن (١٩٥٩ ، ١٩٦٥) من خلال (٤٤) بنداً تقيس مصادر قوة رئيس العمل ، وطبقت الدراسة على عينتين مختلفتين تكونت الأولى من ٣١٧ طالبا جامعيًا بكاليفورنيا، والعينة الثانية من ١٠١ عاملاً بمستشفى بإسرائيل ، وتوصلت الدراسة إلى أن كل القوى المستخدمة ساهمت في تأثير الرئيس على المرؤوسين ، وتم حساب الصدق والثبات من خلال الاتساق الداخلى والتحليل العاملى الاستكشافى ، والذي ساهم الأخير فى تأكيد أحد عشر عاملاً موزعين على عاملين رئيسيين هما: القوة الناعمة Soft Power والقوة الصلبة Harsh Power ، وقد وجد التحليل العاملى أن عامل السلطة الرسمية على الرغم من ارتباطه بالقوة الصلبة إلا أن لديه ارتباطاً عالياً بالقوة الناعمة .

## أولاً : الخواص السيكومترية للمقياس :

بعد ترجمة المقياس للغة العربية و، وعرضه على بعض الزملاء المتخصصين فى اللغة الإنجليزية والإدارة التعليمية من أساتذة كلية التربية للتأكد من حسن الترجمة والصياغة ، مع عمل التعديلات اللازمة ، تم حساب صدق وثبات الأداة .

## ١- صدق المقياس :

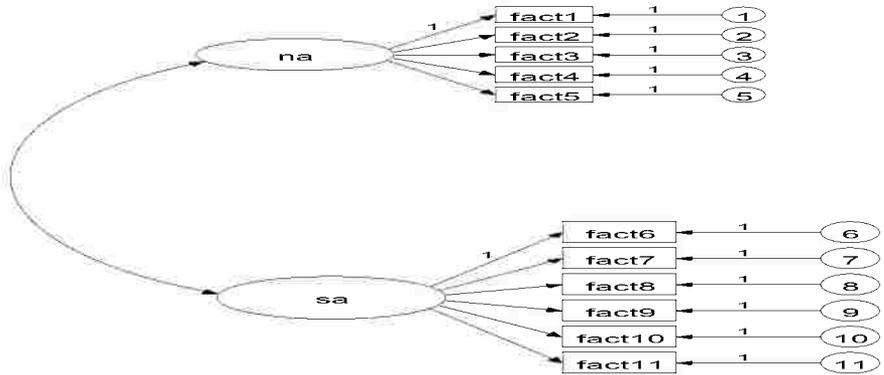
تم حساب صدق المقياس بالطرق الآتية :

## (أ) التحليل العاملى التوكيدي :

قد اعتمد الباحث على الصدق العاملى التوكيدي ، ويتمثل الهدف من التحليل العاملى التوكيدي Confirmatory factorial analysis في اختبار صحة الفروض حول العلاقات بين المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة - عبارات المقياس وأبعاده أو أبعاد المقياس والعوامل العامة - واستخدم في الدراسة الحالية في التأكد من البنية العاملية لمقياس العلاقات بين الأشخاص ، ويعكس التحليل العاملى الاستكشافى يتيح التحليل العاملى التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للمقياس والتي يتم بناؤها في ضوء أسس نظرية سابقة .

وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملى التوكيدي في تحديد النموذج المفترض . النموذج البنائى . والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variable أو المتغيرات غير المقاسة وهى تمثل الأبعاد أو العوامل العامة المفترضة للمقياس ، وتخرج منها أسهما متجهة إلى النوع الثانى من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية Endogenous والتي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل ، وهنا يفترض أن العبارات أو الأبعاد مؤشرات للمتغيرات الكامنة ويتم قبول النموذج أو رفضه في ضوء ما يعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

وحيث أن المقياس الحالي يتضمن بعدين أساسيين هما القوة الناعمة ( ويتفرع منها خمس أبعاد فرعية هي : قوة الخبير الإيجابي ، الإعجاب الإيجابي المعلومات المباشرة ، شرعية الاعتمادية ، المكافأة الشخصية ) ، والقوة الصلبة ( ويتفرع منها ست أبعاد فرعية هي: المكافأة اللاشخصية ، القهر اللاشخصي شرعية الاعتمادية ، شرعية العدالة والمساواة ، القهر الشخصي ، الشرعية الرسمية ) ، فتم افتراض متغيرين كامنين يدل أحدهما على القوة الناعمة ويدل الأخر على القوة الصلبة ، وكذلك تم تحديد الأبعاد الفرعية الخاصة بكل متغير كامن (المؤشرات المقاسة لكل متغير كامن) ، كما هو موضح بالشكل التالي ( يشير الرمزna للقوة الناعمة ، والرمزsa للقوة الصلبة ) .



شكل (١) النموذج البنائي لمقياس العلاقات بين الأشخاص

ومن ثم ، تم التأكد من صدق مقياس العلاقات بين الأشخاص عن طريق التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis والذي يعد أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية Structural Equation Model والذي يقوم على فكرة اختبار التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المحللة فعلا من قبل النموذج المفترض (المصفوفة التي يتم استهلاكها فعلا من قبل النموذج المفترض) ، وباستخدام البرنامج الإحصائي Amos 4.01 وباستخدام طريقة أقصى احتمال ML كانت مؤشرات جودة المطابقة كما هي موضحة في جدول (٥) :

جدول (٥) : مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المفترض لمقياس مصادر قوة رئيس القسم

AGFI	GFI	$\chi^2/df$	Df	$\chi^2$
٠.٩٢٥	٠.٩٦٣	٣.٦٦٠	٢٤	٨٧.٨٢٩
RMSEA	CFI	TLI	NFI	IFI
٠.٠٠٨	٠.٩٥٢	٠.٨٩٠	٠.٩٣٦	٠.٩٥٣

ويتضح من هذا الجدول أن النموذج المفترض لمقياس العلاقات بين الأشخاص يطابق تماما بيانات العينة ، وهو ما يؤكد تشبع أبعاد المقياس على عاملين كامنين هما القوة الناعمة والقوة الصلبة حيث كانت النسبة بين كاي تربيع  $\chi^2$  ودرجات الحرية df أقل من ٥ ، وكانت قيم (مؤشر حسن المطابقة GFI

ومؤشر حسن المطابقة المعدل AGFI ومؤشر المطابقة المقارن CFI ومؤشر المطابقة المعياري NFI ومؤشر المطابقة المتزايد IFI ومؤشر توكر لويس (TLI) جميعها قيم مرتفعة إلى حد تساويها مع الحد الأقصى لهذه المؤشرات (واحد صحيح) ، وكذلك مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب RMSEA كان أقل من ٠.٠٥ ، وهو ما يؤكد الصدق البنائي لهذا المقياس .

والجدول التالي يوضح الوزن الانحدارى المعياري أو معاملات التشبع للأبعاد الفرعية المفترضة على المتغيرات الكامنة الخاصة بها :

جدول (٦) : تشبعات أبعاد مقياس العلاقات بين الأشخاص

م	الأبعاد	المتغير الكامن	معاملات التشبع
١	قوة الخير الإيجابي	القوة الناعمة	٠.٧٠٩
٢	الإعجاب الإيجابي		٠.٦١٦
٣	المعلومات المباشرة		٠.٤٠٤
٤	شرعية الاعتمادية		٠.٤٧٨
٥	المكافأة الشخصية		٠.٥٧٤
٦	المكافأة اللاشخصية	القوة الصلبة	٠.٥٩٣
٧	القهر اللاشخصي		٠.٥٠٧
٨	شرعية الاعتمادية		٠.٥٩٧
٩	شرعية العدالة والمساواة		٠.٥٤٧
١٠	القهر الشخصي		٠.٦١٩
١١	الشرعية الرسمية		٠.٤٥٠

ويتضح من الجدول السابق أن الأبعاد الفرعية للمقياس لها تشبعات مرتفعة على العوامل الكامنة مما يدل على صدقها في قياس هذه المتغيرات .

كما تم حساب قيم نسبة التغير ( CR ) Change Ratio للتأكد من صدق كل بند من بنود المقياس كما يتضح من الجدول التالي :

جدول (٧) نتائج التحليل العاملى التوكيدى لبنود مقياس العلاقات بين الأشخاص

البند	التقدير	SE	CR	البند	التقدير	SE	CR	البند	التقدير	SE	CR
١	١.٠٧٨٢	٠.٥١١	٢.١١٠	١٦	١.١٢٣	٠.٥٦٦	١.٩٨٤	٣١	١.٥٢	٠.٥٦٦	٢.٦٨٥
٢	١.٩٣٦١	٠.٧٣٢	٢.٦٤٥	١٧	٢.٢٢٢	٠.٧٦٤	٢.٩٠٩	٣٢	١.٠٧٦	٠.٥٤٢	١.٩٨٦
٣	١.٧٦٢٨	٠.٦٤٥	٢.٧٣٣	١٨	٢.٧٤١	٠.٩١١	٣.٠٠٩	٣٣	٢.٠٥٥	٠.٧٤٦	٢.٧٥٥
٤	٢.٥٦٩٥	٠.٨٦٤	٢.٩٧٤	١٩	١.٣٢٧	٠.٥٤٨	٢.٤٢٢	٣٤	٢.٠٠١	٠.٧٥٤	٢.٦٥٤
٥	١.٤٤٤٢	٠.٥٨٩	٢.٤٥٢	٢٠	٢.٢٧٩	٠.٧٦٤	٢.٩٨٣	٣٥	٢.٧٤٥	٠.٩٢٠	٢.٩٨٤
٦	١.٥٠٣٩	٠.٧٥٨	١.٩٨٤	٢١	٢.٠٨٤	٠.٧٥٤	٢.٧٦٤	٣٦	١.٦٣٦	٠.٥٧٣	٢.٨٥٦
٧	٢.٨٨١٢	٠.٩٨٤	٢.٩٢٨	٢٢	١.٧٤٣	٠.٨٣٣	٢.٠٩٣	٣٧	٢.٥٤٩	١.٠٠١	٢.٥٤٦
٨	٠.٩٣٦٦	١.٢٦٦	١.٩٩٣	٢٣	٢.٥٢٧	٠.٨٣٣	٣.٠٣٤	٣٨	٢.٢١١	٠.٧٦٩	٢.٨٧٥
٩	١٣٤٣.٦	٥.٢٢	٢.٥٧٤	٢٤	١.٤٩٨	٠.٥٤٤	٢.٧٥٣	٣٩	١.٧٣١	٠.٦٥٧	٢.٦٣٤
١٠	١.٦٨٢٧	٠.٦١١	٢.٧٥٤	٢٥	١.٢٦٩	٠.٦٤٥	١.٩٦٨	٤٠	٢.٠٥٦	٠.٧٤٨	٢.٧٤٨
١١	١.٦٥٣٨	٠.٦٤٥	٢.٥٦٤	٢٦	١.٣٢٠	٠.٦٦٦	١.٩٨٢	٤١	١.٣٨٣	٠.٥٤٦	٢.٥٣٣
١٢	١.٠٧٠١	٠.٥٣٨	١.٩٨٩	٢٧	١.٩٥٩	٠.٦٥٧	٢.٩٨١	٤٢	٢.٢٢٦	٠.٧٥٨	٢.٩٣٧
١٣	١.٣٦٣٧	٠.٥٤٧	٢.٤٩٣	٢٨	٣.٠٠٤	٠.٩٨٣	٣.٠٩٣	٤٣	١.٤٦٨	٠.٧٤٤	١.٩٧٣
١٤	٢.١٢٩	١.٠٧١	١.٩٨٧	٢٩	١.٦٤٨	٠.٦٤٨	٢.٥٤٣	٤٤	١.١٣١	٠.٥٣٩	٢.٠٩٨
١٥	١.٣٧٩	٠.٦٨٣	٢.٠١٩	٣٠	١.٨٩٦	٠.٩٣٣	٢.٠٣٢				

ومن الجدول السابق (٩) نجد أن قيم النسبة الحرجة ( CR ) المناظرة للبنود أكبر من أو تساوى القيمة الحرجة ( ١.٩٦ ) وبالتالي فقد تطابقت مع نموذج

التحليل العاملى التوكيدى مما يؤكد صدق بنود المقياس ، وهذا يعنى أن بنود المقياس تعرف فيما بينها متغيرين وحيدين هما القوة الناعمة والقوة الصلبة مما يعنى كفاءة البنود فى قياس المتغير المستهدف قياسه .  
(ب) صدق الاتساق الداخلى :

تم تطبيق المقياس بصورته الأولى على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ، وبعد تصحيح المقياس تم إيجاد صدق الاتساق الداخلى لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال ، وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمقياس ، كما هو مبين في الجداول التالية :

جدول (٨) قيم معاملات ارتباط لدرجة كل عبارة من عبارات كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية لهذا البعد المنتمة إليه

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط								
١	**٠.٦٥٣	١٠	**٠.٧٨٧	١٩	**٠.٥٨٣	٢٨	**٠.٥٨٣	٣٧	**٠.٥٧٢
٢	**٠.٦٤٥	١١	**٠.٥٠٠	٢٠	**٠.٦٦١	٢٩	**٠.٤٨٦	٣٨	**٠.٧١١
٣	**٠.٤١٥	١٢	**٠.٧٤٥	٢١	**٠.٥٢٥	٣٠	**٠.٥٣٤	٣٩	**٠.٦٠٧
٤	**٠.٣٣٢	١٣	**٠.٦٠٢	٢٢	**٠.٤٤٨	٣١	**٠.٦٧٥	٤٠	**٠.٥٦٤
٥	**٠.٥٦٩	١٤	**٠.٢١١	٢٣	**٠.٧٨٠	٣٢	**٠.٧٦٩	٤١	**٠.٢٨٣
٦	**٠.٤٦٨	١٥	**٠.٧٢٥	٢٤	**٠.٥٧٨	٣٣	**٠.٤٠١	٤٢	**٠.٣٥٠
٧	**٠.٣٨٦	١٦	**٠.٨٣١	٢٥	**٠.٤٣١	٣٤	**٠.٤٩	٤٣	**٠.٢٢١
٨	**٠.٥٤٣	١٧	**٠.٨١٤	٢٦	**٠.٦٤٨	٣٥	**٠.٧٣١	٤٤	**٠.٥٦٠
٩	**٠.٨٢٧	١٨	**٠.٤٩٢	٢٧	**٠.٦٩٠	٣٦	**٠.٧٥٤		

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات كل مجال من المجالات المكونة للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ما عدا العبارة ٤ فهى دالة عند (٠.٠٠١) ، مما يدل على تميز كل المجالات بالاتساق الداخلى.

وكذلك يمكن التعرف على الاتساق الداخلى للمقياس بحساب معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس بعد حذف درجة البعد من الدرجة الكلية للمقياس ، كما هو موضح للجدول التالى :

جدول (٩) : قيم معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس

م	البعد	قيمة معاملات الارتباط	م	البعد	قيمة معاملات الارتباط
١	قوة الخبير الإيجابى	**٠.٨٤٢	٧	القهر اللاشخصى	**٠.٩٠٠
٢	الإعجاب الإيجابى	**٠.٦٥٠	٨	شرعية الاعتمادية	**٠.٨٨٨
٣	المعلومات المباشرة	**٠.٧٧٩	٩	شرعية العدالة والمساواة	**٠.٩٢٢
٤	شرعية الاعتمادية	**٠.٩٠٥	١٠	القهر الشخصى	**٠.٧٩٦
٥	المكافأة الشخصية	**٠.٩٦٢	١١	الشرعية الرسمية	**٠.٩٥٦
٦	المكافأة للشخصية	**٠.٧٦٨			

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المقياس موضع الدراسة والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يؤكد على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق وصالح للتطبيق على عينة الدراسة.

## ٢- ثبات المقياس :

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات المقياس ، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فردا ، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباك ، ويوضح الجدول التالي (١٠) معاملات الثبات لكل من التجزئة النصفية وألفا كرونباك :

جدول (١٠) يوضح معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباك

م	البعد	التجزئة النصفية	ألفا كرونباك	م	البعد	التجزئة النصفية	ألفا كرونباك
١	قوة الخبير الإيجابي	٠.٧١٤	٠.٨١٦	٧	القهر اللاشخصي	٠.٧٥١	٠.٧٤٥
٢	الإعجاب الإيجابي	٠.٦٩٤	٠.٧١٤	٨	شرعية الاعتمادية	٠.٦٩١	٠.٦٩٨
٣	المعلومات المباشرة	٠.٧٦٨	٠.٧٨٥	٩	شرعية العدالة والمساواة	٠.٧٥٠	٠.٧٥٤
٤	شرعية الاعتمادية	٠.٧٠٥	٠.٧١٤	١٠	القهر الشخصي	٠.٧٨٤	٠.٨٠٥
٥	المكافأة الشخصية	٠.٨٩٤	٠.٩٢٧	١١	الشرعية الرسمية	٠.٧٣٢	٠.٧٥٨
٦	المكافأة اللاشخصية	٠.٨٧٥	٠.٨٧٩				

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمجالات المقياس موضع الدراسة تراوحت بين (٠.٦٩١ - ٠.٩٢٧) ، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

### ثانياً : الصورة النهائية للمقياس ١ :

تكون المقياس في صورته النهائية من (٤٤) عبارة ، وتصحح الاستجابات وفق تدرج مكون من ٧ استجابات بالطريقة التالية : (٧) تنطبق العبارة بصورة عالية جداً ، (٦) تنطبق بصورة عالية جداً ، (٥) تنطبق بصورة عالية ، (٤) تنطبق بصورة متوسطة ، (٣) تنطبق بصورة منخفضة ، (٢) تنطبق بصورة منخفضة جداً ، (١) تنطبق بصورة منخفضة جداً جداً ، كما تم تصنيف المقياس في مجالين رئيسيين ، هما :

#### ١- القوة الناعمة :

وتكونت من خمس مجالات فرعية هي : قوة الخبير الإيجابي (١٢ ، ٢٨ ، ٣٣ ، ٣٦) ، الإعجاب الإيجابي (٢ ، ٤ ، ٨ ، ١٤) ، والمعلومات المباشرة (٢٠ ، ٣٤ ، ٣٧ ، ٣٩) وشرعية الاعتمادية (٢٩ ، ٢٢ ، ٢١ ، ٦) ، والمكافأة الشخصية (٩ ، ١٥ ، ١٧ ، ٢٣) .

#### ٢- القوة الصلبة :

وتكونت من ست مجالات فرعية هي : المكافأة اللاشخصية (١ ، ٣٠ ، ٤٠ ، ٤٤) والقهر اللاشخصي (٢٤ ، ٢٥ ، ٣٨ ، ٤٣) ، وشرعية التبادلية (١٨ ، ٢٦ ، ٣١ ، ٤٢) وشرعية العدالة والمساواة (٢٧ ، ٣٢ ، ٣٥ ، ٤١) ، والقهر الشخصي (٥ ، ١٠ ، ١٣ ، ١٩) ، والشرعية الرسمية (٣ ، ٧ ، ١١ ، ١٦) .

٢- مقياس إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رئيس القسم :

بعد إطلاع الباحث على الأدب التربوي الذي تناول القوة بوجه عام ، والقوة الناعمة والصلبة بوجه خاص ، وكذلك الدراسات السابقة ، والمقاييس المرتبطة بموضوع الدراسة ، مثل : رافين Raven ( ١٩٩٢ ) ، ومقياس قاعدة استخدام القوة لريتشموند (١٩٨٠) ، ومقياس ريتشاردسون للقوة ، ومقياس رحيم لقوة المشرف ( ١٩٨٨ ) ، ومقياس قوة المعلم لإيرين لندرى . I Landry ( ٢٠٠١ ) ومقياس قوة المعلم المدركة لمسكروسكى ورتشموند McCroskey & Richmond (١٩٨٣) ، ومقياس قوة المعلم للي- فين لايوه Liao , Li-Fen ( ٢٠٠٦ ) ، ومقياس سكروديت وآخرون ، Schrod , et al . ( ٢٠٠٧ ) ، ومقياس العلاقات بين الأشخاص لرافن وكوسلوسكى وتشوارزوارد Raven, Schwarzwald & Koslowsky (١٩٩٨) . ثم قام الباحث فى ضوء ما سبق بصياغة بنود المقياس بحيث تضمنت المكونات والأبعاد الأساسية والفرعية له .

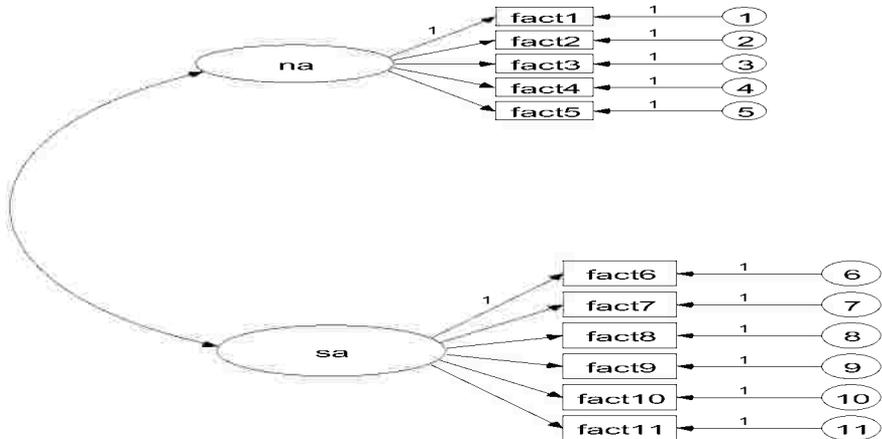
أولاً : الخواص السيكومترية للمقياس :

١- صدق المقياس :

تم حساب صدق المقياس بالطرق الآتية :

(أ) التحليل العاملى التوكيدى :

حيث أن المقياس الحالي يتضمن نفس الأبعاد الأساسية والفرعية لمقياس العلاقات بين الأشخاص السابق ، فتم افتراض متغيرين كامنين يدل أحدهما على استراتيجية توظيف القوة الناعمة ويدل الأخر على استراتيجية توظيف القوة الصلبة ، وكذلك تم تحديد الأبعاد الفرعية الخاصة بكل متغير كامن (المؤشرات المقاسة لكل متغير كامن) ، كما هو موضح بالشكل التالى . (يشير الرمز na للقوة الناعمة ، والرمز sa للقوة الصلبة) .



شكل (٢) النموذج البنائى لمقياس إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رئيس القسم

كما تم التأكد من صدق مقياس إستراتيجيات توظيف مصادر قوة رئيس القسم عن طريق التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis ، وكانت مؤشرات جودة المطابقة كما هي موضحة في جدول (١١):

جدول (١١) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المفترض لمقياس إستراتيجية توظيف مصادر قوة رئيس القسم

AGFI	GFI	$x^2/df$	Df	$x^2$
٠.٩١٣	٠.٩٠٤١	٤.٥١	٢٤	١٠٨.٣٣
RMSEA	CFI	TLI	NFI	IFI
٠.٠٤٢	٠.٩٨١	٠.٨٩٧	٠.٩٧٤	٠.٩٨٥

ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المفترض لمقياس إستراتيجيات توظيف مصادر قوة رئيس القسم يطابق تماما بيانات العينة وهو ما يؤكد تشبع أبعاد المقياس على عاملين كامين هما القوة الناعمة والقوة الصلبة ، حيث كانت النسبة بين كاي تربيع  $x^2$  ودرجات الحرية df أقل من ٥ ، وكانت قيم  $AGFI$  ،  $GFI$  ،  $CFI$  ،  $NFI$  ،  $IFI$  ،  $TLI$  جميعها قيم مرتفعة إلى حد تساويها مع الحد الأقصى لهذه المؤشرات (واحد صحيح) ، وكذلك  $RMSEA$  أقل من ٠.٠٥ ، وهو ما يؤكد الصدق البنائي لمقياس إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رئيس القسم .

والجدول التالي يوضح الوزن الانحداري المعياري أو معاملات التشبع للأبعاد الفرعية المفترضة على المتغيرات الكامنة الخاصة بها :

جدول (١٢) : تشبعات أبعاد مقياس استراتيجيات توظيف مصادر قوة الناعمة والصلبة لدى رئيس القسم

م	الأبعاد	المتغير الكامن	معاملات التشبع
١	قوة الخبر الإيجابي	القوة الناعمة	٠.٦٣٧
٢	الإعجاب الإيجابي		٠.٧١٨
٣	المعلومات المباشرة		٠.٦٦٥
٤	شرعية الاعتمادية		٠.٦٧١
٥	المكافأة الشخصية		٠.٧٢٥
٦	المكافأة اللاشخصية	القوة الصلبة	٠.٤٩٧
٧	القهر اللاشخصي		٠.٦٧٢
٨	شرعية الاعتمادية		٠.٥١٧
٩	شرعية العدالة والمساواة		٠.٥٨٩
١٠	القهر الشخصي		٠.٥١٦
١١	الشرعية الرسمية		٠.٦٣٣

ويتضح من الجدول السابق أن الأبعاد الفرعية للمقياس لها تشبعات مرتفعة على العوامل الكامنة مما يدل على صدقها في قياس هذه المتغيرات .

كما تم حساب قيم نسبة التغير ( CR ) Change Ratio للتأكد من صدق كل بند من بنود المقياس كما يتضح من الجدول التالي :

جدول (١٣) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنبود مقياس استراتيجيات توظيف مصادر قوة رئيس القسم

CR	SE	التقدير	البنود	CR	SE	التقدير	البنود	CR	SE	التقدير	البنود
٢.٨٥٦	٠.٧٨٤	٢.٢٣٩	٦٥	١.٧٥٤	٠.٨٧٤	١.٥٣٣	٣٣	٢.٥٤٣	٠.٦٨٥	١.٧٤٢	١
١.٣٢٦	٠.٦٥٤	٠.٨٦٧	٦٦	٣.٠٠١	٠.٩٨٥	٢.٩٥٦	٣٤	٢.٠٩٧	٠.٦٠٣	١.٢٦٤	٢
٢.٨٩٥	٠.٨٥٥	٢.٤٥٥	٦٧	٢.٩٠٨	٠.٦٧٤	٢.٠٨٨	٣٥	٢.٧٣٧	٠.٦٤٥	١.٧٦٢	٣
١.٩٧٦	٠.٥٦٣	١.١١٢	٦٨	٢.٦٧٤	٠.٥٧٣	١.٥٣٢	٣٦	١.٧٥٦	٠.٦٧٥	١.١٨٥	٤
١.٩٨٦	٠.٧٥٠	١.٤٤٩	٦٩	٢.٥٦٤	٠.٥٣٧	١.٣٧٧	٣٧	٢.٥٤٣	٠.٥٠٢	١.٢٧٧	٥
٢.٥٦٥	٠.٧٦٤	١.٩٦٦	٧٠	٢.٩٦٠	٠.٨٣٣	٢.٤٦٦	٣٨	٢.٥٥٤	٠.٦٤٨	١.٦٥٥	٦
٢.٤٣٧	١.٠٣٩	٢.٥٣٢	٧١	٢.٩٠٤	٠.٦٢٣	١.٨٠٩	٣٩	٣.٨٥٤	١.٠١٠	٣.٨٩٣	٧
١.١٩٨	٠.٦٥٩	٠.٧٨٩	٧٢	٣.٠٣٤	٠.٥٣٣	١.٦١٧	٤٠	١.٤٧٥	٠.٦٥٩	٠.٩٧٢	٨
٢.٢٣٨	٠.٥٧٣	١.٢٢٢	٧٣	٢.٧٥٣	٠.٦٣٥	١.٧٤٨	٤١	٢.٥٧٤	٠.٥٧٧	١.٤٨٥	٩
٢.٩٤٢	٠.٦٥٤	١.٩٢٤	٧٤	١.٩٦٨	٠.٦٩٨	١.٣٧٤	٤٢	٢.٧٥٤	٠.٧٥٣	٢.٠٧٤	١٠
٢.٦٤٣	٠.٦٩٥	١.٨٣٧	٧٥	١.٦٥٩	٠.٦٧٣	١.١١٧	٤٣	٢.٥٦٤	٠.٥٤٣	١.٣٩٢	١١
٢.٣٧٤	٠.٧٩٤	١.٨٨٥	٧٦	٢.٩٨١	٠.٥٤٩	١.٦٣٧	٤٤	١.٩٨٩	٠.٨٩٥	١.٧٨	١٢
١.٩٧٣	٠.٨٩٤	١.٧٦٤	٧٧	٣.٠٩٣	٠.٥٤٢	١.٦٧٦	٤٥	٢.٤٩٣	٠.٦٣٢	١.٥٧٦	١٣
١.٥٩٥	٠.٥٢٣	٠.٨٣٤	٧٨	٢.٥٤٣	٠.٦٤٧	١.٦٤٥	٤٦	١.٤٣٦	٠.٥٩٩	٠.٨٦	١٤
٢.٤٣٤	٠.٥٤٧	١.٣٣١	٧٩	١.٠٣٢	٠.٥٧٤	٠.٥٩٢	٤٧	٢.٠١٩	٠.٦٨٤	١.٣٨١	١٥
٢.٧٦٤	٠.٧٤٣	٢.٠٥٤	٨٠	٢.٦٤٢	٠.٦٥٧	١.٧٣٦	٤٨	٢.٥٤٨	٠.٧٨٤	١.٩٩٨	١٦
٢.٥٤٩	٠.٥٠٢	١.٢٢٨	٨١	١.٩٨٣	٠.٥٤٩	١.٠٨٩	٤٩	٢.٥٩٩	٠.٧٥٤	١.٩٦	١٧
٢.٤٠٣	٠.٦٩٤	١.٦٦٨	٨٢	٢.٦٧٨	٠.٥٤٦	١.٤٦٢	٥٠	٣.٠٩٣	٠.٧٥٩	٢.٣٤٨	١٨
٢.٧٥٢	٠.٥٨٤	١.٦٠٧	٨٣	١.٩٢١	٠.٦٥٩	١.٢٦٦	٥١	٢.٩٠٥	٠.٥٤٣	١.٥٧٧	١٩
٢.٦٥٩	٠.٥٣٢	١.٤١٥	٨٤	٢.٤٩٠	٠.٥٤٠	١.٣٤٥	٥٢	١.٠٩٤	٠.٤٣٧	٠.٤٧٨	٢٠
٢.٥٩٣	٠.٧٤٣	١.٩٢٧	٨٥	١.٩٦٦	٠.٦٤٩	١.٢٧٦	٥٣	١.٩٦٧	٠.٥٤٨	١.٠٧٨	٢١
١.٩١٢	٠.٦٥٨	١.٢٥٨	٨٦	٢.١١٩	٠.٥٨٩	١.٢٤٨	٥٤	٢.٠٢٨	٠.٩٧٨	١.٩٨٣	٢٢
٢.٦٥٩	٠.٧٣٩	١.٩٦٥	٨٧	٢.٤٣٥	٠.٥٦٦	١.٨١٧	٥٥	٢.٥٤٢	٠.٥٦٤	١.٤٣٤	٢٣
٢.٥٠٨	٠.٩٣٧	٢.٣٥	٨٨	٢.٧٥٦	٠.٥٤٣	١.٤٩٧	٥٦	٣.١٠٩	٠.٧٤٢	٢.٣٠٧	٢٤
٣.٠٧٥	٠.٦٣٥	١.٩٥٣	٨٩	١.٠٦٤	٠.٥٤٦	٠.٥٨١	٥٧	٢.٥٤٩	١.٠٠١	٢.٥٥٢	٢٥
٢.٦٥٩	٠.٥٣٥	١.٤٣٥	٩٠	٢.٨٦٣	٠.٦٥٨	١.٨٨٤	٥٨	٢.٦٤٩	٠.٥٤٦	١.٤٤٦	٢٦
٢.٨٤٦	٠.٦٠٣	١.٧١٦	٩١	٢.٧٦٤	٠.٦٩٣	١.٩١٥	٥٩	٢.٦٤٠	٠.٥٢٣	١.٣٨١	٢٧
٢.٠٨٥	٠.٨٥٣	١.٧٧٩	٩٢	٢.٥٣٤	٠.٥٠٩	١.٢٩	٦٠	٢.٦٩٨	٠.٦٤٧	١.٤٧٦	٢٨
١.٧٤٥	٠.٧٤٣	١.٢٩٧	٩٣	٢.٩٥٧	٠.٦٤٢	١.٨٩٨	٦١	٢.٥٤٠	٠.٩٥٧	٢.٤٣١	٢٩
١.٩٨٨	٠.٧٠٤	١.٤	٩٤	٣.٠٠١	٠.٦٥٠	١.٩٥١	٦٢	٣.٠٣٥	٠.٥٤٧	١.٦٦	٣٠
٢.٠٨٩	٠.٧٥٣	١.٥٣٣	٩٥	١.٠٧٦	٠.٥٠١	٠.٥٣٩	٦٣	٢.٧٤٢	٠.٦١١	١.٦٧٥	٣١
٢.٧٦٧	٠.٩٣٠	٢.٥٧٣	٩٦	٢.٠٧٤	٠.٧٥٤	١.٥٦٤	٦٤	١.٩٨٤	٠.٥٣٢	١.٠٥٥	٣٢

ومن الجدول السابق (١٥) نجد أن قيم النسبة الحرجة (CR) المناظرة للنبود (٤، ٨، ١٤، ٢٠، ٣٣، ٤٣، ٤٧، ٥١، ٥٧، ٦٦، ٧٢، ٧٨، ٨٦، ٩٣) أقل من القيمة الحرجة (١.٩٦) وبالتالي قد تم حذف تلك البنود من الصورة النهائية للمقياس، أما بقية البنود (٨٢ بندا) فقد تطابقت مع نموذج التحليل العاملي التوكيدي مما يؤكد صدق بنود المقياس، وهذا يعني كفاءة البنود في قياس المتغير المستهدف قياسه، وكانت العبارات المحذوفة هي:

- « إذا أساء أحد زملاؤك التصرف معه يذكرك بما قدمه لك من خدمات في وقت سابق (بعد قوة التبادلية) .
- « يحرص على إخبارك أنك لو اخترت أنشطة غير التي اختارها ستعوق سير العمل (بعد المعلومات المباشرة) .
- « يستغل انتسابه لأحد اللجان العلمية للتأثير على المرؤوسين (بعد الشرعية الرسمية) .
- « يشعر دوماً أنك شخصية مقبولة عندما تؤدي أعمالك على النحو المطلوب (بعد المكافأة الشخصية) .
- « يشعر بالقلق والانزعاج من التحويل لمجالس تأديبية أو الفصل من العمل (بعد القهر الشخصي) .

- ◀◀ يلزمك بفعل الأشياء التي طلبها منك من قبل ولم تفعلها (بعد شرعية العدالة والمساواة).
- ◀◀ يحرص على إخبارك بالعناصر الجديدة في الأنشطة التي يقترحها (بعد المعلومات المباشرة).
- ◀◀ يساعدك في الحصول على مكافأة أو امتيازات ملائمة للمضى قدماً (بعد المكافأة اللاشخصية).
- ◀◀ يعتمد التعليمات المقترحة لضمان جدية تنفيذها (بعد الشرعية الرسمية)
- ◀◀ يقدم أفضل التوجيهات التي تساهم في انجاز الأعمال بنجاح (بعد الخبر الإيجابي).
- ◀◀ يوضح لك أن تصويتك على القرارات في غاية الأهمية لنجاح العمل (بعد الاعتمادية).
- ◀◀ يحرص على تقديم المعلومات المباشرة المرتبط بالمهام الموكلة إليك (بعد المعلومات المباشرة).
- ◀◀ تلجأ إليه طالبا النصيحة في المشكلات التي تواجهك لأنه دائماً على صواب (بعد الإعجاب الإيجابي).
- ◀◀ يتدخل بموقعه التنظيمي في تكليف المرؤسين بمهام لصالح العمل (بعد الشرعية الرسمية).
- ( ب ) صدق الاتساق الداخلي :

تم تطبيق المقياس بصورته الأولية على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ، وبعد تصحيح المقياس تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال ، وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمقياس ، كما هو مبين في الجداول التالية :

جدول (١٤) : قيم معاملات ارتباط لدرجة كل عبارة من عبارات كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية لهذا البعد المنتمية إليه

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط						
١	**٠.٥٠١	١٨	**٠.٦٦٢	٣٥	**٠.٥٤٣	٥٢	**٠.٣٥٦
٢	**٠.٣٦٧	١٩	**٠.٥٨٧	٣٦	**٠.٢٠١	٥٣	**٠.٢٨٩
٣	**٠.٥١٧	٢٠	**٠.٦٨٢	٣٧	**٠.٦١٧	٥٤	**٠.٧٣٤
٤	**٠.٧٢٤	٢١	**٠.٧١١	٣٨	**٠.٧٩١	٥٥	**٠.٦٤٩
٥	**٠.٧١١	٢٢	**٠.٨١٠	٣٩	**٠.٧٨٩	٥٦	**٠.٦٠١
٦	**٠.٢٢٢	٢٣	**٠.٤٤٦	٤٠	**٠.٧١٣	٥٧	**٠.٧٤١
٧	**٠.٦١٤	٢٤	**٠.٤٤٨	٤١	**٠.٤٢٦	٥٨	**٠.٣١٦
٨	**٠.٥٦٧	٢٥	**٠.٣٧٨	٤٢	**٠.٣٠٢	٥٩	**٠.٦٤٥
٩	**٠.٤٠٨	٢٦	**٠.٤٨٧	٤٣	**٠.٤١٠	٦٠	**٠.٥٤٧
١٠	**٠.٥٦١	٢٧	**٠.٧٦٤	٤٤	**٠.٧١٣	٦١	**٠.٥٩٤
١١	**٠.٣٨٧	٢٨	**٠.٤٠٩	٤٥	**٠.٣٢٤	٦٢	**٠.٣٣٢
١٢	**٠.٧٥٦	٢٩	**٠.٦٥٨	٤٦	**٠.٦٥٨	٦٣	**٠.٧٣٥
١٣	**٠.٦٦٢	٣٠	**٠.٣٣٢	٤٧	**٠.٤١٣	٦٤	**٠.٥٧٣
١٤	**٠.٥٤٣	٣١	**٠.٧٢٣	٤٨	**٠.٣٩٦	٦٥	**٠.٥٩٤
١٥	**٠.٨٥٤	٣٢	**٠.٥٦٧	٤٩	**٠.٦٩٣	٦٦	**٠.٨١١
١٦	**٠.٥٠٣	٣٣	**٠.٣٢٤	٥٠	**٠.٨٥٤	٦٧	**٠.٢١٤
١٧	**٠.٢٥٢	٣٤	**٠.٥٩٧	٥١	**٠.٣١٧	٦٨	**٠.٦١٢

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات كل مجال من المجالات المكونة للمقياس دالة إحصائياً ، مما يدل على تميز كل المجالات بالاتساق الداخلي.

وبحساب معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس بعد حذف درجة البعد من الدرجة الكلية للمقياس جاءت قيم معاملات الارتباط كما هو موضح للجدول التالي :

جدول (١٥) : قيم معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس

م	البعد	قيمة معاملات الارتباط	م	البعد	قيمة معاملات الارتباط
١	قوة الخبر الإيجابي	**٠.٥٩٣	٧	القهر اللاشخصي	**٠.٦٩٨
٢	الإعجاب الإيجابي	**٠.٨٨٥	٨	شرعية الاعتمادية	**٠.٩٣٠
٣	المعلومات المباشرة	**٠.٩٠٨	٩	شرعية العدالة والمساواة	**٠.٩٥٨
٤	شرعية الاعتمادية	**٠.٨٧٧	١٠	القهر الشخصي	**٠.٩٦١
٥	المكافأة الشخصية	**٠.٩٣٣	١١	الشرعية الرسمية	**٠.٩١٣
٦	المكافأة اللاشخصية	**٠.٤٦٧			

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المقياس موضع الدراسة والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يؤكد على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق وصالح للتطبيق على عينة الدراسة.

٢- ثبات المقياس :

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات المقياس ، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فرداً ، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباك ، ويوضح الجدول التالي (١٨) معاملات الثبات لكل من التجزئة النصفية وألفا كرونباك :

جدول (١٦) : يوضح معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباك

م	البعد	التجزئة النصفية	ألفا كرونباك	م	البعد	التجزئة النصفية	ألفا كرونباك
١	قوة الخبر الإيجابي	٠.٧٤٤	٠.٧٣٢	٧	القهر اللاشخصي	٠.٧٩٨	٠.٨١٤
٢	الإعجاب الإيجابي	٠.٨٥٤	٠.٨٧٩	٨	شرعية الاعتمادية	٠.٧١٥	٠.٨٠١
٣	المعلومات المباشرة	٠.٨٤٧	٠.٨٧٨	٩	شرعية العدالة والمساواة	٠.٩٠٦	٠.٩٢١
٤	شرعية الاعتمادية	٠.٨٩٠	٠.٨٦٦	١٠	القهر الشخصي	٠.٧٨٩	٠.٨٤٥
٥	المكافأة الشخصية	٠.٨٣٤	٠.٩١٤	١١	الشرعية الرسمية	٠.٩٠١	٠.٩٢٨
٦	المكافأة اللاشخصية	٠.٧١٤	٠.٨٩٤				

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمجالات المقياس موضع الدراسة تراوحت بين (٠.٧١٤ - ٠.٩٢٨) ، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

### ثانياً : الصورة النهائية للمقياس ٢ :

تكون المقياس من (٨٤) بنداً ، وتصحح الاستجابات بنفس الطريقة في المقياس السابق وفق تدرج مكون من ٧ استجابات ، كما تم تصنيف المقياس في مجالين رئيسيين، وهما :

#### ١- القوة الناعمة :

وتكونت من خمس مجالات فرعية هي : قوة الخبير الإيجابي ( ١١ ، ١٨ ، ٢٥ ، ٣٤ ، ٣٧ ، ٤١ ، ٤٣ ، ٤٦ ، ٧٢ ، ٧٤ ) ، والإعجاب الإيجابي ( ٥ ، ١٥ ، ٢٦ ، ٣٨ ، ٤٦ ، ٥٤ ، ٦٩ ، ٧٣ ، ٧٧ ) ، والمعلومات المباشرة ( ٦ ، ٢٠ ، ٢٧ ، ٣٩ ، ٥٥ ، ٧٦ ، ٧٨ ، ٨٠ ) ، وشرعية الاعتمادية ( ١٢ ، ١٦ ، ٢٨ ، ٤٠ ، ٤٧ ، ٥٦ ، ٨١ ) ، والمكافأة الشخصية ( ١٣ ، ٢١ ، ٢٩ ، ٤٨ ، ٧٠ ، ٧٩ ، ٨٢ ) .

#### ٢- القوة الصلبة :

وتكونت من ست مجالات فرعية هي : المكافأة اللاشخصية ( ١ ، ٥٢ ، ٥٩ ، ٦٥ ، ٧١ ) ، والقهر اللاشخصي ( ٣٠ ، ٥١ ، ٥٨ ، ٦١ ، ٦٤ ، ٦٨ ) ، وشرعية التبادلية ( ٢ ، ١٩ ، ٤٤ ، ٥٠ ، ٦٠ ، ٦٣ ، ٦٧ ) ، وشرعية العدالة والمساواة ( ٣ ، ٢٢ ، ٣١ ، ٥٣ ، ٥٧ ، ٦٢ ، ٦٦ ) ، والقهر الشخصي ( ٨ ، ١٤ ، ٢٣ ، ٣٢ ، ٤٥ ، ٥٣ ) ، والشرعية الرسمية ( ٤ ، ٩ ، ١٠ ، ١٧ ، ٢٤ ، ٣٣ ، ٣٦ ، ٤٢ ، ٤٩ ، ٧٥ ) .

#### ٣- مقياس مستويات الصراع التنظيمي :

اعتمد الباحث في إعداد المقياس على قائمة رحيم للصراع التنظيمي Rahim Organizational Conflict Inventory ، والذي تكون من (٢٤) عبارة مقسمة على ثلاث مجالات هي : الصراعات الشخصية ، والصراعات داخل المجموعة الواحدة ، والصراعات بين المجموعات ، وقد أضاف الباحث بعداً رابعاً يقيس الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين ليتناسب مع طبيعة الدراسة ، كما تم إضافة عبارتين لبعده الصراعات بين المجموعات لأن هناك نوعان من المجموعات هما أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، كما جعل الباحث تصحيح الاستجابات بنفس الطريقة في المقياسين السابقين وفق تدرج مكون من ٧ استجابات على خلاف المقياس الأصلي الذي استخدم طريقة ليكرت الخماسية . واعتمد مقياس رحيم في حساب الصدق على مصفوفة بناء العوامل ( طريقة التدوير المائل للعوامل ) على عينة بلغت ٦٣٥ فرداً ، كما استخدم في حساب الثبات ( إعادة التطبيق ، ألفا كرونباخ ، ومعادلة سبيرمان - براون ، وجوتمان لامدا Guttman Lanbda ، Kristofs Unbiased ) على عينة ( ٢٢٦ فرداً ) .

#### أولاً : الخواص السيكومترية للمقياس :

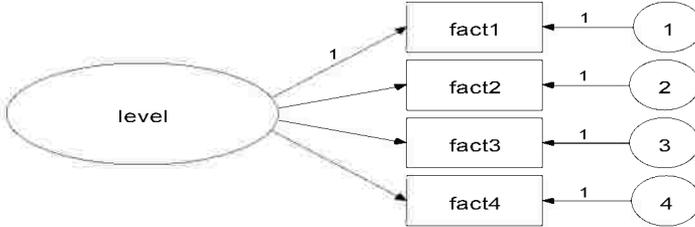
##### ١- صدق المقياس :

تم حساب صدق المقياس بالطرق الآتية :

##### (أ) التحليل العاملي التوكيدي :

حيث أن المقياس الحالي يتضمن أربعة أبعاد مختلفة ( الصراعات الشخصية ، الصراعات داخل المجموعة الواحدة ، الصراعات بين المجموعات ، الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين ) ، فقد تم جمع الدرجات الخاصة بكل بعد لتعطى درجة

واحدة تعبر عن مستويات الصراع التنظيمي ، وتم افتراض متغير كامن يدل على مستويات الصراع التنظيمي ، يتفرع منه أربع أبعاد فرعية خاصة بكل متغير كامن (المؤشرات المقاسة لكل متغير كامن) ، كما هو موضح بالشكل التالي (شكل ٢) .



شكل (٣) النموذج البنائي لمقياس مستويات الصراع التنظيمي

وبحسب صواب صدق المقياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis ، كانت مؤشرات جودة المطابقة كما هي موضحة في جدول (١٧) :

جدول (١٧) : مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المفترض لمقياس مستويات الصراع التنظيمي

<i>AGFI</i>	<i>GFI</i>	$\chi^2/df$	<i>Df</i>	$\chi^2$
٠.٩٢٦	٠.٩٩٣	١.٢٣٥	١	١.٢٣٥
<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>NFI</i>	<i>IFI</i>
٠.٠٥٤	٠.٩٩٨	٠.٩٨٩	٠.٩٩١	٠.٩٩٨

يتضح من الجدول السابق أن النموذج المفترض لمقياس مستويات الصراع التنظيمي يطابق تماما بيانات العينة ، وهو ما يؤكد تشبع أبعاد المقياس حيث كانت  $\chi^2$  ، *df* أقل من ٥ ، وكانت قيم *AGFI* ، *GFI* ، *CFI* ، *NFI* ، *IFI* ، *TLI* جميعها قيم مرتفعة إلى حد تساويها مع الحد الأقصى لهذه المؤشرات (واحد صحيح) ، وكذلك *RMSEA* أقل من ٠.٠٥ ، وهو ما يؤكد الصدق البنائي لمقياس مستويات الصراع التنظيمي .

والجدول التالي يوضح الوزن الانحداري المعياري أو معاملات التشبع للأبعاد الفرعية المفترضة على المتغيرات الكامنة الخاصة بها :

جدول (١٨) : تشبعات أبعاد مقياس مستويات الصراع التنظيمي

م	الأبعاد	التشبعات (معامل الانحدار المعياري)
١	الصراعات الشخصية	٠.٣٨٤
٢	الصراعات داخل المجموعة الواحدة	٠.٥٠١
٣	الصراعات بين المجموعات	٠.٦٩٢
٤	الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين	٠.٤٣٢

ويتضح من الجدول السابق أن الأبعاد الفرعية للمقياس لها تشبعات مرتفعة على العوامل الكامنة مما يدل على صدقها في قياس هذه المتغيرات .

كما تم حساب قيم نسبة التغير ( CR ) Change Ratio للتأكد من صدق كل بند من بنود المقياس كما يتضح من الجدول التالي :

جدول (١٩) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لبنود مقياس مستوى الصراع التنظيمي

CR	SE	التقدير	البنود	CR	SE	التقدير	البنود	CR	SE	التقدير	البنود
٢.٨٥٦	٠.٦٥٣	١.٨٦٥	٢٣	٢.٨٦٥	٠.٥٧٥	١.٦٤٧	١٢	٢.١١١	٠.٩٣٣	١.٩٧	١
٢.٥٦٣	٠.٥٣٠	١.٣٥٨	٢٤	٣.٠٠١	٠.٥١١	١.٥٣٤	١٣	٢.٦٤٠	٠.٨٦٩	٢.٢٩٤	٢
٢.٨٩٥	٠.٨٣٤	٢.٤١٤	٢٥	٣.٠٩٨	٠.٨٥٤	٢.٦٤٦	١٤	٢.٨٧٥	٠.٧٥٤	٢.١٦٨	٣
١.٩٧٦	٠.٧٤٠	١.٤٦٢	٢٦	٢.٦٧٤	٠.٧٩٠	٢.١١٢	١٥	١.٩٨٥	٠.٥٤٨	١.٠٨٨	٤
١.٩٨٦	٠.٦٥٣	١.٢٩٧	٢٧	٢.٥٦٤	٠.٦٧٥	١.٧٣١	١٦	١.٩٨٧	٠.٦٠٣	١.١٩٨	٥
٢.٥٦٥	٠.٦٧٣	١.٧٢٦	٢٨	٢.٩٦٠	٠.٧٢٣	٢.١٤	١٧	٢.٨٧٥	٠.٦٦٨	٢.٢٠٨	٦
٢.٤٣٧	١.٠٠٤	٢.٤٤٧	٢٩	٢.٩٠٤	٠.٥٣٩	١.٥٦٥	١٨	٢.٥٤٧	١.٠١٣	٢.٥٨	٧
٢.٤٥٩	١.٠٣٨	٢.٥٥٢	٣٠	٣.٠٣٤	٠.٧٦٥	٢.٣٢١	١٩	١.٩٨٣	٠.٦٥٧	١.٣٠٣	٨
٢.٢٣٨	٠.٧٨٥	١.٧٥٧	٣١	٢.٧٥٣	٠.٧٥٨	٢.٠٨٧	٢٠	٢.٩٨٥	٠.٨٥٥	٢.٥٥٢	٩
				١.٩٦٨	٠.٧٩٦	١.٥٦٧	٢١	١.٩٨٨	٠.٦٨٥	١.٣٦٢	١٠
				٢.١١١	٠.٦٣٢	١.٣٣٤	٢٢	٢.٦٤٩	٠.٧٥٩	٢.٠١١	١١

ومن الجدول السابق (٢١) نجد أن قيم النسبة الحرجة ( CR ) المناظرة للبنود أكبر من أو تساوي القيمة الحرجة ( ١.٩٦ ) وبالتالي فقد تطابقت مع نموذج التحليل العاملي التوكيدي مما يؤكد صدق بنود المقياس ، وهذا يعني أن بنود المقياس تعرف فيما بينها متغيرا وحيدا هو مستوى الصراع التنظيمي مما يعني كفاءة البنود في قياس المتغير المستهدف قياسه .  
( ب ) صدق الاتساق الداخلي :

تم تطبيق المقياس بصورته الأولية على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) عضوا من أعضاء هيئة التدريس ، وبعد تصحيح المقياس تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال ، وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمقياس ، كما هو مبين في الجداول التالية :

جدول (٢٠) : قيم معاملات ارتباط درجة كل عبارة من عبارات كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية لهذا البعد المنتمية إليه

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط								
١	٠.٥١٢	٨	٠.٤١٢	١٥	٠.٥٧٥	٢٢	٠.٦٧٨	٢٩	٠.٨٢٠
٢	٠.٧٩٣	٩	٠.٣٥١	١٦	٠.٤٣٨	٢٣	٠.٥٧٦	٣٠	٠.٦٧١
٣	٠.٧٥٦	١٠	٠.٨٧١	١٧	٠.٤٤٣	٢٤	٠.٣٧٥	٣١	٠.٧٧٩
٤	٠.٧٥٤	١١	٠.٦٧٠	١٨	٠.٧٦٢	٢٥	٠.٥٠٣		
٥	٠.٧٥٧	١٢	٠.٦٥٦	١٩	٠.٨٢٢	٢٦	٠.٨١٢		
٦	٠.٥٢٧	١٣	٠.٦٩٧	٢٠	٠.٦٧٦	٢٧	٠.٨٩١		
٧	٠.٤٢١	١٤	٠.٤٩٢	٢١	٠.٩٢٤	٢٨	٠.٨٠٤		

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات كل مجال من المجالات المكونة للمقياس دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١) ، مما يدل على تميز كل المجالات بالاتساق الداخلي .

ويحسب معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس بعد حذف درجة البعد من الدرجة الكلية للمقياس جاءت معاملات الارتباط كما هو موضح للجدول التالي :

جدول (٢١) : قيم معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس

البعء	قيمة معاملات الارتباط	م
الصراعات الشخصية	٠.٦٦٦**	١
الصراعات داخل المجموعة الواحدة	٠.٩٣٧**	٢
الصراعات بين المجموعات	٠.٦٢٤**	٣
الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين	٠.٦٢٤**	٤

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المقياس موضع الدراسة والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يؤكد على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق، وبصالح للتطبيق على عينة الدراسة.

#### ٢- ثبات المقياس :

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات المقياس ، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فرداً ، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباك ، ويوضح الجدول التالي (٢٢) معاملات الثبات لكل من التجزئة النصفية وألفا كرونباك :

جدول (٢٢) يوضح معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباك

م	الأبعاد	التجزئة النصفية	ألفا كرونباك
١	الصراعات الشخصية	٠.٧١٣	٠.٧٢٥
٢	الصراعات داخل المجموعة الواحدة	٠.٩٠٩	٠.٨٩٧
٣	الصراعات بين المجموعات	٠.٧٥٣	٠.٧٤٢
٤	الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين	٠.٨٥٨	٠.٨٦١
	الدرجة الكلية	٠.٨٩٧	٠.٨٨٧

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمجالات المقياس موضع الدراسة تراوحت بين (٠.٧١٣ - ٠.٩٠٩) ، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

#### ثانياً : الصورة النهائية للمقياس ٣ :

تكون المقياس في صورته النهائية من (٣١) عبارة ، مقسمة على أربع مجالات هي : الصراعات الشخصية ( ١ ، ٦ ، ٩ ، ١٣ ، ١٥ ، ١٩ ، ٢٤ ، ٢٩ ) ، والصراعات داخل المجموعة الواحدة ( ٢ ، ١٠ ، ١٤ ، ١٨ ، ٢١ ، ٢٥ ، ٢٧ ، ٣١ ) ، والصراعات بين المجموعات ( ٣ ، ٥ ، ٧ ، ١١ ، ١٦ ، ٢٠ ، ٢٢ ، ٢٦ ، ٢٨ ، ٣٠ ) ، والصراع بين الرؤساء والمرؤوسين ( ٤ ، ٨ ، ١٢ ، ١٧ ، ٢٣ ) ، كما يصحح المقياس بنفس الطريقة في المقياسين السابقين وفق تدرج مكون من ٧ استجابات ، إلا أن هناك بنوداً داخل المقياس وهي ( ١ ، ٦ ، ٩ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٤ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ) تم عكس أوزان التصحيح لها .

#### ٣- مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

أعد الباحث هذا المقياس بعد إطلاعه على عدد من الدراسات والاستبيانات المرتبطة بموضوع الدراسة ، ومنها : سعيد العبابنة ( ١٩٩٦ ) ، أفزيلور رحيم

Rahim (٢٠٠١) ، شرن وآخرون ، Chrn , et al (٢٠٠٥) ، سونج وآخرون ، Song , et al (٢٠٠٦) ، سلطان الشهري (٢٠٠٨) ، إبراهيم عيسى (٢٠٠٩) ، عاطف أبوغالي ، نادرة بسيسو (٢٠٠٩) ، محمد الحراشنة (٢٠١٠) .

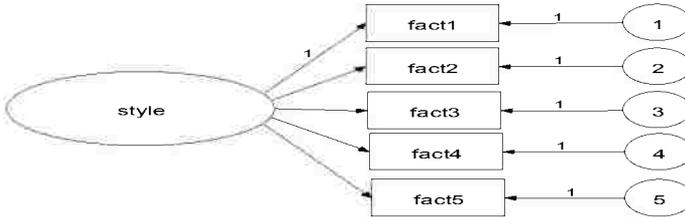
أولاً : الخصائص السيكمترية للمقياس

- صدق المقياس :

تم حساب صدق المقياس بالطرق الآتية :

(أ) التحليل العاملي التوكيدي :

حيث أن المقياس الحالي يتضمن خمسة أبعاد مختلفة ( التكامل ، السيطرة والإجبار ، التهذئة والتسوية ، التجنب ، الاسترضاء ) ، فقد تم جمع الدرجات الخاصة بكل بعد لتعطي درجة واحدة تعبر عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، وتم افتراض متغير كامن يدل على هذه الأساليب ، يتفرع منه خمسة أبعاد فرعية خاصة بكل متغير كامن (المؤشرات المقاسة لكل متغير كامن) ، كما هو موضح بالشكل التالي (شكل ٤) .



شكل (٤) النموذج البنائي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

وتم التأكد من صدق مقياس أساليب إدارة الصراع عن طريق التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis ، وكانت مؤشرات جودة المطابقة كما هي موضحة في جدول (٢٣) :

جدول (٢٣) : مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المفترض لمقياس أساليب إدارة الصراع

AGFI	GFI	$\chi^2/df$	Df	$\chi^2$
٠.٩٦٩	٠.٩٩٦	٠.٤٢٥	٢	٠.٨٥٠
RMSEA	CFI	TLI	NFI	IFI
٠.٠٣٤	١.٠٠	١.٠٠	٠.٩٩٨	١.٠٠

ويتضح من هذا الجدول أن النموذج المفترض لمقياس إدارة الصراع التنظيمي يطابق تماما بيانات العينة ، وهو ما يؤكد تشعب أبعاد المقياس حيث كانت  $\chi^2/df$  أقل من ٥ ، وكانت قيم  $GFI$  ،  $AGFI$  ،  $CFI$  ،  $NFI$  ،  $IFI$  ،  $TLI$  جميعها قيم مرتفعة إلى حد تساويها مع الحد الأقصى لهذه المؤشرات (واحد صحيح) ، وكذلك  $RMSEA$  أقل من ٠.٠٥ وهو ما يؤكد الصدق البنائي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي .

والجدول التالي يوضح الوزن الانحداري المعياري أو معاملات التشعب للأبعاد الفرعية المفترضة على المتغيرات الكامنة الخاصة بها :

جدول (٢٤) : تشبعات أبعاد مقياس أساليب إدارة الصراع

م	الأبعاد	التشبعات (معامل الانحدار المعياري)
١	التكامل	٠.٨٣٢
٢	السيطرة والإجبار	٠.٦٣٤
٣	التهدئة والتسوية	٠.٦١٢
٤	التجنب	٠.٧٣٣
٥	الاسترضاء	٠.٥٢١

كما تم حساب قيم نسبة التغير ( CR ) Change Ratio للتأكد من صدق كل بند من بنود المقياس كما يتضح من الجدول التالي :

جدول (٢٥) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لبنود مقياس إدارة الصراع التنظيمي

البنود	التقدير	SE	CR	البنود	التقدير	SE	CR	البنود	التقدير	SE	CR
١	١.٥٧٨	٠.٦٢٨	٢.٥١٢	١٩	٢.٦٥٨	٠.٨٥٧	٣.١٠١	٣٧	٢.٠٣	٠.٧٦٨	٢.٦٤٣
٢	١.١٢٩	٠.٥٦٥	١.٩٩٨	٢٠	٢.١٠٦	٠.٥٩٤	٣.٥٤٦	٣٨	١.٨٧٨	٠.٦٥٧	٢.٨٥٩
٣	١.٦٧٢	٠.٧١٣	٢.٣٤٥	٢١	١.٨٦٣	٠.٧٣٣	٢.٥٤٢	٣٩	١.٩	٠.٨٢٣	٢.٣٠٩
٤	١.٨٩٨	٠.٩١١	٢.٠٨٣	٢٢	١.٩٦١	٠.٩٧٦	٢.٠٠٩	٤٠	١.٩٠٢	٠.٩٥٤	١.٩٩٤
٥	١.٤٦٤	٠.٧٥٨	١.٩٣٢	٢٣	١.٨١٧	٠.٦٥٧	٢.٧٦٥	٤١	١.٥١٤	٠.٧٦٨	١.٩٧٢
٦	١.٤٣٧	٠.٦٥٤	٢.١٩٨	٢٤	١.٧٥٥	٠.٧٥٦	٢.٣٢١	٤٢	٢.٧٤	٠.٨٩٤	٣.٠٦٥
٧	٢.٩٣٨	١.٠٠٢	٢.٩٣٢	٢٥	١.٣٧٩	٠.٦٥٨	٢.٠٩٥	٤٣	٢.٧٤٥	١.٠٠٤	٢.٧٣٤
٨	١.٨٩٨	٠.٩٥٥	١.٩٨٧	٢٦	٠.٢٩٨	٠.٠٩٨٦	٣.٠٢٠	٤٤	١.٧٢٢	٠.٨٧٧	١.٩٦٣
٩	١.٧١٤	٠.٦٧٤	٢.٥٤٣	٢٧	٢.٢٧٧	٠.٧٥٨	٣.٠٠٤	٤٥	٢.٠١٩	٠.٧٦٤	٢.٦٤٣
١٠	١.٨٨٥	٠.٩٥٧	١.٩٧٠	٢٨	٢.٤٥٥	٠.٩٤٣	٢.٦٠٣	٤٦	١.٠٨٨	٠.٥٣٤	٢.٠٣٨
١١	٢.٠١٤	٠.٧٥٨	٢.٦٥٧	٢٩	١.٩١٢	٠.٦٤٠	٢.٩٨٧	٤٧	١.٧١١	٠.٨٥٣	٢.٠٠٦
١٢	١.٦١٨	٠.٥٨٧	٢.٧٥٦	٣٠	١.٠٣١	٠.٥٢٠	١.٩٨٣	٤٨	١.٨٧٧	٠.٦٥٧	٢.٨٥٧
١٣	١.٣٦٢	٠.٦٨٥	١.٩٨٨	٣١	٢.٠٣٢	٠.٦٥٧	٣.٠٩٣	٤٩	١.٨٤٢	٠.٧٥٦	٢.٤٣٧
١٤	٢.٢٠٣	٠.٩٤٧	٢.٣٢٦	٣٢	١.٩١١	٠.٩٥٤	٢.٠٠٣	٥٠	١.٩٢١	٠.٩٦٥	١.٩٩١
١٥	٢.٠٥٦	٠.٦٩٥	٢.٩٥٨	٣٣	١.٣٦٧	٠.٦٨٥	١.٩٩٥	٥١	١.٣	٠.٦٣٤	٢.٠٥١
١٦	٢.١٨٣	٠.٧٦٥	٢.٨٥٣	٣٤	١.٤٦	٠.٧٣٩	١.٩٧٥	٥٢	١.٨٢٣	٠.٧٠٣	٢.٥٩٣
١٧	١.٨١٦	٠.٩٠٤	٢.٠٠٩	٣٥	١.٨٩٤	٠.٩٥٤	١.٩٨٥				
١٨	١.٧٠٥	٠.٨٦٥	١.٩٧١	٣٦	١.٩٥٤	٠.٨٤٥	٢.٣١٢				

ومن الجدول السابق (٢٧) نجد أن قيم النسبة الحرجة ( CR ) المناظرة للبنود أكبر من أو تساوي القيمة الحرجة ( ١.٩٦ ) وبالتالي فقد تطابقت مع نموذج التحليل العاملي التوكيدي مما يؤكد صدق بنود المقياس ، وهذا يعني أن بنود المقياس تعرف فيما بينها متغيرا وحيدا هو أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، مما يعني كفاءة البنود في قياس المتغير المستهدف قياسه .

( ب ) صدق الاتساق الداخلي :

تم تطبيق المقياس بصورته الأولية على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) عضو هيئة تدريس ، وبعد تصحيح المقياس تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال ، وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمقياس ، كما هو مبين في الجداول التالية :

جدول (٢٦) : قيم معاملات ارتباط لدرجة كل عبارة من عبارات كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية لهذا البعد المنتمية إليه

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط								
١	**٠.٩٤٣	١٢	**٠.٨٧٣	٢٣	**٠.٨٧٥	٣٤	**٠.٥٦٩	٤٥	**٠.٨٦٦
٢	**٠.٤٩٥	١٣	**٠.٨٨٤	٢٤	**٠.٥٣٩	٣٥	**٠.٧٤٦	٤٦	**٠.٩٠١
٣	**٠.٧٥٥	١٤	**٠.٥٨٥	٢٥	**٠.٧١٦	٣٦	**٠.٩٣٦	٤٧	**٠.٥١٧
٤	**٠.٤٧٤	١٥	**٠.٦١١	٢٦	**٠.٧٩٦	٣٧	**٠.٤٣٠	٤٨	**٠.٨٧٢
٥	**٠.٦٣٠	١٦	**٠.٨٥٤	٢٧	**٠.٨٢١	٣٨	**٠.٨٥٤	٤٩	**٠.٧٠٧
٦	**٠.٦٥٨	١٧	**٠.٨٦٩	٢٨	**٠.٩٠٣	٣٩	**٠.٥٦٩	٥٠	**٠.٦٨٦
٧	**٠.٩٢٤	١٨	**٠.٩٠٨	٢٩	**٠.٤٩٨	٤٠	**٠.٨٠٠	٥١	**٠.٥٩٢
٨	**٠.٦٧٥	١٩	**٠.٣٤٢	٣٠	**٠.٥٣١	٤١	**٠.٨٣٠	٥٢	**٠.٩١١
٩	**٠.٦٣١	٢٠	**٠.٧٢١	٣١	**٠.٩٣١	٤٢	**٠.٧٩٠		
١٠	**٠.٧٠٧	٢١	**٠.٨٠٩	٣٢	**٠.٨٩٢	٤٣	**٠.٨٤٠		
١١	**٠.٧٤٨	٢٢	**٠.٩٢٨	٣٣	**٠.٧١٩	٤٤	**٠.٩١٣		

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات كل مجال من المجالات المكونة للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ما عدا العبارة (١٩) دالة عند مستوى (٠.٠١) ، مما يدل على تميز المجال بالاتساق الداخلي.

وبحساب معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس بعد حذف درجة البعد من الدرجة الكلية للمقياس جاءت معاملات الارتباط كما هو موضح للجدول التالي :

جدول (٢٧) : قيم معاملات الارتباط لدرجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس

م	البعد	قيمة معاملات الارتباط
١	التكامل	**٠.٩٢٦
٢	السيطرة والإيجاب	**٠.٦١٩
٣	التهذبة والتسوية	**٠.٩٣٠
٤	التجنب	**٠.٦٩٩
٥	الاسترضاء	**٠.٦٣٦

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المقياس موضع الدراسة والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يؤكد على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق ووسائل للتطبيق على عينة الدراسة.

(ج) ثبات المقياس :

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات المقياس ، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فرداً ، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباك ، ويوضح الجدول التالي (٢٨) معاملات الثبات لكل من التجزئة النصفية وألفا كرونباك :

جدول (٢٨) يوضح معاملات الثبات لأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس بطريقتي التجزئة النصفية والفاكرونياك

م	الأبعاد	التجزئة النصفية	الفاكرونياك
١	التكامل	٠.٧٤٧	٠.٧٣٢
٢	السيطرة والإجبار	٠.٨١٤	٠.٨٥٤
٣	التهدئة والتسوية	٠.٧٤٨	٠.٨١٤
٤	التجنب	٠.٨٨٧	٠.٩٣٢
	الاسترضاء	٠.٧١١	٠.٧٢٤

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمجالات المقياس موضع الدراسة تراوحت بين (٠.٧١١ - ٠.٩٣٢)، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

ثانيا : الصورة النهائية للمقياس : ٤ :

يتكون المقياس من (٥٤) عبارة، وتصحح الاستجابات بنضس الطريقة فى المقياس السابقة وفق تدريج مكون من ٧ استجابات، كما تم تصنيف المقياس إلى خمس مجالات، وهى: التكامل (١، ٦، ١١، ١٦، ٢١، ٢٦، ٣١، ٣٦، ٣٨، ٤١، ٤٤، ٤٨، ٥٢)، والسيطرة والإجبار (٢، ٧، ١٢، ١٧، ٢٢، ٢٧، ٣٢، ٤٣، ٤٦، ٥١) والتهدئة والتسوية (٣، ٨، ١٣، ١٨، ٢٣، ٢٨، ٣٣، ٤٠، ٤٥، ٤٩)، والتجنب (٤، ٩، ١٤، ١٩، ٢٤، ٢٩، ٣٤، ٣٥، ٤٧، ٥٠)، والاسترضاء (٥، ١٠، ١٥، ٢٥، ٣٠، ٣٧، ٣٩، ٤٢) .

• نتائج الدراسة وتفسيرها :

تحقيقا لأهداف البحث في التعرف مصادر وإستراتيجيات توظيف القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادى وعلاقتها بمستويات وإدارة الصراع التنظيمى، قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس لاستطلاع آرائهم حول هذا الأمر، وفيما يلي يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها .

أولا : للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث والذي نصه " ما مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادى ؟" تم إتباع الأتى :

١- تم حساب المتوسط النسبى والانحراف المعيارى وقيمة "ت" ودلائنها باستخدام برنامج SPSS للتعرف على درجة امتلاك رئيس القسم للقوة الناعمة والصلبة بوجه عام، والفروق بينهما :

جدول (٢٩) المتوسط الوزنى ودلالة الفروق بين متوسطات مصادر القوة الناعمة والصلبة المتاحة لرؤساء الأقسام

م	نوع القوة	المتوسط الوزنى	الانحراف المعيارى	قيمة "ت"	الدلالة	ترتيب القوة	درجة توافر القوة
١	الناعمة	٤.٠٩٦	١.٣٢٣	٢.٩٤٧	٠.٠٠١	١	متوسطة
٢	الصلبة	٣.٨٧٧	١.١١٨			٢	متوسطة تقريبا

يتضح من الجدول السابق امتلاك رؤساء الأقسام لكل من القوة الناعمة والصلبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولكن جاءت ما بين متوسطة ومتوسطة تقريبا على الترتيب، كما جاءت القوة الناعمة في المركز الأول بينما جاءت القوة الصلبة في المركز الثاني، مع وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) لصالح القوة الناعمة، ويتفق ذلك مع دراسة Erchul, et al (٢٠٠١)، ودراسة Wilson & Erchul (٢٠٠٨).

وقد يرجع امتلاك القوة الناعمة والصلبة بصورة متوسطة وأقل من المتوسط إلى حداثة بعض رؤساء الأقسام، وقلة الاحتكاك بين الجامعات وداخل الجامعة والأقسام وخاصة الاحتكاك العلمي، وضعف الاهتمام بالدورات التدريبية الإدارية والأكاديمية داخل الكليات والأقسام، وضعف الاهتمام بالأبحاث العلمية المشتركة التي تتبناها الأقسام، وقلة تفعيل بعض القوة التي يفترض امتلاك رؤساء الأقسام لها مثل قوة المكافأة اللاشخصية والشرعية الرسمية وضعف قوة القهر الشخصي كما سيتضح في النقطة التالية.

وبوجه عام، يعد ذلك في صالح العمل نسبياً، نظراً لأن القوة الناعمة أكثر فاعلية من القوة الصلبة لأنها تعتمد على الإقناع وليس الإكراه، كما أن الإذعان القائم على القوة الناعمة أعلى ارتباطاً بالإذعان القائم على القوة الصلبة.

٢- تم حساب المتوسط الحسابي والمتوسط الوزني والانحراف المعياري لمعرفة ترتيب تواجد القوى الفرعية المكونة للقوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣٠): المتوسط الوزني لمصادر القوة الناعمة والصلبة المتاحة لرؤساء الأقسام

م	نوع القوة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الترتيب بالنسبة للقوة المنتمية إليها	الترتيب بالنسبة للقوة بوجه عام	درجة تواجد القوة
١	قوة الخبير الإيجابي	١٥.٧٢٢	٦.٠٠٠	٣.٩٣١	٣	٧	متوسطة تقريبا
٢	الإعجاب الإيجابي	١٥.٢٨٩	٦.٥٨٨	٣.٨٢٢	٥	٩	متوسطة تقريبا
٣	المعلومات المباشرة	١٥.٦٥٠	٥.٥٧٥	٣.٩١٣	٤	٨	متوسطة تقريبا
٤	شرعية الاعتمادية	١٧.١٥٦	٥.٠٧١	٤.٢٨٩	٢	٢	متوسطة
٥	المكافأة الشخصية	١٨.١٠٨	٦.٣٢٤	٤.٥٢٧	١	١	عالية تقريبا
٦	المكافأة اللاشخصية	١٦.١٠٨	٦.٠٣٦	٤.٠٢٧	٣	٥	متوسطة
٧	القهر اللاشخصي	١٣.١٠٨	٦.٣٣٦	٣.٢٧٧	٦	١١	منخفضة
٨	شرعية التبادلية	١٦.٣٢٥	٤.٠٩٦	٤.٠٨١	٢	٤	متوسطة
٩	شرعية العدالة والمساواة	١٤.٩٥١	٥.٣٣٠	٣.٧٣٨	٥	١٠	متوسطة تقريبا
١٠	القهر الشخصي	١٥.٩٠٣	٥.٩٧٢	٣.٩٧٦	٤	٦	متوسطة تقريبا
١١	الشرعية الرسمية	١٦.٦٥٠	٤.٤١٢	٤.١٦٣	١	٣	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن أعضاء هيئة التدريس يرون امتلاك رؤساء أقسامهم جميع مصادر القوى الناعمة والصلبة بصورة ما بين متوسطة ومتوسطة تقريبا ، باستثناء قوة المكافأة الشخصية التي جاءت بصورة عالية تقريبا ، وقوة القهر اللاشخصي التي جاءت بصورة منخفضة، كما يلاحظ من دراسة ترتيب القوى الفرعية سواء بالنسبة للقوة المنتمية إليها أو القوة بوجه عام أنه يختلف مع عدد من الدراسات مثل : Daniel (٢٠٠٨) ، Raven , Erchul , et al (١٩٩٨) ، (٢٠٠٤) ، Wilson , K . & Erchul , W . (٢٠٠٨) ، و W . (٢٠٠٩) .

وقد احتلت قوة المكافأة الشخصية المرتبة الأولى بين القوى الناعمة والقوة بوجه خاص ، وبمتوسط وزنى (٤.٥٢٧) ، وهذا يشير إلى إدراك المرؤوسين أن رئيسهم في العمل قادر على إشعارهم بأهمية ما يقومون به ، وتفجير طاقاتهم لصالح العمل ، كما أن لديهم قناعات بقدرته على حل مشاكلهم في أجواء التفاهم والانسجام ، وإقامة علاقات طيبة مع زملائه واحترامه لشخصياتهم رغم الاختلاف والتباين في وجهات النظر دون أن يضر بمصلحة العمل ، وربما يرجع الباحث ذلك إلى تقارب الأعمار والدرجات العلمية والخبرات بين الرؤساء والمرؤوسين ، مما قد يخلق جوا من التفاهم والصدقة وتقارب وجهات النظر واللجوء إلى المكافأة الشخصية لتسيير الأعمال في ظل الأعباء الكثيرة وقلة أعضاء هيئة التدريس بالأقسام .

أما قوة شرعية الاعتمادية فجاءت في المرتبة الثانية بين القوة الناعمة والقوة بوجه عام، وبمتوسط وزنى (٤.١٦٣) ، وقد يرجع ذلك إلى أنه على الرغم من كثرة الأعباء الملقاة على عاتق رئيس القسم ، وقلة أعضاء هيئة التدريس وإيمان أعضاء هيئة التدريس بأن رئيس العمل حتى لو كان خبيرا فهو في حاجة إلى المساعدة والتعاون من المرؤوسين ، إلا أن غالبية رؤساء الأقسام يظهرون ويدركون ذلك بصورة متوسطة ، فعلى الرغم من أهمية تفويض الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين . وفق ما أكدت ما أكدت عليه الدراسات . إلا أن غالبية رؤساء الأقسام يتجهون إلى المركزية في إدارتهم . بينما جاءت قوة الشرعية الرسمية في المرتبة الأولى بين القوة الصلبة والثالثة بالنسبة للقوة بوجه عام وبمتوسط وزنى (٤.١٦٣) أي بصورة متوسطة وقد يشير ذلك . وفق استجابات المرؤوسين . إلى أنه على الرغم من إدراك المرؤوسين بأن رئيسهم في العمل يمتلك الحق والشرعية في أن يطلب منهم التعامل مع الأمور بالطريقة التي يحددها كما يرون أن لديهم التزام للعمل وفق ما يراه مع الالتزام بتعليماته ، إلا أن رؤساء الأقسام لا يستخدمون سلطاتهم ، ولا يظهرون للمرؤوسين ذلك ، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الجامعي الذي لا يتطلب التعنت في التعاملات فضلا عن أن قلة أعداد هيئة التدريس قد يخلق فرصا للتقارب والود والانسجام والتفاهم وتوطيد العلاقات الشخصية بينهم .

وقد جاءت شرعية التبادلية في المرتبة الثانية بين القوة الصلبة ، والرابعة بالنسبة للقوة بوجه عام ، وبمتوسط وزنى (٤.٠٨١) أي بصورة متوسطة ، وقد يرجع ذلك إلى قناعة المرؤوسين الشخصية إلى حد ما بأنهم ملزمين بالامتثال

والاستجابة لرؤساء أقسامهم نظراً لبعض الخدمات والتسهيلات التي قدموها لهم في الماضي .

أما قوة المكافأة اللاشخصية فقد جاءت في المرتبة الثالثة بين القوة الصلبة والخامسة بالنسبة للقوة بوجه عام ، وبمتوسط وزني (٤.٠٢٧) أي بصورة متوسطة حيث يدرك المرؤوسون أن رئيس القسم يمتلك بصورة عالية تقريبا القدرة على مساعدتهم في الترقية ، إلا أنه يمتلك القدرة بصورة متوسطة إلى حد ما على مساعدتهم في مصالحهم الخاصة أو زيادة مكافأتهم في حالة تقديره الجيد لأعمالهم من أجل المضي قدما للأمام .

إلا أن الباحث يرى أنه من المفترض أن رئيس القسم يمتلك قوة المكافأة الشخصية بصورة عالية جدا ، حيث يمتلك التحكم في الأجر الإضافي ومكافآت أعضاء هيئة التدريس المرتبطة بجودة الأداء في ضوء ربط زيادات دخل أعضاء هيئة التدريس بجودة الأداء ، فضلا عن أن الجامعة والكلية والقسم تحدد تقييم مجمل نشاط المتقدم للترقية ، والتي تحدد بواقع ٣٠ نقطة لدرجة أستاذ مساعد و ٢٠ نقطة لدرجة أستاذ ، إلا أن عدم إدراك المرؤوسين لهذه القوة قد يرجع إلى عدم إظهار أو تمسك رئيس القسم لها ، أو أن هذه الصلاحيات قد يتحكم فيها العميد أو رئيس الجامعة ، أو أنها تتم بصورة روتينية ، أو تتم وفقا للعلاقات الشخصية أو قوة ونفوذ عضو هيئة التدريس داخل القسم أو الكلية أو الجامعة .

وقد جاءت قوتا القهر الشخصي والقهر اللاشخصي تحتل المرتبتين الرابعة والسادسة بين القوة الصلبة ، وكذلك السادسة والأخيرة بالنسبة للقوة بوجه عام على الترتيب ، وبمتوسط وزني (٣.٩٧٦ ، ٣.٢٧٧) أي بصورة متوسطة تقريبا ومنخفضة على الترتيب ، وقد يرجع ذلك . وفق استجابات العينة . إلى أن رئيس القسم قد يمتلك القدرة بصورة عالية تقريبا على أن يكون فاطر المشاعر ومثبط للهمة إذا لم يؤديوا أعمالهم على النحو المطلوب ، إلا أنه في المقابل فإن قدرته على تكليفهم بمهام غير مرغوبة لديهم ، أو صنع أشياء بغیضة لهم ، أو جعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لهم في الحصول على الترقية أو مكافأة جاءت بصورة منخفضة ، كما أن كراهيته لهم قد لا تسبب لهم القلق والإزعاج .

ويرى الباحث أن رئيس القسم قد يمتلك نوعاً ما القدرة على جعل أمر الحصول على المكافأة أو الترقية أمراً بالغ الصعوبة في حالة عدم تأدية الأعمال على النحو المطلوب ، إلا أن رؤساء الأقسام لا يقومون بفعل ذلك ، وذلك ربما نظرا لأنهم يدركون أن أسلوب القهر بنوعيه لا يصلح مع أعضاء هيئة التدريس كما أن قوة القهر بدأت تنخفض من خلال إجراءات الشكاوى والتظلمات والتثبيت في العمل ، وأن العديد من المرؤوسين . وخاصة أعضاء هيئة التدريس . لا يرغبون في التماثل مع السلطة الاستبدادية ، فضلا عن عدم رغبة رؤساء الأقسام في تكوين عداوات مع مرؤوسيهم تزيد من أعبائهم .

أما بالنسبة لقوى الخبير الإيجابي ، والمعلومات المباشرة ، والإعجاب الإيجابي فقد جاءت في المراتب الثالثة والرابعة والخامسة بين القوة الناعمة ، والسابعة والثامنة والعاشره بالنسبة للقوة بوجه ، وبمتوسطات وزنية (٣.٩٣١ ، ٣.٩١٣) على الترتيب ، مع ملاحظة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، ويرى

الباحث ارتباط هذه القوة ببعضها البعض ، فوجود قوة الخبير بصورة أقرب إلى متوسطة ترتب عليه وجود قوة المعلومات المباشرة والإعجاب الإيجابي بنفس الدرجة تقريبا ، فإدراك المرؤوسين أن رئيس القسم ليس بالخبرة أو الشخصية المؤثرة في سلوكياتهم نتيجة لأنه لا يمتلك الطرق الفضلى للتعامل مع المواقف بصورة عالية ، كما أن خبراته المتوسطة لا تؤهله ليعرف أكثر من مرؤوسيه في التعامل مع مواقف محددة أو تقديم أفضل التوجيهات .

وقد أدى ذلك إلا انخفاض قوة المعلومات المباشرة ، وإن كان يسيطر عليها إلا أن العينة ترى أنه ليس لديه المعلومات المباشرة التي تزيد من قدرته على إقناعهم بضرورة التغيير بمجرد لفت نظرهم لذلك ، أو تقديم مبررات مقنعة لتغيير كيفية معالجتهم للمواقف والمشكلات وبناء الأسس التي يبني عليهم طلبهم للتغيير بدقة وعناية .

وكذلك أدى ذلك إلى انخفاض قوة الإعجاب الإيجابي في كثير من بنودها ، فهم يرون أنه لا يمتلك القدرة على احترامه العلمى والإدارى بصورة كافية ، كما أنهم لا يرون أنه شخص يختلف عنهم كثيرا حتى يتم تقليده والتماثل مع سلوكياته ، وإن كانوا يرون أنه يؤمن بصورة عالية تقريبا أنهم جميعا جزء من فريق العمل نفسه على حد سواء ويجب أن تتفق وجهات نظرهم على الأشياء ( وهذا يتفق مع درجات قوة الاعتمادية والشرعية الرسمية ) .

وقد يرجع الباحث ذلك إلى حادثة بعض رؤساء الأقسام ، وقلة الدورات التدريبية ، وعدم وجود معايير واضحة لاختيارهم ، وقلة أعضاء هيئة التدريس وقلة الاحتكاك العلمى والإدارى ، وانخفاض تمويل المؤتمرات والندوات المحلية والدولية والأبحاث البيئية والتشاركية داخل القسم وخارجه .

ثانيا : للإجابة عن السؤال الثانى من أسئلة البحث والذي نصه " ما الإستراتيجيات المتبعة فى توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكلية بجامعة جنوب الوادى ؟ " تم إتباع الأتى :

١- تم حساب المتوسط النسبى والانحراف المعيارى وقيمة "ت" ودلالاتها باستخدام برنامج SPSS للتعرف على درجة إستراتيجيات توظيف رئيس القسم للقوة الناعمة والصلبة بوجه عام ، والفروق بينهما :

جدول (٣١) المتوسط الوزنى ودلالة الفروق بين متوسطات إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة المتاحة لرؤساء الأقسام

م	نوع القوة	المتوسط الوزنى	الانحراف المعيارى	قيمة "ت"	الدلالة	ترتيب القوة	درجة توظيف القوة
١	الناعمة	٣.٩١٣	١.٤٦١	٢.٢٣٩	٠.٠١	١	متوسطة تقريبا
٢	الصلبة	٣.٥٥١	١.٣٤٥			٢	متوسطة تقريبا

يتضح من الجدول السابق أن إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة جاءت أقل من المتوسط ( متوسطة تقريبا ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، كما جاءت القوة الناعمة فى المركز الأول ، بينما جاءت القوة الصلبة فى المركز الثانى ، مع وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١) لصالح القوة الناعمة ، وهذا يرجع هذا بوجه عام إلى عدم امتلاك رؤساء الأقسام

لنوعى القوة بصورة كافية ، حيث جاء امتلاكهم لهذه القوة بصورة متوسطة تقريبا ( كما فى جدول ٢٩ ، ٣٠ ) .

٢- تم حساب المتوسط الحسابى والمتوسط الوزنى والانحراف المعيارى لمعرفة ترتيب إستراتيجيات توظيف القوى الفرعية للقوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام ، وهو ما يوضحه الجدول التالى :

جدول (٣٢) : المتوسط الوزنى لإستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة المتاحة لرؤساء الأقسام

م	نوع القوة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المتوسط الوزنى	الترتيب بالنسبة للقوة المنتمية إليها	الترتيب بالنسبة للقوة بوجه عام	درجة توظيف القوة
١	قوة الخبر الإيجابى	٣٤.٠٤٥	١٤.٤٦١	٣.٧٨٣	٣	٥	متوسطة تقريبا
٢	الإعجاب الإيجابى	٣٤.٢٠٤	١٥.٤٣٣	٣.٨١٢	١	٢	متوسطة تقريبا
٣	المعلومات المباشرة	٢٩.٩٨٨	١١.١٢١	٣.٧٤٩	٤	٦	متوسطة تقريبا
٤	شرعية الاعتمادية	٢٦.٥١٨	٩.٦٤٠	٣.٧٨٩	٢	٣	متوسطة تقريبا
٥	المكافأة الشخصية	٢٤.٦٨٩	٨.١٦٩	٣.٥٢٧	٥	٨	متوسطة تقريبا
٦	المكافأة اللاشخصية	٢١.٠٨٤	١٠.٥٣٢	٤.٢١٧	١	١	متوسطة
٧	القهر اللاشخصى	١٨.٩٢٧	٩.٩٦٣	٣.١٥٥	٦	١١	منخفضة
٨	شرعية التبادلية	٢٨.٢٢٨	١١.٣١٧	٣.٤٠٤	٤	٩	منخفضة
٩	شرعية العدالة والمساواة	٢٤.٧٨٣	٨.٠٩٤	٣.٥٤٠	٣	٧	متوسطة تقريبا
١٠	القهر الشخصى	١٩.٢٧٧	١٠.٢٧٣	٣.٢١٣	٥	١٠	منخفضة
١١	الشرعية الرسمية	٣٧.٨٦٧	١٥.١٦٣	٣.٧٨٧	٢	٤	متوسطة تقريبا

يتضح من الجدول السابق أن توظيف رؤساء الأقسام لجميع مصادر القوى الناعمة والصلبة جاءت جميعها أقل من المتوسط (متوسطة تقريبا) ، باستثناء قوة المكافأة اللاشخصية التى جاءت بصورة متوسطة ، وكذلك جاءت قوى القهر اللاشخصى والقهر الشخصى وشرعية التبادلية بصورة منخفضة. وقد جاءت قوة المكافأة اللاشخصية فى المرتبة الأولى بين القوة الصلبة والقوة بوجه عام ، وبمتوسط وزنى (٤.٢١٧) أى بصورة متوسطة ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك المرؤوسين لامتلاك رئيس القسم لهذه القوة بصورة متوسطة ، حيث ترى العينة أنه يساعدهم فى : الحصول على الترقية بدرجة عالية إن كانت أعمالهم تستحق ذلك ، كما أنه على الرغم من أنه يظهر بدرجة عالية تقريبا أن تقديره الجيد لأعمالهم أو انجازاتهم سيؤدى إلى مكافأتهم وتحقيق مكاسب أخرى (الترشيح لدورات تدريبية ، أو المشاركة فى تدريبات وندوات ، المساعدة فى الترقية ... ) ، إلا أن العينة ترى أن مساعدته لهم فى تحقيق مصالحهم أو مكافآت لمن يمثلون لأوامره مقارنة بغيرهم أقل من المتوسط . ويرى الباحث أن رؤساء الأقسام قد يحققون مكاسب للتميزين أو من يمثلون لأوامرهم وتميزهم عن غيرهم نظرا لامتلاكهم لهذه القوة ، إلا أن رؤساء الأقسام لا يوظفون هذه القوة ، فلا ترى العينة أن هناك تمييزا بينهم فى الأجر الإضافى أو مكافآت أعضاء هيئة التدريس المرتبطة بجودة الأداء ، أو تقييم نشاط المتقدم للترقية تمييزا مرتبطا بالأداء ، حيث تتم هذه الأعمال فى الغالب بصورة روتينية ، ربما خوفا من كسب رؤساء الأقسام لعداوات أعضاء هيئة التدريس ، أو تجنباً لكثرة الشكاوى والتظلمات .

وعلى الرغم من احتلال قوة الإعجاب الإيجابي المرتبة الأولى بين القوة الناعمة ، والثانية بالنسبة للقوة بوجه عام ، إلا أنها جاءت بمتوسط وزنى (٣.٨١٢) أى بصورة أقل من المتوسط نسبيا ، وهذا راجع إلى أن المرؤوسين قد يعجبون ببناء رؤساء الأقسام لعلاقتهم معهم بطريقة ودودة ومفتوحة وصريحة والتزامهم الصدق والشفافية والثقة أثناء تعاملهم معهم ، وتعاملهم بالمثل أثناء مشاركتهم فى بعض الأنشطة ، إلا أنهم فى المقابل لا يرون أنهم يعجبون بأفكارهم وتصرفاتهم بالصورة الكافية ، كما أنه لا يرون فيهم الشخص الملتزم بأعماله حتى يؤثر فيهم ويعودهم على ذلك ، فضلا عن أنه يحرص على استخدام إستراتيجيات أسلوب الفريق بصورة متوسطة على الرغم من إيمانه بأهمية ذلك (كما جاء فى المقياس السابق) ، ومن ثم فهم يرون أنه شخصية عادية لا تصل إلى التأثير فيهم حتى يجب تقليده والتماثل معه ، ومن ثم لا يمثل نموذجا مثاليا للقائد الناجح التى يجب أن تكون شخصيتهم وتصرفاتهم مثله تماما .

أما بالنسبة لقوة شرعية الاعتمادية فقد جاءت فى المرتبة الثانية بين القوة الناعمة ، والثالثة بالنسبة للقوة بوجه عام ، وبمتوسط وزنى (٣.٧٨٩) أى بصورة أقل من المتوسط نسبيا ، وهذا راجع إلى أن رؤساء الأقسام على الرغم من أهمية هذه القوة فى إنجاز الأعمار وتسهيلها ، وقلة أعضاء هيئة التدريس ، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق رئيس القسم (فهو يشرف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية فى القسم فى حدود السياسة التى يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقا لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها ، ويتولى بصفة خاصة العديد من المهام ، منها: اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية على أعضاء هيئة التدريس ، واقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث ومتابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية ، وحفظ النظام والإشراف على العاملين ، وإعداد تقرير فى نهاية كل عام عن شئون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ، والإشراف على المؤتمر العلمى للقسم وتحقيق الجودة .) ، وإيمان أعضاء هيئة التدريس بأن رئيس العمل حتى لو كان خبيرا فهو فى حاجة إلى المساعدة والتعاون من المرؤوسين ، إلا أن رؤساء الأقسام لا يشعرون أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية بأن نجاح العمل متوقف عليهم ، ولا يحثوهم على التعاون بصورة كافية ، ولا يتصرفون بالدرجة التى توضح أنهم فى حاجة حقيقية لتعاونهم لأداء وظائفهم بنجاح ، فضلا عن انخفاض حرص غالبية رؤساء الأقسام على : توفير بديل يقوم بالأعمال فى حالة غيابهم ، أو مشاركة ذوى الاختصاص فى اتخاذ القرارات ، أو تفويض سلطاتهم لمرؤوسيهم ، أو إشعار المرؤوسين بأهمية قراراتهم ، وهذا ناتج إلى اتجاه غالبية القيادة إلى المركزية فى إدارة الأعمال .

بينما جاءت قوة الشرعية الرسمية فى المرتبة الثانية بين القوة الصلبة والرابعة بالنسبة للقوة بوجه عام ، وبمتوسط وزنى (٣.٧٨٧) أى بصورة أقل من

المتوسط نسبياً ، حيث ترى العينة أنه على الرغم من أنه يستخدم موقعه التنظيمي للتأثير على الآخرين بصورة عالية تقريبا ، إلا أنه في المقابل لا يصنع معظم قراراته بالصيغة الرسمية ، أو يدعمها من السلطات العليا لضمان الجدية والمحاسبية ، فضلا عن أنه لا يوضح سلطاته ومسئوليته لمرؤوسيه ، ولا يظهر أنه أكثر قوة وشرعية منهم ، ويستخدم منصبه بصورة متوسطة تقريبا في الإبقاء على الضبط المؤسسي ، ويستغل سلطاته - إلى حد ما - في تغيير إجراءات العمل وفق ما يراه ، ويلجأ إلى اتخاذ القرار في حالة تعارض الآراء ويقره رسميا ولكن بدرجة متوسطة ، فضلا عن قلة المتابعة لتنفيذ الأعمال حيث أنه لا يحرص نسبيا على أن تتعامل مع المواقف وفق الطريقة التي تم تحديدها .

ويرى الباحث أن امتلاك رؤساء الأقسام لقوة الخبير والإعجاب الإيجابي والمعلومات المباشرة بدرجة متوسطة أو أقل من متوسطة ، وكذلك بالنسبة لإستراتيجيات توظيف هذه القوة قد ساهم في حصول إستراتيجيات توظيف الشرعية الرسمية على هذه الدرجة المتوسطة أو المنخفضة في مختلف بنودها ومن ثم فإنه على الرغم من رؤية العينة أنه يستخدم موقعه التنظيمي للتأثير على الآخرين بصورة عالية تقريبا إلا أنه يشير غياب هذه القوى السابقة إلى أن هذا التأثير ربما لا يكون غالبا في صالح تطوير الأعمال .

أما قوة الخبير الإيجابي فقد جاءت في المرتبة الثالثة بين القوة الناعمة والخامسة بالنسبة للقوة بوجه عام ، وبمتوسط وزني (٣.٧٨٣) أي بصورة أقل من المتوسط ، وكذلك أقل من امتلاكهم لهذه القوة ، فترى العينة أنه فقط يتخذ القرارات التي تتفق مع الأعراف الجامعية بصورة أعلى من المتوسط وعالية تقريبا ، إلا أنه في المقابل يقدم نوعا ما : معلومات مرتبطة بمعالجة المشكلات والمواقف أكثر مما يعرفه المرؤوسين ، أو يناقش موضوعات حديثة تتماشى مع متطلبات الجودة والاعتماد ، أو يقدم الخبرات المهنية التي يحتاجونها في إنجاز الأعمال ، ويساعدهم بتوجيهاته في إنجاز أبحاثهم العلمية ، أو يتواصل معهم بطريقة تبرهن على امتلاكه خبرة متقدمة في إدارة الأعمال ، أو يقدم الطريقة الفضلى للتعامل مع المواقف ، أو ينظم العمل بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، فضلا عن استخدامه تقنية "كيف تعرف بنفسك" عند مواجهتهم مشكلة صعبة يسعون لحلها بصورة متوسط أيضا .

وقد يرجع الباحث حصول توظيف هذه القوة بدرجة متوسطة إلى أن امتلاك رؤساء الأقسام لهذه القوة أيضا جاء بصورة متوسطة ، وهذا قد يرجع إلى قلة الدورات التدريبية ، وعدم الاهتمام بحصول المرشحين لرؤساء الأقسام على دورات في إدارة المؤسسات والأعمال قبل تعيينهم ، وأن غالبيتهم لم يحصل على دورات وتدريبات كافية في مجال الجودة والاعتماد ، أو كان عضوا في اللجان المرتبطة بذلك على مستوى الجامعة .

وقد حصلت قوة المعلومات المباشرة على المرتبة الرابعة بين القوة الناعمة والسادسة بالنسبة للقوة بوجه عام ، وبمتوسط وزنى (٣.٧٤٩) أى بصورة أقل من المتوسط ، وهذا راجع من وجهة نظر العينة إلى امتلاكهم لهذه القوة بدرجة متوسطة تقريبا ، وكذلك إلى أنه على الرغم من توفيره المكاتب والمعلومات التى تساهم فى إنجاز الأعمال بصورة عالية تقريبا ، إلا أنه فى المقابل يوظف بصورة متوسطة : تبرير أهمية التغيير الذى يتطوّر إليه بعقلانية ، أو استخدام الحجة والإقناع فى الدفاع عن وجهة نظره ، فضلا عن أنه يستخدم استراتيجيات أخرى بصورة منخفضة مثل : قيادته حملة مبررة للتغيير وفق متطلبات الجودة والاعتماد ، أو استخدامه تبريرات قوية لتغيير معالجتهم للمواقف والمشكلات ، أو تعزيز توجيحاته بالمستندات والأبحاث ، أو إخبار المرؤوسين بعقلانية أهمية الأنشطة التى يقترحها مقارنة بالأنشطة التى يمارسونها .

ويؤكد الباحث فى هذا الجانب أيضاً أن امتلاك رؤساء الأقسام لقوة الخبر الإيجابى والإعجاب الإيجابى بدرجة متوسطة أو أقل من متوسطة ، وكذلك حصول عبارة "يعزز توجيحاته بالمستندات والأبحاث المرتبطة بالموضوع" على نفس الدرجة ، يشير إلى أن المكاتب والمعلومات التى يوفرها بصورة عالية تقريبا لتساهم فى إنجاز الأعمال يكون أغلبها خاص بالأعمال والتكليفات الروتينية المرتبطة بتأدية الأعمال العادية بالقسم .

أما قوة العدالة والمساواة فإنه على من أنها جاءت فى المرتبة الثالثة بين القوة الصلبة ، والسابعة بالنسبة للقوة بوجه عام ، إلا أنها جاءت بمتوسط وزنى (٣.٥٤٠) أى بصورة أقل من المتوسط ، حيث يرجع ذلك إلى تطبيقه لمعظم الاستراتيجيات المتضمنة بهذه القوة بصورة متوسطة ، مثل : انتقاده بعنف اتكالية شخص ما على آخر فى إنجاز أعماله ، وتقديره لكل فرد على حسب أعماله وإنجازاته ، أو توزيع الأعمال على المرؤوسين بعدالة وشفافية . كما أن هناك استراتيجيات أخرى جاءت بصورة منخفضة ، مثل : تطبيق مبدأ أنه من العدالة من أفسد شيئا فعليه إصلاحه ، أو لفت نظر المرؤوسين إلى أن ارتكابهم لبعض الأخطاء فى الماضى يلزمهم بإصلاحها ، وإلزامهم بإنجاز الأعمال التى لم يفعلوها سابقا على ما يرام .

وهذا قد يشير إلى تركيز رؤساء الأقسام على إنجاز الأعمال بغض النظر عن من يقوم بإنجازها ، فيتحمل البعض أعباء كثيرة مقارنة بالآخرين ، كما أنه . كما اتضح أن المكافآت المستحقة للجميع تتم بصورة روتينية ، فضلا عن أن توزيع بعض الأعمال قد لا يتضمن عدالة وشفافية ( مثل : حضور ورش عمل أو تدريبات أو دورات ... ) لأنه قد تتدخل فيه عوامل أخرى تؤثر على توظيف قوة العدالة والمساواة .

أما قوة المكافأة الشخصية فقد جاءت فى المرتبة الخامسة بين القوة الصلبة والثامنة بالنسبة للقوة بوجه عام ، إلا أنها جاءت بمتوسط وزنى (٣.٥٢٧) أى

بصورة أقل من المتوسط ، على الرغم من امتلاك رؤساء الأقسام لها بدرجة عالية تقريبا ، فعلى الرغم من أن هناك إستراتيجيات يحرصون على تطبيقها بصورة عالية تقريبا ، مثل : تقرب رئيس القسم للمرؤوسين والاهتمام الكبير بهم فى حالة استحسانه لشخصياتهم وتصرفاتهم وتأديتهم أعمالهم على النحو المطلوب أو مدحهم والثناء عليهم عند إتباعهم تعليماته ، إلا أن هناك استراتيجيات أخرى ينقصهم تطبيقها بصورة عالية ، حيث جاءت بصورة متوسطة تقريبا (مثل: امتداحه المرؤوسين المتميزين فى الاجتماعات والمواقف ليكون قدوة للآخرين ، أو إشعار من يؤدون أعمالهم على النحو المطلوب بأنهم أكثر قيمة وتقدير أمام الآخرين ، أو تقدير المرؤوسين الذين فاقوا التوقعات فى أداء مهامهم علانية) أو جاءت بصورة منخفضة ( مثل : إظهاره بوضوح أن استحسانه لأفعال المرؤوسين أمر فى غاية الأهمية له أولا ولهم ثانية ) .

بينما جاءت قوة التبادلية فى المرتبة الخامسة بين القوة الصلبة ، والتسعة بالنسبة للقوة بوجه عام ، إلا أنها جاءت بمتوسط وزنى (٣.٤٠٤) أى بصورة منخفضة تقريبا ، ويرجع ذلك إلى أن معظم الاستجابات على بنودها جاءت بصورة أقل من المتوسط (مثل : التلميح للمرؤوسين بالتقرب إليهم إذا غيروا وجهة نظرهم وفق ما يراه ، إشعار المرؤوسين بطريقة أو بأخرى أنهم سيحتاجون إليه ، أو الوعد بأشياء مقابل تأديتهم بعض الخدمات له) ، أو بصورة منخفضة (التنويه بما قدمه لك من خدمات ، تلبية العديد من الطلبات للامتثال له فى المقابل ، التنويه بأنه سيصبح صديقا لمن يصوت وفقا لرأيه) ، إلا أن هناك عبارة واحدة جاءت بصورة أعلى من متوسط وهى ( يقدم خدمات لبعض أصحاب النفوذ ليضمن ولائهم ) .

وأخيراً جاء فى المرتبتين العاشرة والحادية عشر على الترتيب قوتى القهر الشخصى والقهر اللاشخصى ، وبمتوسطات وزنية (٣.٢١٣ ، ٣.١٥٥) أى بصورة منخفضة ، وقد يرجع ذلك إلى عدم صلاحية هذه القوة بالنسبة للعمل الجامعى فى ظل الحرية الأكاديمية والتظلمات والشكاوى والمكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعى ، فيرى المرؤوسون أن معظم الإستراتيجيات المتضمنة فى هاتين القوتين جاءت منخفضة (مثل : التحذير بطريقة أو بأخرى من تجنب كراهيته لهم ، أو التسبب فى المتاعب للمرؤوسين بمجرد استنكاره لهم ، أو التهديد ، أو المعاملة بعنف إذا كان الأداء أقل من المستوى المطلوب ، أو جعل الأمر أكثر صعوبة للحصول على مكافأة وصنع أشياء بغیضة وغير سارة فى حالة مخالفة الأمر ، أو التصرف وكأن المرؤوسين يجب ألا يخالفوا أمره ) ، أو أقل من المتوسط ( مثل : المعاملة بفتور وبأسلوب غير ودود ومثبط للهمة عند عدم تأدية المهام على النحو المطلوب ، أو اتخاذ مواقف تأديبية فى حالة التمرد ، أو استخدام أساليب مختلفة للضغط فى تنفيذ القرارات (الإلحاح والتذكير) ، وإشعار المرؤوسين بامتلاكه القوة على معاقبتهم ، أو جعل أمر الترقية أكثر صعوبة فى حالة مخالفتهم له) . وهذا يؤكد ميل رؤساء الأقسام لعدم تكوين عداوات مع المرؤوسين .

ثالثا : للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث والذي نصه " ما العلاقة بين مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة جنوب الوادي وإستراتيجيات توظيفها ؟" تم إتباع الأتي :

١- استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مصادر القوة الفرعية وإستراتيجيات توظيفها لدى رؤساء الأقسام باستخدام برنامج SPSS، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣٣) معاملات ارتباط بيرسون بين مصادر القوة الناعمة والصلبة وإستراتيجيات توظيفها لدى رؤساء الأقسام

م	مصادر القوة	إستراتيجية توظيف القوة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١	قوة الخبر الإيجابي	قوة الخبر الإيجابي	٠.٨٦٢	٠.٠١
٢	الإعجاب الإيجابي	الإعجاب الإيجابي	٠.٨٩٨	٠.٠١
٣	المعلومات المباشرة	المعلومات المباشرة	٠.٨٦٨	٠.٠١
٤	شرعية الاعتمادية	شرعية الاعتمادية	٠.٧٣٩	٠.٠١
٥	المكافأة الشخصية	المكافأة الشخصية	٠.٨٨٦	٠.٠١
٦	المكافأة اللاشخصية	المكافأة اللاشخصية	٠.٦٩٢	٠.٠١
٧	القهر اللاشخصي	القهر اللاشخصي	٠.٧٨١	٠.٠١
٨	شرعية التبادلية	شرعية التبادلية	٠.٦١٥	٠.٠١
٩	شرعية العدالة والمساواة	شرعية العدالة والمساواة	٠.٨١٨	٠.٠١
١٠	القهر الشخصي	القهر الشخصي	٠.٥٣٨	٠.٠١
١١	الشرعية الرسمية	الشرعية الرسمية	٠.٧٤٦	٠.٠١

٢- استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مصادر القوة الناعمة والصلبة بوجه عام وإستراتيجيات توظيف هذه القوة لدى رؤساء الأقسام باستخدام برنامج SPSS ، وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول (٣٤) معاملات ارتباط بيرسون بين متوسطات مصادر القوة الناعمة والصلبة

إستراتيجيات توظيفها لدى رؤساء الأقسام				
م	مصادر القوة	إستراتيجية توظيف القوة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
١	القوة الناعمة	القوة الناعمة	٠.٧٨١	٠.٠١
٢	القوة الصلبة	القوة الصلبة	٠.٩٤١	٠.٠١

ويتضح من الجدولين (٣٣) ، (٣٤) وجود ارتباط دال موجب بين درجة امتلاك المرؤوسين للقوة الصلبة والناعمة بوجه عام ودرجة إستراتيجيات توظيفهم لهذه القوة ، وكذلك بين المصادر الفرعية للقوة والإستراتيجية المقابلة لكل مصدر مما يدل على أن توظيف المرؤوسين للقوة مرتبط بامتلاكهم لها ، إلا أن الباحث يلاحظ من خلال مراجعة المتوسطات النسبية لمصادر القوة وتنفيذها ، أنه على الرغم من وقوع غالبيتها ما بين متوسطة وأقل من متوسطة ومنخفضة ( باستثناء قوة المكافأة الشخصية التي تمتلك بصورة عالية تقريبا) إلا أن

امتلاك القوة أكبر نسبياً من درجة توظيفها باستثناء قوة التبادلية ، وهذا يؤكد أنه بالإضافة إلى إنخفاض مصادر القوة الموجودة أصلاً عن المستوى المطلوب إلا أن هناك قصوراً نسبياً في توظيفها ، وخاصة قوة المكافأة الشخصية وهذا يؤكد أن رؤساء الأقسام ما زال ينقصهم بعض المهارات والإستراتيجيات لتوظيف ما يمتلكون من قوة .

رابعاً : للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث والذي نصه " ما واقع الصراعات التنظيمية بأقسام كليات جامعة جنوب الوادي ؟ " ، تم حساب المتوسط الحسابي والمتوسط الوزني والانحراف المعياري لمعرفة ترتيب مستويات الصراع التنظيمي بهذه الأقسام ، وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول (٣٥) : المتوسط الوزني لمستويات الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ببعض أقسام كليات الجامعة

م	نوع الصراع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الترتيب	درجة تواجد الصراع
١	الصراعات الشخصية	٢٣.٧١٠	٦.٥١٩	٢.٩٦٤	٤	منخفضة تقريباً
٢	الصراعات داخل المجموعة الواحدة	٣٠.٣٣٧	٨.٩٤٧	٣.٧٩٢	٢	متوسطة تقريباً
٣	الصراعات بين المجموعات	٣٧.٨٠٧	٧.٣٨٢	٣.٧٨١	٣	متوسطة تقريباً
٤	الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين	٢٠.٣٤٩	٦.٦٩٩	٤.٠٧٠	١	متوسطة
	الاجمالي	١١٢.٢٠٤	٢٢.٧٥٤	٣.٦١٩		متوسطة تقريباً

يتضح من الجدول السابق أن مستويات الصراع التنظيمي جاءت بصورة متوسطة تقريباً ، مما يعني أن مستوى الصراع الموجود كان بصورة مقبولة ، فلم يصل إلى مرحلة التآجج الذي يمكن أن يعوق سير العمل داخل الأقسام العلمية .

وجاء الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين في المرتبة الأولى وبمتوسط وزني (٣.٦١٩) ، وفي المرتبة الثانية الصراع داخل المجموعة الواحدة وبمتوسط وزني (٣.٧٩٢) ، والصراعات بين المجموعات في المرتبة الثالثة (٣.٧٨١) ، وأخيراً الصراعات الشخصية في المرتبة الرابعة وبمتوسط وزني (٢.٩٦٤) أي بصورة منخفضة تقريباً .

ويفسر الباحث ما سبق وفقاً لاستجابات العينة ، أن السبب الرئيسي في وجود الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين يتجسد نسبياً في بعض الخلافات في العمل وبعض الخلافات الشخصية .

أما أسباب الصراع داخل المجموعة الواحدة فيرجع بصورة أساسية إلى الاختلاف في الآراء بين أعضاء القسم ، وإن كانت هناك أسباب أخرى جاءت بصورة متوسطة شملت : الخلافات حول من سيقوم بالعمل ، الخلافات بين مجموعة داخل القسم ، عدم وصول دعم الأفكار والآراء والانسجام داخل القسم للمستوى المطلوب .

بينما قد ترجع الصراعات بين المجموعات إلى الخلافات النسبية بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين سواء الشخصية منا أو المرتبط بالعمل، وبعض الخلافات الشخصية البسيطة بين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة وضعف المساندة المشتركة بين الأقسام سواء فيما يرتبط بتداول المعلومات في ظل متطلبات الجودة والاعتماد (طريقة التوصيف، خبرات الأقسام، تقارير المقررات، اعتماد المؤسسات والبرامج، المنافسة على الاعتماد ...)

ويلاحظ الباحث أن الصراع بين المجموعات جاء في مرتبة متأخرة نظراً لقلّة الاحتكاك بين هذه الأقسام، وإن كان هذه الاحتكاك أصبح ضرورة في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد سواء المؤسسة أو البرنامجي

وأخيراً جاء الصراع الشخصي بصورة منخفضة نظراً لارتباط مهام عضو هيئة التدريس بالمهام التي تؤديها الكلية، وانسجام أهدافه مع أهداف الكلية وحبه للعمل الذي يؤديه، ورضاه عن وظيفته وتوافقها مع ما كان يتمناه عند استلامه العمل، وما يخلقه العمل من تحدى يساعده على تأديته بصورة لائقة وتوظيف مهاراته بالكامل داخل وظيفته، وبيئة العمل المريحة نسبياً مقارنة بالوظائف الأخرى، والمكانة الاجتماعية للأستاذ الجامعي، والحرية التي يتمتعون بها في ممارسة أعمالهم، والبيئة الفيزيائية التي تبعث على الراحة في العمل من حيث المباني الجامعية والمكاتب. وكل ما سبق يؤدي إلى الرضا المهني والوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وتقبلهم للعمل، وهذا كله يساهم في انخفاض الصراع الشخصي مهما كانت هناك مشكلات بالعمل.

**خامساً:** للإجابة عن السؤال الخامس " ما الأساليب المتبعة من قبل رؤساء الأقسام بكلية جامعة جنوب الوادي في إدارة الصراع التنظيمي؟"، تم حساب المتوسط الحسابي والمتوسط الوزني والانحراف المعياري لمعرفة ترتيب أساليب إدارة الصراع المتبعة من قبل رؤساء الأقسام العلمية، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣٦): المتوسط الوزني لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ببعض أقسام كلية الجامعة

م	أسلوب إدارة الصراع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الترتيب	درجة تواجد الصراع
١	التكامل	٥٣.٣١٣	١٩.٢٣٠	٤.١٠١	١	متوسطة
٢	السيطرة والإجبار	٣٣.٠٨٤	١٤.٢٣١	٣.٣٠٨	٥	متوسطة تقريباً
٣	التهدئة والتسوية	٣٩.٧٥٩	١٢.٣٣٨	٣.٩٧٦	٢	متوسطة تقريباً
٤	التجنب	٣٦.٦٩٨	٧.٩٥٢	٣.٦٧٠	٤	متوسطة تقريباً
٥	الاسترضاء	٣٥.٥٣٠	٧.٨١٨	٣.٩٤٨	٣	متوسطة تقريباً
	الإجمالي	١٩٨.٣٨٥	٤٨.٦٣٣	٣.٨١٥		متوسطة تقريباً

بدراسة الجدول السابق يتضح أن معظم الأساليب المستخدمة جاءت بصورة متوسطة تقريباً، وقد احتل أسلوب التكامل المرتبة الأولى بمتوسط وزني (٤.١٠١) ويليه على التوالي أساليب: والتهدئة والتسوية (٣.٩٧٦)، والاسترضاء (٣.٩٤٨) والتجنب (٣.٦٧٠)، والسيطرة والإجبار (٣.٣٠٨)، وهذا يشير إلى اختلاف نتائج

هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسات : العباينة (١٩٩٦) ، Dee , et al . ، (٢٠٠٤) ، وعاطف أبو غالى ونادرة بسيسو (٢٠٠٩) ، واتفاقها مع دراسة Rahim (٢٠٠١) ، ودراسة سلطان الشهرى ، ودراسة Chaudhry (٢٠٠٨) ، ودراسة إبراهيم عيسى (٢٠٠٩) فى حصول أسلوب التكامل على المرتبة الأولى ، وكذلك اتفاقها مع دراسة سلطان الشهرى فى حصول أسلوب السيطرة والإجبار على المرتبة الأخيرة .

ويفسر الباحث النتائج السابقة التى تشير إلى ميل رؤساء الأقسام لاستخدام أسلوب التكامل والتهدئة والتسوية والاسترضاء أكثر من أسلوبى التجنب والسيطرة والإجبار إلى أنهم يشجعون بصورة عالية تقريبا فكرة أن الجميع فى قارب واحد ، واستخدام طريقة (خد وهات) للتوصل إلى حل يرضى جميع الأطراف ، واستمالة الأطراف المتصارعة لتهدئة الصراع حتى يتم حله .

كما أن هناك إستراتيجيات يستخدمونها ولكن بصورة متوسطة مثل : تشجيع روح الفريق ، والوصول لحل وسط ، ومشاركة العاملين فى وضع الخطط والبرامج اللازمة لمواجهة الصراع ، وتخفيف مشاعر الغضب لدى الأطراف المتصارعة ، ودمج الأفكار للوصول لقرارات مشتركة ، وتقريب وجهات النظر ، والتشجيع على التعاون وتبادل المعلومات ، وحث الأطراف المتصارعة على تقديم تنازلات ، ومجاملة جميع الأطراف ، ومساعدة الأطراف المتصارعة على تحقيق رغباتهم فى ضوء الإمكانيات والقوانين المتاحة ، واسترضاء أصحاب النفوذ والحصول على مساعدة الآخرين للوصول إلى حل ، والتعرف على مشاكل المرؤوسين وحلها فور وقوعها ، والتعاون فى فهم المشكلات قبل حلها ، وتوضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتصارعة ، ومناقشة الأفكار بأسلوب علمى واسترضاء الأفراد الذين يقع عليهم الضرر ، ودراسة أسباب الصراع بالتعاون معهم ، وتنظيم الاجتماعات للأطراف المتصارعة ، وتشجيع الاتصالات الأفقية والرأسية ، وتقديم تنازلات ليعود الآخرين على ذلك ، وإبراز المصالح والأضرار المشتركة بين المتصارعين ، وتهيئ المناخ المناسب لتكامل الأدوار ، ويقلل من نقاط الاختلاف بين المرؤوسين ، ويشجع الأطراف المتصارعة على تبادل وجهات النظر .

ويدل ما سبق على أنه بالرغم من أهمية هذه الأساليب فى إدارة الصراع ، إلا أن أعضاء هيئة التدريس ما زالوا يمتلكون معظم المهارات والإستراتيجيات المرتبطة بها بصورة متوسطة نسبيا ، وهذا ناتج عن قلة الدورات التدريبية المرتبطة بإدارة الصراع وإدارة فرق العمل والتواصل الفعال وغيرها من الدورات المرتبطة بالصراع وأساليب إدارته .

وعلى الجانب الآخر ، يتضح احتلال أسلوب التجنب ، والسيطرة والإجبار للمرتبتين الأخيرتين ، وهذا يدل على هناك قناعات لدى رؤساء الأقسام إلى حد ما بأن هذه الأساليب تخلق لديهم متاعب فى إدارة الأقسام فى ظل الأعباء الملغاة

على عاتق أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام ، فلا مجال لخلق مزيد من المعاناة والشكاوى والتظلمات داخل العمل .

فقد أكدت استجابات المرؤوسين أنهم يستخدم بصورة عالية نسبياً استراتيجيات : منع الخروج عن جدول الاجتماعات فى حالة نشوء صراعات وتجنب المناقشات المفتوحة مع المرؤوسين ، والقيام بدور حمامة السلام فى مواجهة الصراعات ، وتجنب حدوث أى صراع مع أصحاب النفوذ ، والتحجج بتأجيل قضايا الصراع بحجة الانتظار حتى يتوفر وقت لحلها ، وتجنب النقاشات التى تؤدى إلى الجدل والاختلاف .

إلا أنهم فى المقابل لا يفرضون رأيهم لاجبار الآخرين على تقديم تنازلات ولا يعتمدون أسلوب القمع والشدة حيال موضوعات الصراع ، ولا يفرضون الحلول الكفيلة لحل الصراعات بالقوة ، ولا يبرزون أن أفضل وسيلة لحل الصراع تجنبها فضلاً عن حصولهم على درجات ما بين متوسطة ومتوسطة تقريبا فى باقى البنود الخاصة ببعدى السيطرة والإجبار والتجنب .

وبناءً على ما سبق ، فإن انخفاض درجة أسلوبى التجنب والسيطرة والإجبار يكون فى صالح العمل نسبياً ، حيث أنهما يرتبطان إيجابياً مع الصراع الهدام (Song , 2006) والإرهاق والتوتر النفسى (Dijkstra, 2009) ، وعكسياً مع المناخ التنظيمى الإيجابى (Song , 2006 ؛ سلطان الشهرى ، ٢٠٠٩) وسلوك المواطنة (Salami, 2010) ، ومن ثم فإن هذه الأساليب لا تصلح للتعامل مع أعضاء هيئة التدريس لاعتمادها على الإجبار والإكراه وتجسيد كثرة الخلافات مع الزملاء واضطراب العلاقة معهم والتذمر المستمر وقلة الإنتاجية واللامبالاة وكثرة التوترات وسوء التوافق فى مواقف العمل والاعتماد على الانصياع التام وليس التعبير الذاتى والابتكار .

ومن ثم فإنه فى ظل قلة أعضاء هيئة التدريس والانسجام بين الأعضاء وتقارب الأعمار والدرجات العلمية ومكانة عضو هيئة التدريس كان رؤساء الأقسام أميل تقريبا لأساليب التكامل والتهدئة والتسوية والاسترضاء ، والتى ترتبط إيجابياً مع الصراع البناء (Song , 2006) والخبرة ( سعيد العبابنة ١٩٩٦ ) والرضا الوظيفى (عاطف أبو غالى ونادرة سبيسو ، ٢٠٠٩) والكفاءة الذاتية (Ergeneli , 2010) وسلوك المواطنة (Salami , 2010) ، إلا أن الباحث يرى أن هذه الأساليب ما زالت فى حاجة إلى المهارات التى ترفع من درجة تطبيقها .

**سادساً :** للإجابة عن السؤال السادس " ما العلاقة بين الإستراتيجيات المتبعة فى توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادى ومستوى الصراع التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس بهذه الأقسام ؟ " تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مصادر القوة الفرعية ومستوى الصراع التنظيمى باستخدام برنامج SPSS ، وهو ما يوضحه الجدول التالى:

جدول (٣٧) معاملات ارتباط بيرسون بين إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام ومستوى الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بهذه الأقسام

م	مستوى الصراع	الصراعات الشخصية	الصراعات داخل المجموعة	الصراعات بين المجموعات	الصراع بين الرؤساء والمرؤسين	اجمالي مستويات الصراع
١	قوة الخبير الإيجابي	*.٣٥٠-	**٠.٦٧٦-	**٥.٥٠-	**٠.٢٧٧-	**٠.٦١٢-
٢	الإعجاب الإيجابي	٠.١١٣-	**٠.٥٠٢-	**٠.٤١٤-	**٠.٤٤٨-	**٠.٥٠٨-
٣	المعلومات المباشرة	**٢١٥-	**٠.٦١٥-	**٠.٤٥٤-	٠.١٦٠-	**٠.٥١٢-
٤	شرعية الاعتمادية	**٠.٢٧٦-	**٠.٦٩٢-	**٠.٥٧٥-	**٠.٢٥٥-	**٦١٣-
٥	المكافأة الشخصية	٠.٠٧٩-	**٠.٥٠٥-	**٠.٣٨١-	**٠.٣٨١-	**٠.٤٣٨-
٦	المكافأة اللاشخصية	٠.٠٣٦-	**٠.٣٨٠-	٠.١٦٦	**٠.١٦٠-	**٠.٢٦٣
٧	القهر اللاشخصي	٠.٠٣٦-	*.٣٩٠	٠.١١٥	*.٣٦٥	**٠.٢٦٤
٨	شرعية التبادلية	٠.٠٦٤-	**٠.٢٦٥	٠.٠٠٤	**٠.٢٤٠	٠.١٤٠
٩	شرعية العدالة والمساواة	**٠.٢٦٠-	**٠.٤٧٦-	٠.١٧٨-	٠.١١١	*٢٨٧-
١٠	القهر الشخصي	**٠.٢٢٨	**٠.٣٠٢	٠.١٦٤-	**٠.٣٦٣	٠.٠٣١
١١	الشرعية الرسمية	٠.١٩٥	**٠.٢٥١-	٠.١٢٢	**٠.٢٣٨-	٠.٠٧٧-
١٢	اجمالي القوة الناعمة	**٠.٢٣٣-	**٠.٦٢٨-	**٠.٤٨٩-	**٠.٣٢٨-	**٠.٥٦٩-
١٣	اجمالي القوة الصلبة	٠.١٩٤-	**٠.٢٢٣	٠.١١٥	**٠.٢٤٣	٠.٠٣٤-

يتضح من الجدول السابق ارتباط إستراتيجيات توظيف القوة الناعمة ارتباطاً دالاً سالبا بجميع مستويات الصراع التنظيمي ( ما عدا قوة المعلومات المباشرة التي لا يوجد بينها وبين مستوى الصراع بين الرئيس والمرؤوس ارتباط دال عند أى مستوى من مستويات الدلالة ) ، بينما ترتبط إستراتيجيات توظيف القوة الصلبة ارتباطاً دالاً موجبا بكل من الصراعات داخل المجموعة والصراع بين الرئيس والمرؤوس ، إلا أنه لا يوجد بين هذه القوة الصلبة أية علاقات ارتباطية دالة مع الصراعات الشخصية والصراعات بين المجموعات .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن توظيف رئيس القسم لقوة الخبير والإعجاب الإيجابي وشرعية الاعتمادية والمعلومات المباشرة والمكافأة الشخصية يؤدي إلى زيادة التماثل مع الرئيس والنمو المهني والرضا الوظيفي لدى المرؤسين وكذلك زيادة وضوح الأدوار الخاصة بكل فرد ، واستخدام تقنيات وأساليب جديدة في حل المشكلات ، ووجود التعزيز النفسي والمعنوي ، ومعرفة علاقات الفرد بمجموعته والمجموعات الأخرى ، وتوافر الجاذبية الشخصية ، واستخدام الوسائل الدبلوماسية ، والتوافق بين سياسات المؤسسة والعاملين بها ، واستخدام حسن الحوار والعقلانية ، مما ينتج عنه توافق الفرد مع ذاته ومجموعته ورؤسائه

والمجموعات الأخرى ، مما يقلل الصراع الشخصى والصراع بين المجموعات والصراع داخل المجموعة الواحدة ، وكذلك الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين .

ويؤكد هذه النتيجة بعض الدراسات التى توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين قوة الخبير والإعجاب والمكافأة من ناحية والثقة بالرئيس (Taven & Herring, 2005) والإنجاز من ناحية أخرى (Tauber , 1985) ، وكذلك قوتى الخبير والإعجاب الإيجابى والنمو المهنى (Daniel, 2008) ، وقوة الإعجاب والخبير مع المشاركة (Pounders, 1996) ، والرضا الوظيفى مع قوة المكافأة والإعجاب والخبير (Rahim & Afaz , 2005 ; Roach , 199) ، وقوتى الخبير والإعجاب مع الالتزام التنظيمى (Rahim & Afaz, 2001) وقوة الخبير وتعطيل الصراع التنظيمى (Twomey, 2003) ، ومن ثم فإن هذه العوامل سوف تؤدى بالضرورة إلى التكيف مع بيئة العمل المادية والاجتماعية وإقامة علاقات أكثر توافقا ، مما يقوده إلى الشعور بالرضا الوظيفى والتوافق المهنى اللذان يرتبطان بتقبل ظروف العمل وبالطريقة التى يقدره بها رؤساؤه وزملاؤه (عباس محمود عوض ، ٢٠٠٦ : ٧) ، مما ينتج عنه تنمية الصحة النفسية ( حامد زهران ، ٢٠٠٢ : ١٧٥ ) والارتياح فى العمل وخفض التوترات وخفض الصراع التنظيمى بمختلف مستوياته (نجا مشعل المطيرى ، ٢٠٠٩ ؛ عاطف أبو غالى ، نادرة بسيسو ، ٢٠٠٩ : ٤٢٧ - ٤٢٨ )

أما بالنسبة للقوة الصلبة فيلاحظ أن استخدام المكافآت المادية التى تقود إلى التقدير المادى والحصول على الموارد ق تؤدى إلى خفض الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين وداخل المجموعات وزيادة التنافس المحمود ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( Schul & Babkus , 1998 ) التى توصلت إلى أن قوة المكافأة تقلل الصراع الإدارة ، كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( Paula & Patsy , 1994 ) التى توصلت إلى الارتباط الإيجابى بين قوة المكافأة والمقاومة التى تؤدى إلى الصراع التنظيمى .

كما تساهم شرعية العدالة والمساواة فى خفض الصراعات الشخصية والصراعات داخل المجموعة حيث يقدر كل فرد تبعا لمجهوداته ، وكل فرد ملزم بما كلف به من قبل رئيسه .

أما قوة الشرعية الرسمية فتقلل الصراعات داخل المجموعة وبين الرؤساء والمرؤوسين وذلك بسبب إدراك المرؤوسين لسلطاتهم وسلطات رئيسهم ، فهذا النفوذ الذى يمارسه رئيس القسم خولته له القوانين واللوائح الجامعية ، ومن ثم فهو لديه الحق الشرعى لممارسة نفوذه وفقا لموقعه الوظيفى ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( Paula & Pasty , 1994 ) التى ربطت بين القوة الرسمية ونقص الصراع ، كما يدعم ذلك ما أكدته بعض الدراسات من أن هذه القوة تساهم فى زيادة الالتزام التنظيمى ( Koslowsky et al . , 2001 ) ، وزيادة

(Richmond , السلوك الإذعاني (Rahim & Afaz,2001) ، وزيادة الهيمنة ، (et al . , 1983)

إلا أنه على الجانب الآخر تختلف هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة مع دراسة (Schwarzwald , et al , 2006) التي توصلت إلى ارتباط القوة الرسمية بزيادة صراع العلاقات ، كما ترى دراسات أخرى أن هناك جوانب سلبية لهذه القوة نظرا لارتباطها بانخفاض الرضا الوظيفي ؛ (Roach , 1999) (Koslowsky , et al . , 2001) ، بيد أن الباحث يرى أن تطبيق الشرعية الرسمية في الجامعات قد لا يصل في أغلب الأحوال إلى درجة التطبيق الحرفي للوائح والتعليمات والسلطات وما ينتج عنه من إكراه وإجبار وتعت في ظل الحرية الإدارية والأكاديمية ومكانة عضو هيئة التدريس ، وخاصة في ظل انخفاض قوتى القهر الشخصي واللاشخصي في العمل الجامعي .

أما قوة التبادلية فتولد الصراعات داخل المجموعة وبين الرؤساء والمرؤوسين لأنها علاقة قائمة على تبادل المنافع والمصالح والتي غالبا ما تشوبها الخلافات الشخصية وخلافات العمل ، وكذلك التنافس والصراعات بين المرؤوسين من أجل الحصول على هذه المكاسب ، ويؤكد ذلك دراسة (schwarzwald & Koslowsky , 1999) التي توصلت إلى الارتباط العكسي بين التقدير العالي للذات عند الرؤساء والمرؤوسين وقوة التبادلية .

أما قوة القهر الشخصي واللاشخصي فتؤدي إلى زيادة الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين وداخل المجموعة ، فضلا عن أن قوة القهر الشخصي تزيد من الصراعات الشخصية ، حيث تؤدي إلى تقليل التوافق الشخصي والتأثير السلبي على معنويات المرؤوسين ، وتقليل الرضا المهني والوظيفي ، مما ينتج عنه نشوء جو من القلق والتوتر والمشاحنات والشكاوى على كافة المستويات ، ويدعم ذلك ما توصلت إليه بعض الدراسات من ارتباط القهر بانخفاض الرضا الوظيفي (Roach,1999;Teven&Herring,2005;Koslowsky,et al.,2001) وانخفاض المشاركة (Pounders, 1996) وانخفاض الكفاءة الذاتية (Lyons&Murphy,1999) ، إلا أنه على الجانب الآخر توصلت دراسة (Twomey,2003) إلى ارتباط قوة القهر بتعطيل الصراع التنظيمي حيث تقود إلى الاستسلام التام من المرؤوسين ، ويرى الباحث أن هذا لا ينطبق على العمل الجامعي الذي يشغله قادة الفكر والرأى والتغيير .

سابعاً : للإجابة عن السؤال السابع " ما العلاقة بين الإستراتيجيات المتبعة في توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ؟ " ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مصادر القوة الفرعية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي باستخدام برنامج SPSS ، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣٨) معاملات ارتباط بيرسون بين إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام

م	مستوى الصراع	التكامل	السيطرة والإجبار	التهدئة والتسوية	التجنب	الاسترضاء
	توظيف القوة					
١	قوة الخبير الإيجابي	**٠.٨٨٩	**٠.٥٦٨	**٠.٨٨٦	**٠.٥١٥-	**٠.٤١١
٢	الإعجاب الإيجابي	**٠.٧٩٥	**٠.٨٣٧	**٠.٨٣٤	**٠.٦٠٧-	**٠.٣٣٧
٣	المعلومات المباشرة	**٠.٩١٥	**٠.٦٠٦	**٠.٨٩٥	**٠.٥١٣-	**٠.٣٣٣
٤	شرعية الاعتمادية	**٠.٩٢٩	**٠.٤٨٦	**٠.٨٩٦	**٠.٣٩٧-	**٠.٢٧٦
٥	المكافأة الشخصية	**٠.٨٢٤	**٠.٣٩٢	**٠.٨٣٨	٠.١٢٧	**٠.٣٨٠
٦	المكافأة اللاشخصية	**٠.٥٨٠	**٠.٥٠٥	**٠.٥٧٥	٠.١٣٨	٠.٠١٥
٧	القهر اللاشخصي	-٠.٠٧٤	**٠.٧٣٤	-٠.٠٥٥	٠.٠٩٣	٠.٠٠٤
٨	شرعية التبادلية	٠.٠٤٤	**٠.٧٠٩	٠.٠٩٣	٠.١٢٤	٠.١٤٤
٩	شرعية العدالة والمساواة	**٠.٦١٤	**٠.٧٩٠	**٠.٦٢٣	**٠.٢٥٦-	**٠.٢٤٩
١٠	القهر الشخصي	٠.٠٧٧	**٠.٨١٥	٠.١٠١	٠.٠٩٧	٠.١٢٩
١١	الشرعية الرسمية	*٠.٣٣٥	**٠.٩١٤	**٠.٣٢٤	*٠.٣٢٠-	**٠.٢٤٩
١٢	القوة الناعمة	**٠.٩١٥	**٠.٤٦٣	**٠.٩١٥	**٠.٥٢٨-	*٠.٣٣٦
١٣	القوة الصلبة	**٠.٢٩٦	**٠.٨٧٢	**٠.٣١١	٠.٢٠٧	٠.١٥٨

يتضح مما سبق ارتباط إستراتيجيات توظيف القوة الناعمة بجميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي ( ما عدا قوة المكافأة الشخصية وأسلوب التجنب التي لم يتكون بينهما علاقة ارتباطية دالة)، فقد ارتبطت استراتيجيات توظيف مصادر القوة ايجابية مع أساليب التكامل والسيطرة والإجبار والتهدئة والتسوية والاسترضاء ، بينما ارتبطت سلبيا بأسلوب التجنب .

ويعزى ذلك إلى أن وجود قوة الخبير والمعلومات المباشرة وشرعية الاعتمادية والمكافأة الشخصية تساعد رئيس القسم على اختيار الإستراتيجية المناسبة فتساعده على وضوح إجراءات العمل ، واستخدام الأساليب الدبلوماسية واستخدام الإقناع ، وتوفير المعلومات المرتبطة بالتغيير ، والتعزيز المعنوي ، ومن ثم تساهم في : تكامل الأدوار ، والعمل بروح الفريق ، وتوفير المناخ الملائم ، وتقريب وجهات النظر ، وتشجيع الاتصالات الرأسية والأفقية ، وتكوين أجواء وحرية أكاديمية ملائمة للعمل ، فضلا عن تخفيف مشاعر الغضب لدى المرؤوسين وغيرها ، ويدعم ذلك ما أكدته دراسة (Richmond, et al., 1983) ارتباط قوى الإعجاب والخبير بعيد التكامل والفاعلية كأحد أبعاد إدارة الصراع .

ومن ناحية أخرى ترتبط هذه القوة ( ما عدا قوة المكافأة الشخصية ) سلبياً بأسلوب التجنب ، حيث أن أسلوب التجنب الذي يقوم على الانسحاب ، وتدنى التعاون ، والإهمال ، وتجنب النقاشات المفتوحة ، وتفادي العلاقات مع الأطراف المتصارعة ، وهذا كله يتعارض مع مفهوم هذه القوة .

وعلى الرغم من أن أسلوب السيطرة والإجبار يعتمد على الجبر والإكراه من ناحية، وتعتمد القوة الناعمة على الدبلوماسية والإقناع من ناحية أخرى، إلا أن هناك ارتباطاً دالاً موجبا بينهما جميعاً، وهذا يرجع إلى أن امتلاك هذه القوة يوفر نوعاً من السياسة والدبلوماسية تساهم في السيطرة على المرؤوسين وإجبارهم إجباراً قائماً على النفوذ والإقناع والعقلانية والمنطقية، ويدعم ذلك ما تم التوصل إليه من أن المرؤوسين أكثر امتثالاً للرؤساء ذوي القوة الناعمة (Schwarzwald, 2001)، كما أن الإذعان للرؤساء أكثر ارتباطاً بالقوة الناعمة من القوة الصلبة (Gupta, & Sharma, 2010)

أما بالنسبة للقوة الصلبة، فتشير النتائج إلى ارتباط قوة المكافأة اللاشخصية إيجابياً مع أساليب التكامل والسيطرة والإجبار والتهدة والتسوية وهذا قد يكون أمراً طبيعياً نظراً لما أكدته (Richmond, 1983) من ارتباط قوة المكافأة المادية ببعدها الهيمنة والسيطرة، وكذلك قد يستخدم رئيس القسم هذه القوة كوسيلة ترغيب وترهيب في زيادة تفعيل تكامل الأدوار أو في التهدة والتسوية بين الأطراف وخاصة نظراً لارتباط هذه القوة ببعدها المشاركة الفعالة وفق ما كده (Schul & Babakus, 1988). كما ارتبطت قوى التبادلية والقهر الشخصي واللاشخصي مع السيطرة والإجبار نظراً لاعتماد قوة التبادلية على تبادل المنافع التي قد تتيح الفرصة للسيطرة على المرؤوسين وإجبارهم مقابل نوعاً من الاستسلام من المرؤوسين في مقابل الحصول على بعض المكاسب دون غيرهم من ناحية، وارتباط قوة القهر الشخصي واللاشخصي بالإكراه والإجبار وحب الهيمنة مما يقود إلى الرغبة في السيطرة والإجبار. كما ترتبط قوتها شرعية العدالة والمساواة والشرعية الرسمية إيجابياً مع مختلف الأساليب ما عدا أسلوب التجنب الذي ارتبطاً معه ارتباطاً سالباً، وهذا يشير إلى أنه يمكن استخدام هاتين القوتين في الإجبار أو التأثير على المرؤوسين لحل الصراعات حيث أنهما يرتبط وجودهما إيجابياً بإذعان المرؤوسين لرؤسائهم، ومن ثم يمكن استخدام السلطة والعدالة في تكليف المرؤوسين بأدوار تكاملية والسيطرة عليهم وإجبارهم عند احتدام الصراع أو استغلال المنصب وتطبيق العدالة من أجل التهدة والتسوية أو الاسترضاء، ومن جانب آخر فإن هاتين القوتين تميلان إلى الإيجابية من خلال استغلال النفوذ والسلطة والمنصب والقدرة على تطبيق العدالة ولهذا يرتبطان عكسياً مع أسلوب التجنب الذي يميل إلى اتخاذ مواقف سلبية.

**ثامناً:** للإجابة عن السؤال الثامن " ما الفروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس التابعين لمرتفعي ومنخفضي إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة من رؤساء الأقسام بكلية جامعة جنوب الوادي؟"، تم أخذ الإرباعي الأعلى (أعلى ٢٥٪ من مرتفعي القوة الناعمة) والإرباعي الأدنى (أقل ٢٥٪ من منخفضي القوة الناعمة)، ثم استخدام اختبار (ت) للتعرف إلى دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين بالنسبة لمستويات الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس التابعين لهم، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣٩) دلالة الفروق في مستويات الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بين مرتفعي ومنخفضي إستراتيجيات توظيف القوة الناعمة من رؤساء أقسامهم

قيمة "ت"	مرتفعي توظيف لقوة الناعمة		منخفضي توظيف القوة الناعمة		نوع القوة	مستوى الصراع التنظيمي
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط		
١.١٣٣-	٤.٤٠٠	٢٠.١٩١	٧.٦٩١	٢٢.٣٨١	الصراعات الشخصية	
**٦.٦٧٥-	٦.٧٤٨	٢٠.٦٦٧	٦.١٣٦	٣٣.٩٤٢	الصراعات داخل المجموعة	
**٦.٣٦٢-	٥.٣٠٢	٣٠.٢٨٦	٥.٠٧٦	٤٠.٤٧٦	الصراعات بين المجموعات	
**٢.٣٢١-	٧.٢٣٨	١٥.٩٠٥	٢.٩٢٠	١٩.٨٥٧	الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين	

يتضح من الجدول السابق تأكيد النتائج السابقة الواردة في (جدول ٣٨) حيث يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منخفضي ومرتفعي القوة الناعمة والصلبة بالنسبة لثلاثة مستويات من الصراع التنظيمي (الصراعات داخل المجموعة ، الصراعات بين المجموعات ، الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين) لصالح منخفضي توظيف القوة الناعمة ، وهذا يؤكد أن هذه القوة تتناسب عكسياً مع مستويات الصراع ، وهذا يتفق مع النتائج السابقة (أغلب القوى الفرعية المكونة للقوة الناعمة ترتبط سلبياً مع مستوى الصراع التنظيمي وكذلك يتفق مع العديد من الدراسات التي أكدت أن القوة الناعمة تساهم في رفع الرضا الوظيفي والامتثال للرئيس والإذعان لأوامره ، كما أنها تؤثر إيجابياً على جودة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس والمزلاء ، وكذلك الثقة بالرئيس (Taven&Herring,2005) والنمو المهني (Daniel,2008) ، ومن ثم فإنها أفضل أنواع القوى في مواقف الصراع (Schwarzwald,2001) ، ومن ثم فإن تواجدها يقلل من مستوى الصراع .

تاسعاً : للإجابة عن السؤال العاشر الثامن " ما الفروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس التابعين لمرتفعي ومنخفضي إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الصلبة من رؤساء الأقسام بكلية جامعة جنوب الوادي ؟" ، تم إتباع نفس الخطوات المذكورة في ثامننا بالنسبة للقوة الصلبة .

جدول (٤٠) دلالة الفروق في مستويات الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بين مرتفعي ومنخفضي إستراتيجيات توظيف القوة الصلبة من رؤساء أقسامهم

قيمة "ت"	مرتفعي توظيف لقوة الصلبة		منخفضي توظيف القوة الصلبة		نوع القوة	مستوى الصراع التنظيمي
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط		
١.٠٥١	٣.٧٨٩	٣٧.٤٢٩	١٠.٩٧٤	٣٤.٨٥٧	الصراعات الشخصية	
**٤.٣٢٣	٤.٢٣٨	٣٥.٢٨٦	٩.٢١٢	٢٥.٩٠٥	الصراعات داخل المجموعة	
٠.١٢٢	٤.٠٨٨	٣٨.٢٨٦	٩.٩٤٠	٣٨.٠٠٠	الصراعات بين المجموعات	
**٢.٥٣٢	٥.٣٧٦	٢٤.٠٠٠	٢.٩٢٤	٢٠.٦١٩	الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين	

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي القوة الصلبة ومستويات الصراع لدى أعضاء هيئة التدريس (الصراعات داخل المجموعة، الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين) لصالح مرتفعي القوة الصلبة، بينما لا توجد فروق في مستويات الصراع بين المجموعات والصراع الشخصي. وهذا يدل أن استخدام غالبية القوة الفرعية المكونة للقوة الصلبة تؤجج هذه الصراعات وتخلق جواً مليئاً بالتزاعات والاضطرابات، وهذا ما أوضحته النتائج السابقة تفصيلاً، ويرى الباحث أنه في ظل تقارب الخبرات المهنية والأعمار بين الرؤساء والمرؤوسين فإن استخدام القوة الصلبة يؤجج الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين وداخل المجموعات، ويدعم ذلك ما أكده (Koslowsky, et al., 2001) من أن الإذعان للقوة الصلبة يكون صعباً في حالة تقارب المسافة المهنية بين الرئيس والمرؤوسين مما قد يولد صراعاً وكذلك ما يؤكدُه (Schwarzwald, et al., 2006) من أن هناك علاقة إيجابية بين البيئة القائمة على الإكراه والتنافس والصراع التنظيمي .

وقد يرجع الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي القوة الصلبة والناعمة من ناحية، والصراع الشخصي من ناحية أخرى، إلى رضا أعضاء هيئة التدريس وتوافقهم مع أعمالهم ومكانتهم الاجتماعية والحرية الأكاديمية الممنوحة لهم، مما ينتج عنه ضعف تأثير هذا التوافق بنوعى القوة. كما يلاحظ من خلال قراءة متوسطات هذه القوى المقابلة للصراعات الشخصية، أن متوسط منخفضي القوة الناعمة أكبر من متوسط مرتفعي القوة الناعمة، والعكس بالنسبة للقوة الصلبة، أي أنه كانت في طريقها إلى ارتفاع الصراع الشخصي مع انخفاض القوة الناعمة والعكس مع ارتفاع القوة الصلبة، ويرى الباحث أن زيادة القوة الناعمة سيؤدى بالضرورة إلى اتساق أهداف الفرد مع أهداف الكلية، وتوظيف كافة طاقاته به، وحب المهام التي يؤديها، والشعور بأن العمل شيقاً، مما يقلل الصراع الشخصي .

**عاشرًا:** للإجابة عن السؤال التاسع " ما الفروق في أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين مرتفعي ومنخفضي إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة من رؤساء الأقسام بـكلية جامعة جنوب الوادي؟"، تم إتباع نفس الخطوات المذكورة في ثامننا بالنسبة للقوة الناعمة، ولكن مع إدارة الصراع التنظيمي .

جدول (٤١) دلالة الفروق في أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين مرتفعي ومنخفضي إستراتيجيات توظيف القوة الناعمة من رؤساء الأقسام

قيمة "ت"	مرتفعي توظيف القوة الناعمة		منخفضي توظيف القوة الناعمة		نوع القوة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
**١٥.٣٥٥	٢.٩٢٥	٧٦.٤٢٩	١٢.٥٩٧	٣٣.٠٩٥	التكامل
*٣.٤٣٨	١٤.٣١٢	٣٤.٣٣٣	١٣.٥٠٤	١٩.٥٧١	السيطرة والإيجاب
**١١.٧٣٠	٣.٤٣٤	٥٤.٠٩٦	١٠.١٥١	٢٦.٦٦٧	التهدئة والتسوية
**٢.٦١٣-	٨.٦٠٨	٢٠.٠٠٠	٣.٨٦٦	٢٥.٣٨١	التجنب
**٢.٦٥٣	٥.١٩٢	٣٩.٤٢٩	١٠.٥٤٢	٣٢.٨٥٧	الاسترضاء

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى أساليب إدارة الصراع بين مرتفعى ومنخفضى توظيف القوة الناعمة من رؤساء الأقسام ببعض كليات جامعة جنوب الوادى لصالح مرتفعى توظيف القوة الناعمة ، باستثناء أسلوب التجنب الذى جاء لصالح منخفضى توظيف القوة الناعمة ، ويتفق ذلك مع النتائج السابقة حيث أن أصحاب القوة الناعمة المرتفعة أقدر على استخدام أساليب إدارة الصراع ، باستثناء أسلوب التجنب الذى يلجأ إليه أصحاب القوة الناعمة المنخفضة .

**أحد عشر :** للإجابة عن السؤال الحادى عشر " ما الفروق فى أساليب إدارة الصراع التنظيمى بين مرتفعى ومنخفضى إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الصلبة من رؤساء الأقسام بكل كليات جامعة جنوب الوادى؟" ، تم إتباع نفس الخطوات المذكورة فى تاسعا بالنسبة للقوة الصلبة ، ولكن مع إدارة الصراع التنظيمى .

**جدول (٤٢) دلالة الفروق فى أساليب إدارة الصراع التنظيمى بين مرتفعى ومنخفضى إستراتيجيات توظيف القوة الصلبة من رؤساء الأقسام**

القوة	نوع	منخفضى توظيف القوة الصلبة		مرتفعى توظيف لقوة الصلبة		قيمة "ت"
		المتوسط	الانحراف المعيارى	المتوسط	الانحراف المعيارى	
أساليب إدارة الصراع التنظيمى	التكامل	٥٣.٧٦٢	١٥.٦٨١	٤٣.٠٠٠	٢٢.١٨٦	***١.٨١٥-
السيطرة والإجبار		١٤.٥٢٤	٤.١٠٦	٤٥.٨٥٧	٦.٨٨٠	**١٧.٩٢٢
التهدئة والتسوية		٤١.٤٧٦	٩.٣٧٤	٣٣.٤٧٦	١٥.٩٤٣	**١.٩٨٢-
التجنب		٣٦.٥٧١	٥.٨٩٦	٣٥.٧٦٢	١٠.٣٩٢	٠.٣١٠-
الاسترضاء		٣٧.٨١٠	٩.٤٦٩	٣٤.٩٥٢	٥.٣٥٢	١.٢٠٤-

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى بعض أساليب إدارة الصراع بين مرتفعى ومنخفضى توظيف القوة الصلبة من رؤساء الأقسام ببعض كليات جامعة جنوب الوادى ، حيث يلاحظ أن أصحاب القوة الصلبة يميلون إلى استخدام أسلوب التكامل ، كما أن منخفضى القوة الصلبة يميلون إلى استخدام أسلوب التكامل والتهدئة والتسوية ، حيث أن مرتفعى القوة الصلبة يفتقرون إلى المرونة والانسجام مع الزملاء والأساليب التعاونية والتكاملية.

#### • توصيات البحث :

- ◀◀ فحص ودراسة مصادر القوة التى تمتلكها القيادات الإدارية بالجامعات المصرية وإستراتيجيات توظيفها للوقوف على نقاط القوة والضعف ومحاولة معالجتها .
- ◀◀ تقديم برامج تدريبية بصفة مستمرة فى ضوء الاتجاهات الحديثة فى الإدارة ، لرفع قوة القيادات الجامعية بوجه عام ورؤساء الأقسام بوجه خاص ، حتى يمكنهم تأدية المهام الموكلة إليهم بفاعلية عالية .
- ◀◀ الاهتمام بالدورات التدريبية الخاصة بإدارة الصراع والاتصال وفرق العمل ... وغيرها ، حتى يمكن رفع مهارات القيادات الجامعية للسيطرة الإيجابية

على الصراعات التنظيمية ، ومحاولة خلق الانسجام بين وداخل المجموعات والتحقق من أن هذه العلاقات تصب في صالح العمل .

◀ زيادة وعى القيادات الإدارية بالعلاقة بين مصادر وإستراتيجيات القوة التي يمتلكها ومستويات وأساليب الصراع التنظيمى ، وتعريفهم بالمجالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الإستراتيجية المناسبة ، حتى يمكن الاستفادة من ظاهرة الصراع فى زيادة فاعلية التنظيم الجامعى ، حيث تؤكد الدراسات أن التكامل بين القوة الناعمة والصلبة يعد أفضل الإستراتيجيات فى التعامل مع مواقف الصراع ، كما أن التوازن فى استخدام القوتين يؤثر إيجابيا فى الامتثال للرئيس وجودة التفاعل بينه وبين المرؤوسين وتحديد موقفهم منه .

◀ وضع معايير لاختيار القيادات الجامعية تتضمن الخبرة والسمات الشخصية ومصادر القوة وأساليب توظيفها والدورات التدريبية التى التحق بها ومهارات التواصل ومهارات إدارة الصراعات التنظيمية ، وغيرها من العناصر التى تمكنه من تأدية أعماله بنجاح .

◀ زيادة اهتمام الجامعات المصرية بزيادة التعاون بين الأقسام العلمية المناظرة داخل وخارج الجامعة على المستويين القومى والدولى ، وبتفعيل الأبحاث التشاركية والبيئية وتمويلها ، وبتفعيل الندوات والمؤتمرات العلمية التى يمكن أن ترفع من مصادر القوة الناعمة للقيادات الجامعية .

◀ زيادة الصلاحيات المخولة لرؤساء ومجالس الأقسام العلمية حتى يمكن رفع قوة الشرعية وقوة المكافأة وقوة التبادلية الإيجابية لديهم ، وكذلك إعطائه صلاحيات زيادة مكافآت الأعضاء وفق متطلبات العمل .

◀ من خلال ما اتضح من نتائج الدراسة أهمية القوة الناعمة فى خفض مستوى الصراع التنظيمى وارتباطها بمختلف أساليب إدارته داخل الأقسام العلمية ، فإنه يتطلب من القيادات الجامعية وضع الترتيبات اللازمة لتفعيل هذه القوة لدى رؤساء الأقسام .

◀ كما تبين من نتائج الدراسة عدم صلاحية قوتى القهر اللاشخصى والقهر الشخصى فى التعاملات الاجتماعية للقيادات مع أعضاء هيئة التدريس ، كما أن لهم علاقة إيجابية بمختلف مستويات الصراع التنظيمى ، وأسلوب السيطرة والإجبار القائم على الكراهية وشحن أجواء العمل ، وهذا يتعارض مع الأعراف الجامعية والحريات ، ومن ثم توصى الدراسة بالابتعاد قدر الإمكان عن هذين القوتين فى عمل واختيار القيادات .

◀ إجراء المزيد من الدراسات تتناول أنواع ومصادر وإستراتيجيات أخرى من القوة وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى داخل المؤسسات الجامعية .

## • المراجع :

١. إبراهيم عبد الفتاح عيسى ( ٢٠٠٩ ) : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإدارى لرؤساء الأقسام بكليات التمريض فى الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .

٢. أحمد جاد عبد الوهاب ( ٢٠٠٠ ) : السلوك التنظيمى : دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال ، جامعة المنصورة .

٣. أحمد جبر ، جودة عبد المحسن (١٩٩٩) : السلوك الإنساني فى المنظمات ، المنصورة المؤلف .
٤. أحمد صقر عاشور (١٩٩٠) : السلوك الإنساني فى المنظمات ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .
٥. أحمد ماهر (٢٠٠٢) : السلوك التنظيمى ؛ مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ط٨ .
٦. أحمد ماهر (٢٠٠٦) : كيف تسيطر على صراعات العمل ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
٧. أحمد مصطفى (٢٠٠٥) : إدارة السلوك التنظيمى ، بنها ، المؤلف .
٨. أحمد مصطفى (٢٠٠٠) : إدارة السلوك التنظيمى ، بنها ، المؤلف .
٩. أحمد يوسف اللوح (٢٠٠٨) : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفى دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين فى جامعتى الأزهر والإسلامية ، رسالة ماجستير كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة .
١٠. أديب الشخص (١٩٩٤) : إدارة النزاع التنظيمى ، مجلة الإدارى ، السنة ١٦ ، ع٥٦٤ .
١١. أندرو سيزلاقي ، مارك جى والاس ( ١٩٩١ ) : السلوك التنظيمى والأداء ، ترجمة: جعفر أبو القاسم ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .
١٢. مجمع اللغة العربية ( ١٩٩٨ ) : المعجم الوسيط ، القاهرة ، ج٣ : باب القاف .
١٣. ثابت إدريس ، جمال الدين المرسى (٢٠٠٢) : السلوك التنظيمى ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
١٤. ثامر كامل الخرزجى (٢٠٠٥) : العلاقات السياسية الدولية وإستراتيجية إدارة الأزمات عمان ، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع .
١٥. جانيس أركارو ( ٢٠٠١ ) : إصلاح التعليم : الجودة الشاملة فى حجرة الدراسة ، ترجمة : سهير بسيونى ، القاهرة ، دار الأحمدي للنشر .
١٦. جرينبر جوبارون ( ٢٠٠٤ ) : إدارة السلوك فى المنظمات ، ترجمة : رفاعي محمدرفاعي واسماعيل على بسيونى ، الرياض ، دارالمريخ .
١٧. جوزيف ناى (٢٠٠٣) : مفارقة القوة الأمريكية : لماذا لا تستطيع القوة العظمى الوحيدة فى العالم أن تمضى وحدها ، ترجمة : محمد توفيق البجيرمى ، الرياض ، مكتبة العبيكان .
١٨. جوزيف ناى (٢٠٠٧) : القوة الناعمة : وسيلة النجاح فى السياسة الدولية ، ترجمة : محمد توفيق البجيرمى ، الرياض ، مكتبة العبيكان .
١٩. جون جاكسون ، سيريل مورغان (١٩٨٨) : نظرية التنظيم ، ترجمة : خالد زروق ، الرياض معهد الإدارة العامة .
٢٠. جيرالد جوينبرج ، روبرت بارون (٢٠٠٤) : إدارة السلوك فى المنظمات ، ترجمة : رفاعي رفاعي ، اسماعيل بسيونى ، الرياض ، دار المريخ للنشر .
٢١. حامد زهران (٢٠٠٢) : دراسات فى الصحة النفسية والإرشاد النفسى ، القاهرة ، عالم الكتب .
٢٢. حسين حريم ( ٢٠٠٣ ) : إدارة الصراع التنظيمي : دراسة ميدانية على القطاع المصرفي فى الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، ج٦ ، ع٢٤ .

٢٣. حسين حريم (٢٠٠٤) : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات فى منظمات الأعمال ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
٢٤. حسين حريم (٢٠٠٤) : إدارة المنظمات ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
٢٥. خليل الشماع ، خضير حمود (٢٠٠٥) : نظرية المنظمة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
٢٦. ديفيد لانج فورد ، بارشير ، محمود المشيقيح (٢٠٠٠) : إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية ، مراجعة للأدبيات وتطوير إطار نظري ، ترجمة : حمود سليمان المشيقيح مجلة الإدارة العامة ، ع٤ ، مج ٣٩ .
٢٧. رحيم أفاضل (١٩٨٦) : إستراتيجية لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة ، ترجمة : محمد حامد حسنين ، المجلة العربية للإدارة ، مج ١٠ ، ع١ ، تصدرها المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان .
٢٨. رفاعى محمد رفاعى (١٩٨٠) : مشكلة الصراع فى التنظيم ، مجلة الإدارة ، ع٤ ، القاهرة .
٢٩. رمضان أحمد عبيد (٢٠٠٨) : أساليب إدارة الصراع التنظيمى لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
٣٠. ريتشارد هال (٢٠٠١) : المنظمات ، ترجمة : سعيد الهاجرى ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .
٣١. زياد يوسف المعشر (٢٠٠٥) : الصراع التنظيمي : دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤى وسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج١ .
٣٢. سعد على الشهرانى (٢٠٠٥) : إدارة عمليات الأزمة الأمنية ، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الأمنية .
٣٣. سعد عبيد بدر (١٩٩٢) : الأيديولوجيا ونظرية التنظيم : مدخل نقدي ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .
٣٤. سعود النمر (١٩٩٤) : الصراع التنظيمي : عوامله وطرق إدارته ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، مج ٧ .
٣٥. سعيد العبابنة (١٩٩٦) : أساليب إدارة الصراع فى الجامعات الحكومية فى الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، الأردن .
٣٦. سلطان الشهرى (٢٠٠٨) : المناخ التنظيمى وأساليب إدارة الصراع فى المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
٣٧. سمير أحمد عسكر (١٩٨٣) : دور الصراع فى الإدارة ، المجلة العربية للإدارة ، مج٧ ، ع٤ عمان .
٣٨. سناء جودت البليسى (٢٠٠٣) : إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان .
٣٩. سوزان المهدي ، حسام هيبه (٢٠٠٠) : إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي فى المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، ع٤ ، ع٢٤ ، ع٤ ، جامعة عين شمس .

٤٠. شاكِر جَارِ اللَّهِ الخشَالِي (٢٠٠٦) : أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو ، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج ٢ ، ع ١ .
٤١. شوقى جواد (٢٠٠٠) : سلوك تنظيمي ، عمان ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
٤٢. صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٣) : السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة
٤٣. طارق موسى العتيبي (٢٠٠٦) : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، دراسة مسحية لتوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض .
٤٤. عاطف محمود أبوغالي ، نادرة غازي بيسسو (٢٠٠٩) : التوافق المهني وعلاقتة بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية ( سلسلة الدراسات الإنسانية ) ، ج ١٧ ، ع ٢٤ .
٤٥. عامر الكبيسي (١٩٩٨ - أ) : التطوير التنظيمي وقضاياها المعاصرة ، الدوحة ، دار الشروق للنشر والطباعة والتوزيع .
٤٦. عايدة خطاب وآخرون (٢٠٠٠) : العلوم السلوكية ، القاهرة ، دار قباء للطباعة والنشر .
٤٧. عادل السيد الجندی (١٩٩٨) : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي ، مجلة كلية التربية ، ع ٢٤ ، ج ٢ ، مكتبة زهراء الشرق ، جامعة عين شمس .
٤٨. عباس عيد مهدي (٢٠٠٥) : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، مجلة مؤتته للبحوث والدراسات ، مج ٢٠ ، ع ٢٤ ، جامعة مؤتته ، عمان .
٤٩. عباس محمود عوض (٢٠٠٦) : دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .
٥٠. عبد الحميد المغربي (٢٠٠٤) : السلوك التنظيمي ، المنصورة ، المؤلف .
٥١. عبد الستار الصياح (٢٠٠١) : أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في البنوك الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة جرش للبحوث والدراسات ، ج ١٤ ، ع ١٦
٥٢. عبد الله الطجم ، طلق السواط (١٤١٥ هـ) : السلوك التنظيمي ، جدة ، دار النوابع للنشر والتوزيع .
٥٣. عثمان الخضر (٢٠٠٥) : علم النفس التنظيمي ، الكويت ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .
٥٤. صباح حميد على ، غازي فرحان أبو زيتون (٢٠٠٧) : الاتصالات الإدارية . أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال ، عمان ، دار الحامد .
٥٥. فوزي عبد الرحمن أبو عساكر (٢٠٠٨) : أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة .
٥٦. كامل المغربي (١٩٩٥) : السلوك التنظيمي ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
٥٧. لطفى راشد (١٩٩٧) : مفهوم الصراع التنظيمي : المفاهيم وإستراتيجيات إدارته ، مجلة جامعة الملك سعود ، ج ٩ .
٥٨. ليلي عبد الحلیم قطيشات (٢٠٠٤) : الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .

٥٩. ماجدة العطية (٢٠٠٣): سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
٦٠. مدحت الديب (١٩٨٧) :جوانب في الصراع التنظيمي،المجلة العربية للإدارة،السنة ١١ ، ع٣
٦١. محمد أحمد الحراشنة (٢٠١٠) : نمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي : دراسة مسحية على العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، ج٧ ، ع٢ .
٦٢. محمد أحمد اليماني (٢٠١١) : مصادر قوة القيادة الإدارية ، مكتبة منهل الثقافة التربوية ، المملكة العربية السعودية ، متاح على الموقع <http://www.manhal.net/article.php?action=show&id=I803> ، تم الرجوع إليه بتاريخ (٢٠١٠/١٢/٣) .
٦٣. محمد الحناوي ، صالح سلطان (١٩٩٧) : السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر .
٦٤. محمد القريوتي (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر .
٦٥. محمد القريوتي (١٩٨٩) : السلوك التنظيمي ، عمان ، المؤلف .
٦٦. محمد حسن العميرة (١٩٩٩): ميادئ الإدارة المدرسية، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع
٦٧. محمد عبد الله الخرب (٢٠٠٦) : الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي : دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
٦٨. محمد علي عبد الوهاب (١٩٩٨) : دور القائد في حل النزاع في المنظمة ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، الإمارات ، ج٢٠ ، ع٤ .
٦٩. محمد فالح الحنيطي (١٩٩٣) : الصراع التنظيمي : أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن ، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية ، ع١ ، الجامعة الأردنية
٧٠. محمود سلمان العميان (٢٠٠٢) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
٧١. محمود سلمان العميان (٢٠٠٤) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط٢ ، عمان دار وائل للطباعة للنشر .
٧٢. محمود سلمان العميان (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط٣ ، عمان دار وائل للطباعة للنشر .
٧٣. مسفر ظافر القحطاني (٢٠١٠) : إستراتيجية توظيف القوة الناعمة لتعزيد القوة الصلبة في إدارة الأزمة الإرهابية في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
٧٤. مؤيد السالم (٢٠٠٥) : نظرية المنظمة ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر .
٧٥. منى علي زبيده (٢٠٠٧) : أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة .
٧٦. مؤمن خلف عبد الواحد (٢٠٠٨) : الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة .

٧٧. موسى المدهون ، إبراهيم الجزراوي (١٩٩٥) : تحليل السلوك التنظيمي ، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية .
٧٨. ناصر العديلي (١٩٩٣) : إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .
٧٩. ناصر العديلي (١٩٩٥) : السلوك الإنساني والتنظيمي ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .
٨٠. نجاة مشعل المطيري ( ٢٠٠٩ ) : علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .
٨١. وزارة التعليم العالي ( ٢٠٠٦ ) : قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لأخر التعديلات ، ط ٢٤ المعدلة ، القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية .
82. Agunis, H., Simonsen, M., & Pierce, C. (1998) : Effects of Nonverbal Behavior on Perceptions of Power Bases. Journal of Social Psychology, 138(4) .
83. Anderson , R . ( 2009 ) : How A Counselor's Perception of Gender and Use of Power in the Counseling Session Impact the Development of Rapport , Doctoral Thesis , Walsh Education .
84. Ash , J . , Sittig , D . , Campbell , E . , Guappone , K . & Dykstra , R . (2006 ) : An Unintended Consequence of CPOE Implementation: Shifts in Power, Control and Autonomy. Proceedings of the Annual Symposium of the American Medical Informatics Association; Nov 11–15; Washington DC. Amsterdam. Elsevier.
85. Babylon's Dictionary& Translation Software ( 2011 ) : Hard Power Definition , Available at " [http://dictionary.babylon.com/hard %20Power/](http://dictionary.babylon.com/hard%20Power/) " , Retrieved at : 12/2/2011 .
86. Bartos, E . , Fridsma, D . , Butler, B . , Penrod, L . , Becich, M. and Crowley, R . (2008) : Development of an Instrument for Measuring Clinicians' Power Perceptions in the Workplace, J Biomed Inform. Dec. , 41(6).
87. Bass , B . (1994) : Improving Organisation Effectiveness through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage
88. Blasé, R., & Blasé, J. (2003): Breaking the Silence Overcoming the Problem of Principal Mistreatment of Teachers, California: Corwin Press.
89. Bonn ,M . (1995) :Power Strategies Used in Conflict Resolution by Popular and Rejected Black South African Children , Early Child Development and Care , 114 .

90. Bui , K . , Raven , H . & Schwarzwald , J . (1994) : Influence Strategies in Dating Relationship ; The Effects of Relationship Staisfaction , Gender and Perspective , Journal of Social Behavior and Personality , 9.
91. Chaudhry , T . , Shami , P . , Saif , I . & Ahmed , M . (2008): Gednder Differentials In Styles Of Organizational Conflict Management , International Review of Business Research Papers, 4 ( 4 ) .
92. Chen, G . , Liu ,C .&Tjosvold , D (2005) : Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China , Journal of Management Studies , 42(2).
93. Correia,P. (2008) : Team Conflict in ICT Rich Environments: Roles of Technologies in Conflict Management , British Journal of Educational Technology , 39(1) .
94. Daniel , J . ( 2008 ) : The Relationship Between Perceived Teacher EmPowerment and Principal Use of Power , Doctoral Thesis , Auburn University .
95. Dee , J . , Henkin , A . & Holman , F . ( 2004 ) : Reconciling differences: Conflict Management Strategies of Catholic College and University Presidents , Higher Education , 47 .
96. Dhal , R .(1957): The Concept of Power , Yale University Press
97. Dijkstra , M . , Dreu , C . , Evers , A . & Dierendonck , D . (2009) : Passive Responses to Interpersonal Conflict at Work Amplify Employee Strain,European Journal of Work and Organizational Psychology,18(4) .
98. Drake, L., & Roe, W.. (1999) : The principalship ,5<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
99. Dubose , P. and Pringle , C. (1989) : Choosing A Conflict Management Technique , Journal of Organizational Behavior, 50(6) .
100. Erchul , W . , Raven , B . & Wilson , K . ( 2004 ) : The Relationship Between Gender of Consultant and Social Power Perceptions Within School Consultation ,School Psychology Review, 33 (4) .
101. Erchul, W. , & Raven, H. (1997). Social Power in School Consultation: A contemporary View of French and Raven's Bases of Power Model , Journal of School Psychology, 35 .

102. Erchul, W., Raven, H., & Ray, J. (2001) : School Psychologists' Perceptions of Social Power Bases in Teacher Consultation. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 12.
103. Ergeneli, A . , Camgoz , S . & Karapinar , P . (2010) : The Relationship Between Self – Efficacy and Conflict – Handling Styles in Terms of Relative Authority Positions of the two Parties , *Social Behavior and Personality* , 38(1).
104. French J . and Raven, H . (1959) : The Bases of Social Power, in D Cartwright (ed), *Studies in Social Power*, pp 150–167, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research .
105. French R & Raven , H. (1959) : The Bases of Social Power. In: Cartwright D, Editor. *Studies in Social Power*. Ann Arbor (MI): Univ. Michigan .
106. Garrison , P & Pate L ( 1977) : Toward Development and Measurement of the Interpersonal Power Construct , *J Psychol* , 97(1)
107. Getty , K . & Erchul , W . ( 2009 ) : The Influence of Gender on the likelihood of Using Soft Social Power Strategies in School Consultation , *Psychology in the Schools*, 46(5).
108. Gilley , J . (2006) : *The Manager as Politician* , Westpor , Praeger Publishers .
109. Gordan J. (1991) : *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior* , 3<sup>rd</sup> ed ., Allyn and Bacon, Boston.
110. Gupta, B . & Sharma , N . ( 2010 ) : Compliance with Bases of Power and Subordinates' Perception of Superiors : Moderating Effect of Quality of Interaction , *Singapore management Review* , 30(1) .
111. Hersey, P. & Kenneth, B . (1993) : *Management of Organizational Behavior* , Prentice-Hall, New Jersey.
112. Hinkin , T . & Schriesheim C . (1989) : Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven, 1959 Bases of Power', *Journal of Applied Psychology*, 74 .
113. Hobbes , T . (1968) : *Leviathan*, Middlesex ,Penguin .
114. Hodge J. & Anthony W. (1979) : *Organization Theory: An Environmental Approach* , Harvard University Press, Boston .
115. Hoffman ,M . , & Hattie, A. (2000) : *Reconceptualizing Femininity and Masculinity: From Gender Roles to Gender*

- Self-Confidence, Journal of Social Behavior and Personality, 15.
116. Jasperson , J . , Carte , T . (2002) : Saunders CS, Butler BS, Croes HJP, Zheng W. Review: Power and Information Technology Research: A metatriangulation Review. MIS Quart, 26(4) .
117. Jonhs, G. (1987) : Organizational Behavior. Understanding Life at Work Scott, Boston , Foreman and Company .
118. Jordan , E . , Cowan , A . , & Roberts , J . ( 1995 ) : Knowing the Rules ; Discursive Strategies in Young Children's Power Struggles , Early Childhood Research Quarterly , 10 .
119. Kanter , R . (1977) : Men and Women of the Corporation, New York: Basic Books,
120. Kanter , R . (1979) : Power Failure in Management Circuits, Harvard Business Review, 57.
121. Katz D. & Khan R. (1966) : The Social Psychology of Organizations , Wiley, New York.
122. Kelly J. (1974) : Organizational Behavior , Homewood, Illinois, Richard, IRWIN, Inc.
123. Koslowsky , M . & Schwarzwald , J . ( 1993 ) : The Use of Power Tractics to Gain Compliance : Testing Aspects of Ravens s (1998) Theory in Conflictual Situations , Social Behavior and Personality,21(2).
124. Koslowsky , M . & Schwarzwald , J . ( 1999 ) : Gender , Self-Esteem , and Focus of Interest in the Use of Power Strategies by Adolescents in Conflict Situations , Journal of Social Issues,55(1) .
125. Koslowsky , M . , Schwarzwald , J . & Ashuri , S . (2001): On the Relationship between Subordinates Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes , Applied Psychology : An International Review , 50 ( 3 ) .
126. Koslowsky, M., Schwarzwald, J., & Ashuri, S. (1998). On the Relationship Between Subordinates' Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes. Unpublished Manuscript, Bar-IlanUniversity, Ramat Gan, Israel.

127. Kreisber, S. (1992) : Transforming Power: Domination, EmPowerment and Education, New York , State University of New York Press .
128. Kuokkanen , L . & Leino-Kilpi , H . (2000) : Power and EmPowerment in Nursing : Three Theoretical Approaches. J Adv Nurs , Jan , 31(1) .
129. Laios , A . , Theodorakis , N . & Gargalianos , D . ( 2003): Leadership and Power : Two Important Factors for Effectives Coaching , International Sports Journal .
130. Landry , I . ( 2001 ) : The Relationship between Teachers Job Satisfications and their Perceptions of Principals Use of Power and School Effectiveness ,Educaton , 109 ( 4 ) .
131. Lapointe , L . & Rivard , S. (2005) : A multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation, MIS Quart. Sep. , 29(3).
132. Lewin,K.(1941):Analysisof the Concepts Whole, Differentiation , and Unity, University of Iowa Studies in Child Welfare, 18 .
133. Liao, L . ( 2006 ) : The impact of Teacher's Powers to Knowledge Sharing Behavior and Learning Satisfaction in Distance-learning Environment , Journal of Information, Technology and Society, 2 .
134. Lukes , S . (1974) : Power: A Radical View,London,MacMillan.
135. Lyons , C . & Murphy , M . ( 1994 ) : Principal Self – Efficacy and the Use of Power , A paper Presented at the Annual Meeting of The American Educational Research Association , New Orleans , Apr . 4-8 .
136. Machiavelli , N . (1984) : The Prince, England , Oxford,: Oxford University Press.
137. Markus , M . (1983) : Power, politics, and MIS implementation, Commun ACM. ,26(6) .
138. McClelland , D and Boyatzis , B . ( 1982 ) : Leadership Motive Pattern and Long-term Success in Management , Journal of Applied Psychology, 67 .
139. Medina ,F . & Munduate , L . ( 2008 ) : Power and Conflict in Cooperative and Competitive Contexts , European Journal of Work and Organizational Psychology , 17 (3) .

140. Morgan , G . (1997) : Images of Organization ,Thousand Okas , SAGE Publications .
141. Morgrnthau , H . (1985): Politics among Nations ; The Struggle for Power and Peace , 6<sup>th</sup> ed., New York , McGraw – Hill .
142. Nesler , M . , Aguinis, H . , Quigley , B . & Tedeschi, T . (1993): The Effect of Credibility on Perceived Power , Journal of Applied Social Psychology, 23 .
143. Nietzsche , F . (1968) : The Will to Power, New York , Vintage Book.
144. Nyberg, D. (1988): Power over Power, Ithaca, Cornell Paperbacks
145. Nye , J . (2004) : Soft Power , The Means to Succeed in World Politics ,New York , Basic Books .
146. Olcum Cetin , M . ( 2004 ) : Conflict Management Styles: A Comparative Study of University Academics and High School Teachers , The Journal of American Academy of Business, Cambridge , Sep .
147. Page, G., & Hazleton, V. (1999, May). An Empirical Analysis of Factors Influencing Public Relation Strategy Usage and Effectiveness, Paper Presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, San Francisco .
148. Paula , S . & Patsy , J . ( 1994 ) : Exploring the Links Among Teacher EmPowerment,Leader Power,and Conflict , Eric Datapase , Ed 372044 .
149. Pfeffer, J. ( 1981 ) : Power in Organisations, Boston , Pitman.
150. Pfeffer ,J. ( 1994 ) : Managing with Power : Politics and Influence in Organisations , Boston , Harvard Business School Press .
151. Podsakoff , P . & Schriesheim ,C . (1985) : Field Studies of French and Raven's Bases of Social Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research ,Psychological Bulletin, 97 .
152. Pounders , B . ( 1996 ) : A study of Superintendents Power and Leadership As Perceived by Local Teacher Association Representative and Secondary School Principals in Alabma Public Schhools , A paper Presented at the Annual Meeting of the Mid – South Educational Reseach Association , Tuscaloosa , Nov . 6-8 .

153. Rahim , A . ( 2001 ) : Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict , The Journal of Social Psychology , 126(1).
154. Rahim,A . ,& Afza , M . ( 2001 ) : Leader Power , Commitment , Satisfaction , Compliance , and Propensity to leave a Job Among U.S Accountants , The Journal of Social Psychology , 133 ( 5 ) .
155. Rahim A. (1983a) : Measurement of Organizational Conflict , The Journal of General Psychology , 109 .
156. RahimA.(1983b):A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict , Academy of Management Journal , 26(2) .
157. Rahim A. (2001) : Managing Conflict in Organizations , 3rd Ed., Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
158. Rahim A. (2002): Toward a Theory of Managing Organizational Conflict , International Journal of Conflict Management , 13(3) .
159. Raven , H .( 1965 ) : Social Influence and Power , in ID Stenier and M Fishbein (eds), Current Studies in Social Psychology. New York: Holt, Rinehart, Winston .
160. Raven , H . ( 1983 ) : Interpersonal Influence Social Power, In B.H Raaven and Rubin , Social Psychology , New York , Wiley
161. Raven , H . . ( 1992 ) : A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later, Journal of Social Behavior and Personality, 7 .
162. Raven , H . ( 1993 ) : The Bases of Power: Origins and Recent Developments , Journal of Social Issues , 49 (4) .
163. Raven , H . , Schwarzwald , J . & Koslowsky, M . (1998) : Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence, Journal of Applied Psychology,28(4).
164. Richardson, D., Lane, E., & Flanigan, L. : (1995). School EmPowerment. Lancaster, PA: Technomic Publishing Company, Inc.
165. Richmond , V ., Wagner , J . & Mccroskey , J . ( 1983 ) : The Impact of Perceptions of Leadership Style , Use pf Power and Conflict Management Style on Organizational Outcomes , Communication Quarterly , 31 ( 1 ) .
166. Roach ,D.( 1999 ):Principals Use of Power , Behavior Alteration Strategies and Affinity – Seeking Strategies : Effects on Teacher Job Satisfaction , World Communication , 20 ( 1 ) .

167. Robbins , S. (1998) : Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 8<sup>th</sup> ed., Prentice Hall International, Inc., New Jersey
168. Robbins, S . (2007) : Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications, 12<sup>th</sup> ed., Printice- Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.
169. Robbins, S .( 2001): Organizational Behavior , 9<sup>th</sup> ed . , Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
170. Roscigno V & Hodson R. (2004) : The organizational and Social Foundations of Worker Resistance. American Sociological Review, 69(1) .
171. Roscigno , V . & Hodson , R . (2004) : The Organizational and Social Foundations of Worker Resistance, American Sociological Review, 69(1)
172. Russell , B . (1984) : Power: A New Social Analysis. London: Allen and Unwin.
173. Schriesheim , C . & Neider , L . (2006) : Power and Influence in Organizations , Greenwich , Information Age Publishing .
174. Schrodt , P . , Witt , P . & Turman , P . ( 2007 ) : Reconsidering the Measurement of Teacher Power Use in the College Classroom , Communication Education , 56 ( 3 ) .
175. Schul , P . & Babakus , E . ( 1988 ) : An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship : The Intervening Role of the Channel Decision Structure , Journal of retaining , 64(4) .
176. Schwarzwald , J . & Koslowsky ( 1999 ) : Gender , Self – Esteem , and Focus of Interest in the Use of Power Strategies by Adolescents in Conflict Situations, Journal of Social Issues, 55(1) .
177. Schwarzwald , J . , Koslowsky, M . & Agassi , V . (2001): Captain's Leadership Type and Police Officers' Compliance to Power Bases , Captain's Leadership Type and Police Officers' Compliance to Power Bases, European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(3) .

178. Schwarzwald, J . , Koslowsky , M . , & Brody –Shamir , S . (2006) : Factors Related to Perceived Power Usage in Schools , British Journal of Educational Psychology , 76 .
179. Sergiovanni, J. (1992): Why We Should Seek Substitutes for Leadership, Educational Leadership, 49(5).
180. Seyforth ,J. (1999) : The Principal New Leadership for New Challenges,Englewood Cliffs,New Jersey:Prentice Hall International, Inc.
181. Sheng , D . (2006) : Soft Power and the Rise of China : An Assessment of China,s Soft Power in its Modernization Process , Doctoral Thesis , The State University of New Jersey
182. Slevin , D . (1989) :The whole Manager, ittsburgh (PA): Innodyne, Inc.
183. Song , M . , Dyer , B . & Thieme , J . ( 2006 ) : Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective , Journal of the Academy of Marketing Science, 34 ( 3 ) .
184. Stanley , C . & Algert , N . ( 2007 ) : An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University Setting , Innov High Edu . , 32 .
185. Stanley,C.& Algert. N. (2007): An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University, Innovative Higher Education, 32(1).
186. Tauber , R . ( 1985 ) : French & Raven Power Bases : An Appropriate Focus for Educational Researchers and Practitioners , A paper Presented at the Educational Research Association Craft Knowledge Seminar , Friday , 12 , University of Sterling , Scotland , Teacher Consultation, Journal of Educational and Psychological Consultation , 12(1)
187. Teven , J . & Herring , J . ( 2005 ) : Teacher Influence in the Classroom: A Preliminary Investigation of Perceived Instructor Power, Credibility, and Student Satisfaction, Communication Research Reports , 22 (3) .
188. Trader-Leigh , K . (2002) : Case study: Identifying Resistance in Managing Change. J Organ Change Manag, 15(2) .
189. Twomey , D . ( 2003 ) : Interpersonal Conflict Resolution : The Effects of Power and Trust , Daniel Twomey , West Virginia University .

190. Weber , M . (1948) : From Max Weber: Essays in Sociology. London: Rutledge .
191. Weber, M. (1945) : From Max Weber: Essays in sociology. New York: Oxford University Press.
192. Werder , P . & Holtzhausen , D . ( 2009 ) : An Analysis of the Influence of Public Relations Department Leadership Style on Public Relations Strategy Use and Effectiveness , Journal of Public Relations Research, 21(4) .
193. Werder, . P. (2005). An Empirical Analysis of the Influence of Perceived Attributes of Publics on Public Relations Strategy Use and Effectiveness. Journal of Public Relations Research, 17.
194. Wienbrenner,J.( 2007): Soft Power and Hard Power Approaches in U . S . Foreign Policy ; A case Study Comparison in Latin America , Doctoral Thesis , University of Central Florida Orlando .
195. Wikipedia , the free encyclopedia (2011) : Hard Power, available at " [http://en.wikipedia.org/wiki/Hard\\_Power/](http://en.wikipedia.org/wiki/Hard_Power/) " , Retrieved at : 12/2/2011 .
196. Wilson , K . & Erchul , W . ( 2008 ) : The Likelihood of Use of Social Power Strategies by School Psychologists When Consulting with Teachers , Educational and Psychological Consultation, 18 .
197. Winter , D . (1973) : The Power Motive. New York , The Free Press.
198. Yukl , G . (1994) : Leadership in Organisations , 3<sup>rd</sup> ed . , Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall .

• قائمة الملاحق :

### ملحق (١)

### مقياس العلاقات بين الأشخاص

السيد الأستاذ الدكتور / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث ببحث بعنوان " إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي " ، ويستخدم في هذا البحث مقياس (العلاقات بين الأشخاص) ، والذي يتضمن مجموعة من البنود للتعرف على مصادر القوة الناعمة والصلبة المملوكة لرؤساء قسمكم من وجهة نظركم .

لذا نرجو من سيادتكم التعاون معنا في وضع علامة في إحدى الخانات الموجودة أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ، وذلك بما يتفق مع رأيكم وفي ضوء الممارسات في الواقع الميداني ، والرجاء إعطائنا بعض اهتمامكم وذلك لما لإجاباتكم من أهمية تعتمد عليها نتائج هذه الدراسة .

علماً بأن المعلومات التي ستدون ستتعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

كما يرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الاستبيانات ، مع العلم أن درجات المقياس (من ١ - إلى ٧ ) ، ومعناها وفقاً للجدول التالي :

الرقم	معناه
١	العبارة تنطبق بصورة منخفضة جداً جداً
٢	العبارة تنطبق بصورة منخفضة جداً
٣	العبارة تنطبق بصورة منخفضة
٤	العبارة تنطبق بصورة متوسطة
٥	العبارة تنطبق بصورة عالية
٦	العبارة تنطبق بصورة عالية جداً
٧	العبارة تنطبق بصورة عالية جداً جداً

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

- الباحث:
- البيانات الشخصية :
- الكلية :
- الوظيفة :
- الدرجة العلمية :
- سنوات الخبرة:

م	العبارة	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
١	يؤدي تقديره الجيد لأعمالك إلى زيادة مكافآتكم وتحقيق مكاسب أخرى.							
٢	يتملك القدرة على أن تحترمه وتعجب به ولا ترغب في مخالفته .							
٣	من جوهر وظيفته وواجباته إخبارك كيف تتعامل معه على أنه رئيسك .							
٤	تتطلع إلى سلوكيته ثم تشكل سلوكك تبعاً لذلك .							
٥	يتملك القدرة التي تلزمك أن تتجنب بشتى الطرق كراهيته لك .							
٦	يُظهر أنه حقاً يجب الاعتماد عليك لأداء الكثير من مهام وظيفته .							
٧	بعد كل شيء ، فإنه رئيس العمل ، ويجب عليك أن تشعر ببعض الالتزام له للمضي قدماً .							
٨	يؤمن دائماً بأننا جزء من مجموعة العمل نفسها على حد سواء،ويجب أن تتفق وجهات نظرنا على الأشياء .							
٩	توده وتحبه ، كما أن استحسانه لأفعالك في غاية الأهمية لك .							
١٠	يتملك القدرة على أن يشعرك بالانزعاج عندما تعرف أنه يستنكر شخصيتك وأفعالك .							
١١	لكونك مروضاً فإن لديك التزام لتفعل وفقاً لما يقوله لك .							
١٢	تشعر غالباً أنه يعرف الطريقة الفضلى للتعامل مع الموقف .							
١٣	يستطيع أن يكون غير ودود وفاتر المشاعر ومثبط للهمة إذا لم تؤدي على النحو المطلوب							
١٤	تنظر إليه على أنه شخص يجب تقليده والتماثل معه .							
١٥	يتملك القدرة على أن يشعرك أنك على نحو أفضل بمجرد أن تعرف أنه يحبك .							

١٦	يملك الحق والشرعية في أن يطلب منك التعامل مع الموقف بالطريقة التي يحددها .
١٧	يملك القدرة على أن تشعر أنك أكثر قيمة وتقدير عندما تؤدي أعمالك على النحو المطلوب.
١٨	ساعدك في الحصول على فرصتك وطلبائك سابقاً ، لذلك تشعر بأنك ملزم بالامتثال الآن .
١٩	يملك القدرة على أن يشعر بالانزعاج بمجرد معرفتك أنك موضوع عنده على القائمة السوداء.
٢٠	يملك القدرة على إقناعك لماذا التغيير أصبح ضرورياً من مرة واحدة ليفت نظرك لذلك.
٢١	يستطيع إشعارك جيداً أنك إن لم تساعده في عمله ستصبح وظيفته في غاية الصعوبة.
٢٢	يستطيع إشعارك جيداً أنه في حاجة حقيقية إلى تعاونك لأداء مهام وظيفته .
٢٣	يملك القدرة على أن يشعر بأنك شخصية مقبولة عندما تؤدي أعمالك على النحو المطلوب.
٢٤	يملك القدرة على صنع أشياء بغيضة وغير سارة لك .
٢٥	يملك القدرة على جعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لك للحصول على مكافأة.
٢٦	إذا قدم لك خدمات جيدة في الماضي فأنت مطالب برد هذه الخدمات الآن مقابل ذلك .
٢٧	يملك العدالة التي تشعرك بضرورة تنفيذ ما طلبه منك من قبل ولم تفعله .
٢٨	تشر غالباً أنه يعرف أكثر في التعامل مع مواقف محددة .
٢٩	يدرك بوضوح أن رئيس العمل رغم خبرته في حاجة للمساعدة والتعاون من المرؤوسين .
٣٠	يملك القدرة على تقديم مكافأة أو امتيازات ملائمة للمضى قدماً للآمام .
٣١	لقد قدم لك أشياء جيدة في السابق تتماشى مع طلباتك و رغباتك.
٣٢	إعماله للعدالة يلزمك أن تعالج بعض المشكلات التي تسببت فيها في الماضي .
٣٣	تشر غالباً أنه يملك معلومات أكثر منك بكثير في معالجة المواقف والمشكلات.
٣٤	لديه القدرة على تقديم أسباب وتبريرات جيدة لتغيير كيفية معالجتك للمواقف والمشكلات .
٣٥	الامتثال والطاعة له يساعدك في إنجاز أشياء لم تفعلها على ما يرام سابقاً .
٣٦	تفق في أنه يستطيع تقديم أفضل التوجيهات .
٣٧	يستطيع مساعدتك على فهم واستيعاب لماذا التغيير الذي أوصى به هو تغيير إلى الأفضل .
٣٨	يملك القدرة على جعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لك للحصول على الترقية.
٣٩	يستطيع شرح الأساس الذي يبني عليه طلبه للتغيير بدقة وعناية .
٤٠	يملك القدرة على مساعدتك في الحصول على الترقية .
٤١	ارتكابك لبعض الأخطاء في الماضي يجعلك تشعر بأنك مدين له بإصلاح ذلك وغيره.
٤٢	نظراً للامتيازات والخدمات التي قدمها لك في الماضي ، فإنك تجد نفسك مضطراً إلى الامتثال له.
٤٣	يملك القدرة على تكليفك بمهام وظيفية غير مرغوبة لديك .
٤٤	يملك القدرة على مساعدتك في تحقيق مصالحك الخاصة .

## ملحق (٢)

### إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام

السيد الأستاذ الدكتور / ..... المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث ببحث بعنوان " إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي " ، ويستخدم في هذا البحث مقياس (إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام) ،والذي يتضمن مجموعة من البنود للتعرف على إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة المملوكة لرؤساء قسمكم من وجهة نظركم .

لذا نرجو من سيادتكم التعاون معنا في وضع علامة في إحدى الخانات الموجودة أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ، وذلك بما يتفق مع رأيكم وفي ضوء الممارسات في الواقع الميداني ، والرجاء إعطائها بعض اهتمامكم وذلك لما لإجاباتكم من أهمية تعتمد عليها نتائج هذه الدراسة .

علماً بأن المعلومات التي ستدون ستتعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

كما يرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الاستبيانات ، مع العلم أن درجات المقياس (من ١ - إلى ٧) ، ومعناها وفقاً للجدول التالي :

الرقم	معناه
١	العبارة تنطبق بصورة منخفضة جداً
٢	العبارة تنطبق بصورة منخفضة جداً
٣	العبارة تنطبق بصورة منخفضة
٤	العبارة تنطبق بصورة متوسطة
٥	العبارة تنطبق بصورة عالية
٦	العبارة تنطبق بصورة عالية جداً
٧	العبارة تنطبق بصورة عالية جداً جداً

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

- الباحث :
- البيانات الشخصية :
- الكلية :
- الوظيفة :
- الدرجة العلمية :
- سنوات الخبرة :

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	العبارة	م
							يُظهر بوضوح بأن تقديره الجيد لأعمالك سيؤدي إلى زيادة مكافآتك وتحقيق مكاسب أخرى.	١
							يلمح إليك أنه سيقوم رغباتك إذا غيرت تفكيرك وفقاً لما يراه .	٢
							ينتقد بعض الكاثية شخص ما على آخر في إنجاز أعماله .	٣
							يستخدم موقعه التنظيمي في التأثير على الآخرين .	٤
							يلتزم الصدق والشفافية والثقة أثناء تعامله معنا .	٥
							يستخدم الحجة والإقناع في الدفاع عن وجهة نظره والتأثير على المرؤوسين.	٦
							ينوه بين فترة وأخرى أمامك بما قدمه لك من خدمات .	٧
							يلفت نظرك بطريقة أو بأخرى تجنب كراهيته لك .	٨
							يستخدم سلطاته للتعامل مع المواقف وفق الطريقة التي يحددها .	٩
							يدعم قراراته وسياساته من السلطات العليا لضمان الجدية والمحاسية.	١٠
							يقدم معلومات أكثر مما تعرفه بكثير في معالجة المواقف والمشكلات	١١
							يشعرك أن نجاح العمل متوقف على نجاحك ونجاحه معا .	١٢
							يحرص على امتداحك في المواقف والاجتماعات المختلفة لتكون قدوة للآخرين.	١٣
							يسبب لك المتاعب بمجرد استنكاره لك أو لأفعالك .	١٤
							يتواصل معك بطريقة مفتوحة وصریحة ودودة	١٥
							يقدم أسباباً مقنعة ليحثك على التعاون في الأعمال ذات الصلة .	١٦
							يصيغ قراراته وتوجيهاته بالصيغة الرسمية لضمان الالتزام بتنفيذها .	١٧
							يتناقش موضوعات حديثة تتماشى مع متطلبات الجودة والاعتماد .	١٨
							يقدم بعض الخدمات لأصحاب النفوذ ليضمن ولائهم .	١٩
							يوفر المعلومات التي تساعدك في إنجاز أعمالك وتصحح مفاهيمك .	٢٠
							يقربك إليه إذا استحسن شخصيتك وتصرفاتك .	٢١
							يقدر كل فرد على حسب أعماله وإنجازاته .	٢٢
							يعاملك بأساليب غير ودودة ومثبطة للهمة إذا لم تنفذ تعليماته على النحو المطلوب	٢٣
							يُظهر أنه في موقع أعلى مكانة وشرعية من موقعك .	٢٤
							يتخذ القرارات وفق ما يتمشى مع القوانين والسياسات والأعراف الجامعية .	٢٥
							يستمر إعجابي بأفكاره في اقناعي برؤية الأشياء من وجهة نظره .	٢٦
							يبرر لك بالأدلة والأسانيد لماذا التفسير الذي يوصي به هو تغيير إلى الأفضل	٢٧
							يحرص دوماً على توهين بديل يقوم بعمله في حالة غيابه .	٢٨
							يكون أكثر اهتماماً بك عندما تؤدي أعمالك على النحو المطلوب .	٢٩
							يتخذ معك مواقف تأديبية بمجرد الوقوع في الخطأ .	٣٠
							يرفض تكليف فرد بإصلاح ما أسفده فرد آخر قادر على إصلاح ما أسفده.	٣١
							يهددك دوماً بطريقة أو بأخرى بوضعك على القائمة السوداء إذا لم تمتثل لأوامره .	٣٢
							يستخدم منصبه في الإبقاء على كامل الضبط للعمل المؤسسي .	٣٣
							يقدم الخبرات المهنية التي تحتاجها في إنجاز أعمالك .	٣٤
							يوزع الأعمال على المرؤوسين بعدالة وشفافية .	٣٥
							يستغل سلطاته الرسمية في تعديل إجراءات العمل وفق ما يراه .	٣٦
							يساعدك بتوجيهاته في إنجاز أبحاثك العلمية .	٣٧
							يلتزم بإنجاز أعماله في مختلف المواقف ليعود الآخرين على فعل ذلك .	٣٨
							يوفر كافة الوثائق التي تقود للتفسير وفق متطلبات الجودة والاعتماد .	٣٩
							يشارك ذوى الاختصاص في اتخاذ القرارات .	٤٠
							يستخدم معك تقنية " كيف تعرف بنفسك " عندما تواجهك مهمة صعبة تسعى لإنجازها بكفاءة .	٤١
							في حالة تعارض الأراء يستخدم سلطاته في إقرار ما يراه مناسباً .	٤٢
							يتواصل بطريقة تثبت أنه يملك معرفة / خبرة متقدمة في مجال إدارة الأعمال .	٤٣

٤٤	يشعرك بطريقة أو بأخرى أنك ستحتاج إليه في وقت ما .
٤٥	يستخدم أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات ( كالتذكير المستمر والتهديد .... الخ).
٤٦	يحرص على أن تكون فريق عمل واحد متفقيين في وجهات النظر .
٤٧	يحرص على تفويض سلطاته للمرؤوسين .
٤٨	يشعرك بأنك أكثر قيمة وتقدير أمام الآخرين عندما تؤدي أعمالك على النحو المطلوب.
٤٩	يتخير المواقف لتوضيح سلطاته ومسئوليته وكيفية التعامل معه .
٥٠	يقرن بين الخدمات التي يؤديها لك ومدى التزامك بأوامره .
٥١	يلفت نظرك بطريقة ما أنه يمتلك القدرة على معاقبة الآخرين في حالة الخطأ .
٥٢	يسعى إلى مساعدتك في تحقيق مصالحك الخاصة إذا امتثلت لطلباته .
٥٣	يعاملك بعنف إذا كان أدائك أقل من المستوى المطلوب .
٥٤	يقدم نموذجا طيبا للقائد الناجح الذي يجب أن تكون شخصيتنا وتصرفاتنا مثله تماما .
٥٥	يقدم أسباب وتبريرات علمية ومنطقية لتغيير كيفية معالجتنا للمواقف والمشكلات.
٥٦	يتصرف وكأنه في حاجة حقيقية إلى تعاونك لأداء مهام وظيفته بنجاح .
٥٧	يتصرف من مبدأ أنه من العدالة من أفسد شيئا فعليه إصلاحه.
٥٨	يسعى لجعل أمر حصولك على مكافأة أكثر صعوبة إذا خالفت أوامره .
٥٩	يساعدك في الحصول على الترقية إذا كانت أعمالك تستحق ذلك .
٦٠	يعدك بأشياء في مقابل تأديتك بعض الخدمات .
٦١	يسعى لجعل أمر حصولك على الترقية أكثر صعوبة في حالة معارضتك له .
٦٢	يلفت نظرك إلى أن ارتكابك لبعض الأخطاء في الماضي تجعلك مدين له بإصلاحها.
٦٣	يلبي العديد من طلباتك لتمتثل لأوامره في المقابل .
٦٤	يحرص على صنع أشياء بغیضة وغير سارة لك إذا خالفت أوامره .
٦٥	يكافئ المرؤوسين الذين يمتثلون لطلباته .
٦٦	يلزمك بإنجاز الأعمال التي لم تفعلها سابقا على ما يرام.
٦٧	ينوه إلى أنك لو صوت وفقا لرأيه ستصبح صديقا مقربا له .
٦٨	يحرص على تكليفك بمهام وظيفية غير مرغوبة لديك إذا لم تلتزم بأوامره .
٦٩	يمنحك الفرصة للتقرب منه كشخص عادى من خلال الأنشطة التي يشاركك فيها .
٧٠	يظهر بوضوح أن استحسانه لأفعال المرؤوسين أمر في غاية الأهمية له أولا ولهم ثانية .
٧١	يشعرك بطريقة ما أنه يمتلك القدرة على مكافأة الآخرين في حالة الانجاز.
٧٢	يقدم الطريقة الفضلى للتعامل مع المواقف المختلفة .
٧٣	يتصرف بطرق لائقة تجبرك على احترامه والإعجاب به وعدم الرغبة في مخالفته .
٧٤	ينظم العمل بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .
٧٥	يتصرف وكان المرؤوسين واجب عليهم ألا يرفضوا الامتثال لأوامره.
٧٦	يخبرك بعقلانية أن الأنشطة التي تقوم بها ليست ذات أهمية مقارنة بالأنشطة التي يقترحها.
٧٧	يؤثر فيك لدرجة أنك تنظر إليه على أنه شخص يجب تقليده والتماثل معه .
٧٨	يحرص على توصيل كافة القرارات والتعليمات لكافة المرؤوسين .
٧٩	يتمدحك ويثنى عليك بمجرد تنفيذك للمهام على النحو المطلوب .
٨٠	يعزز توجهياته بالمستندات والأبحاث المرتبطة بالموضوع .
٨١	يشعرك أن قراراتك في غاية الأهمية في نجاح العمل .
٨٢	يقدر علانية المرؤوسين الذين فاقوا التوقعات في أداء مهامهم .

## ملحق (٢)

### مستويات الصراع التنظيمى بالأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

السيد الأستاذ الدكتور / ..... المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث ببحث بعنوان " إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة جنوب الوادى وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمى " ، ويستخدم في هذا البحث مقياس (مستويات الصراع التنظيمى بالأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ) ،والذى يتضمن مجموعة من البنود للتعرف على مستويات الصراع التنظيمى بقسمكم .

لذا نرجو من سيادتكم التعاون معنا في وضع علامة في إحدى الخانات الموجودة أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ، وذلك بما يتفق مع رأيكم وفي ضوء الممارسات في الواقع الميداني ، والرجاء إعطائها بعض اهتمامكم وذلك لما لإجاباتكم من أهمية تعتمد عليها نتائج هذه الدراسة .

علماً بأن المعلومات التي ستدون ستتعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

كما يرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الاستبيانات ، مع العلم أن درجات المقياس (من ١ - إلى ٧ ) ، ومعناها وفقاً للجدول التالي :

الرقم	معناه
١	العبارة تنطبق بصورة منخفضة جداً
٢	العبارة تنطبق بصورة منخفضة جداً
٣	العبارة تنطبق بصورة منخفضة
٤	العبارة تنطبق بصورة متوسطة
٥	العبارة تنطبق بصورة عالية
٦	العبارة تنطبق بصورة عالية جداً
٧	العبارة تنطبق بصورة عالية جداً

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

- الباحث:
- البيانات الشخصية :
- الكلية :
- الوظيفة :
- الدرجة العلمية :
- سنوات الخبرة :

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	العبرة	م
							أحب أن تتوافق مهام عملي مع المهام الأخرى التي تؤديها الكلية.	١
							يوجد داخل القسم الكثير من الخلافات حول من سيقوم بالعمل.	٢
							تخفى الأقسام الأخرى المعلومات الضرورية اللازمة لإنجاز أعمال قسمنا .	٣
							توجد خلافات في العمل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الأقسام .	٤
							توجد خلافات في العمل بين أعضاء هيئة التدريس كمجموعة والعاملين كمجموعة أخرى .	٥
							في حالة عملي / انتدابي خارج كليتي أو الجامعة ، أود أن أودى نفس المهام التي أؤديها الآن.	٦
							توجد خلافات شخصية بين أعضاء من قسمنا والأقسام الأخرى.	٧
							توجد خلافات شخصية بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الأقسام .	٨
							العمل الذي أقوم به ليس شيقاً بالصورة الكافية بالنسبة لي .	٩
							توجد خلافات بين مجموعة أعضاء داخل القسم .	١٠
							تصنع الأقسام الأخرى مشكلات للتقليل من القيمة الذاتية لقسمنا .	١١
							توجد خلافات شخصية بين إدارة الكلية وبعض أعضاء هيئة التدريس .	١٢
							وظيفتي التي أشغلها أكثر إرضاءً بالنسبة لي .	١٣
							يبدع أعضاء القسم أفكار وآراء بعضهم البعض داخل المجموعة.	١٤
							العمل الذي أؤديه يخلق لدى التحدي لإنجازه بصورة لائقة .	١٥
							العلاقة بين قسمنا والأقسام الأخرى متجانسة لتصب في السعي للتحقيق الشامل لأهداف الكلية.	١٦
							توجد خلافات في العمل بين إدارة الكلية وبعض أعضاء هيئة التدريس .	١٧
							توجد صداقات بين أعضاء القسم الذي أعمل معه .	١٨
							مهاراتي مستخدمة بالكامل في هذه الوظيفة .	١٩
							يوجد قصور في المساندة المشتركة بين قسمنا والأقسام الأخرى.	٢٠
							توجد خلافات وشقاق بين أعضاء القسم الذي أعمل معه .	٢١
							توجد خلافات شخصية بين أعضاء هيئة التدريس كمجموعة والعاملين كمجموعة أخرى	٢٢
							توجد خلافات بين رئيس القسم وإدارة الكلية .	٢٣
							يوجد اتفاق بين المهام التي أؤديها وما تمنيت عمله عند استلامي للوظيفة .	٢٤
							يوجد اختلاف في الآراء بين أعضاء القسم الذي أعمل معه .	٢٥
							يوجد تعاون بين قسمنا والأقسام الأخرى .	٢٦
							يوجد انسجام داخل أفراد القسم الذي أعمل معه .	٢٧
							توجد نزاعات بين قسمنا والأقسام الأخرى .	٢٨
							يوجد انسجام جيد بين أهدافي وأهداف الكلية التي أعمل بها .	٢٩
							يوجد توافق بين قسمنا والأقسام الأخرى .	٣٠
							كلمة " نحن " الدالة على الترابط هو الشعور السائد بين أعضاء القسم الذي أعمل معه .	٣١

ملحق (٢)

أساليب إدارة رئيس القسم للصراع التنظيمي بالأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

السيد الأستاذ الدكتور / ..... المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث ببحث بعنوان " إستراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلابة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي " ، ويستخدم في هذا البحث مقياس (أساليب إدارة رئيس القسم للصراع التنظيمي ) ، والذي يتضمن مجموعة من البنود للتعرف على أساليب إدارة رئيس قسمكم لمستويات الصراع التنظيمي بالقسم .

لذا نرجو من سيادتكم التعاون معنا في وضع علامة في إحدى الخانات الموجودة أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ، وذلك بما يتفق مع رأيكم وفي ضوء الممارسات في الواقع الميداني ، والرجاء إعطائها بعض اهتمامكم وذلك لما لإجاباتكم من أهمية تعتمد عليها نتائج هذه الدراسة .

علماً بأن المعلومات التي ستدون ستتعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

كما يرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الاستبيانات ، مع العلم أن درجات المقياس (من ١ - إلى ٧ ) ، ومعناها وفقاً للجدول التالي :

الرقم	معناه
١	العبارة تنطبق بصورة منخفضة جداً
٢	العبارة تنطبق بصورة منخفضة جداً
٣	العبارة تنطبق بصورة منخفضة
٤	العبارة تنطبق بصورة متوسطة
٥	العبارة تنطبق بصورة عالية
٦	العبارة تنطبق بصورة عالية جداً
٧	العبارة تنطبق بصورة عالية جداً

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

- الباحث:
- البيانات الشخصية :
- الكلية :
- الوظيفة :
- الدرجة العلمية :
- سنوات الخبرة :

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	العبارة	م
							يشجع العمل بروح الفريق للتوصل إلى حل مناسب للصراعات الموجودة.	١
							يجبر جميع الأطراف المتصارعة على تقديم تنازلات للوصول إلى تسوية الصراع	٢
							يحاول الوصول إلى حل وسط للخروج من الصراعات .	٣
							يتجنب المناقشات المفتوحة مع الرؤوسين .	٤
							يلجأ إلى تقديم تنازلات لإرضاء الآخرين وحل الصراع .	٥
							يشرك العاملين في وضع الخطط والبرامج اللازمة لمواجهة الصراع .	٦
							يستخدم نفوذه لحل المواقف الصراعية .	٧
							يستخدم طريقة ( خد وهات ) للتوصل إلى حل يرضى جميع الأطراف .	٨
							يتفادى تكوين علاقات مع أى طرف من الأطراف المتصارعة .	٩
							يحرص على تخفيف مشاعر الغضب لدى الأطراف المتصارعة .	١٠
							يسعى لدمج أفكاره وخبراته مع أفكار وخبرات الآخرين للوصول إلى قرارات مشتركة .	١١
							يستخدم العقوبات القانونية ليجبر الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح .	١٢
							يقرب وجهات النظر المتباينة بين الأطراف المتصارعة .	١٣
							يفضل القيام بدور حماسة السلام في مواجهة الصراعات .	١٤
							يستميل جميع الأطراف المتصارعة لتهدئة الصراع وتسكينه حتى يتاح الوقت لحله .	١٥
							يشجع على تبادل المعلومات الدقيقة بين الجميع بالتعاون في فهم وحل المشكلات .	١٦
							يطبق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح .	١٧
							يحث الأطراف المتصارعة على تقديم بعض التنازلات للتوصل لتسوية للصراع	١٨
							يتجنب حدوث أى صراع مع أصحاب النفوذ في المؤسسة .	١٩
							يجامل جميع الأطراف المتصارعة حتى ولو على حساب العمل .	٢٠
							يشجع فكرة أننا جميعاً في قارب واحد .	٢١
							يفرض رأيه لإجبار الآخرين على تقديم تنازلات دون تراجع .	٢٢
							يساعد الأطراف المتصارعة في تحقيق رغباتهم حسب الإمكانيات والقوانين المتاحة .	٢٣
							يلتزم الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين الإدارات والأفراد	٢٤
							يسترضى أصحاب النفوذ على حساب العمل حتى لا يحدث الصراع .	٢٥
							يسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول المناسبة .	٢٦
							يعتمد أسلوب القمع والشدة حيال أى موضوع قد ينتج عنه نشوء صراعات.	٢٧
							يحرص على التعرف على مشاكل الرؤوسين والمساعدة في حلها فور وقوعها .	٢٨

				٢٩	يتحجج بتأجيل قضايا الصراع بحجة الانتظار حتى يتاح لها وقت للتفكير في ذلك .
				٣٠	يبقى على آراء الآخرين إن كان يسعدهم ذلك .
				٣١	يتعاون مع المرؤوسين في الفهم الصحيح للمشكلات قبل البدء في حلها .
				٣٢	يفرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة دون مناقشة .
				٣٣	يعمل على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتصارعة .
				٣٤	يركز في مناقشاته على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون النظر لنقاط الاختلاف .
				٣٥	يتجنب النقاشات والاجتماعات التي قد تؤدي إلى الجدل والاختلاف
				٣٦	يسعى لتوجيهنا لطرح أفكارنا ومناقشتها بأسلوب علمي .
				٣٧	يسترضى الأفراد الذين يقع عليهم الضرر من نشوء الصراع .
				٣٨	يدرس الأسباب المؤدية للصراع بالتعاون مع أطراف الصراع .
				٣٩	يستسلم في كثير من الأحيان لرغبات المرؤوسين .
				٤٠	ينظم الاجتماعات للأطراف المتصارعة للوصول إلى حل مرضى لجميع الأطراف .
				٤١	يشجع الاتصالات الأفقية بين الأقسام المختلفة .
				٤٢	يقدم تنازلات في كثير من المواقف ليعود الآخرين على تقديم تنازلات لصالح العمل .
				٤٣	يمنع الخروج عن جدول الاجتماعات في حالة نشوء صراعات .
				٤٤	يشجع الاتصالات الرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين والعكس .
				٤٥	يبرز المصالح والأضرار المشتركة بين الأطراف المتصارعة نتيجة الصراعات.
				٤٦	يتعمد فرض الرأي الواحد كبديل لتعدد الآراء في حالة نشوء صراعات.
				٤٧	يلتزم الصمت في كثير من المواقف حتى لا يثير عواصف تزيد من حدة الخلاف .
				٤٨	يهيئ المناخ المناسب لتكامل أدوار الجميع تضادياً لأية خلافات .
				٤٩	يقلل من شأن نقاط الاختلاف بين المتصارعين .
				٥٠	يبرز أن أفضل وسيلة لحل الصراعات تجنبها .
				٥١	يتصرف بحزم حيال أى موضوعات تعوق تحقيق الأهداف العامة والخاصة.
				٥٢	يشجع أطراف النزاع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف حل المشكلات.

