

دور القائد في إدارة الصراع وتحسين الأداء
ضمن فريق عمل متنوع : دراسة عينة من المدراء و رؤساء الأقسام

مسان كرومية
k.messen@yahoo.fr

بن حميدة محمد
benh_moh2000@yahoo.fr

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

الملخص:

أماكن العمل اليوم تعج بأشخاص ينتمون إلى ثقافات وأصول عرقية مختلفة و هو ما نتج عن عولمة الموارد البشرية، الأمر الذي قد يؤدي إلى نشوء صراع بين أعضاء فرق العمل أو إلى تقليل الإنتاج إذا لم يتم توجيهه توجيهها صحيحا. ارتأينا من خلال هذه الدراسة توضيح ما إذا كان التنوع في أعضاء جماعات العمل يؤدي إلى تحسين أدائها، وذلك من خلال اقتراح نموذج بحث يربط بين التنوع، الصراع في المنظمة و دور القادة. قمنا بدراسة عينة، أين تمت مراسلة (34) قائد سعن طريق البريد الإلكتروني- بصفتهم ذوي خبرة علمية و عملية في بعض المؤسسات منها الخاصة، العمومية و حتى المختلطة، العاملة في الجزائر، بعد تحليل آراء المتفرسين ظهر أن هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد الدراسات حول تدريب أعضاء الفرق لاستيعاب مفهوم التنوع و كذلك تدريب القادة على إدارته، و إذا ما تمكن القائد من السيطرة على تلك الاختلافات، فإن هذا التنوع الغني سيكون بإمكانه خلق بيئة احتوائية تفرز فرق عمل قوية.

الكلمات المفتاحية: القائد، الأداء، إدارة الصراع، التنوع، جماعات العمل.

Abstract:

Because of human resources globalization, workplaces today teeming with workers and employees belong to different cultures and ethnic origins, which could lead to the emergence of conflict between members of work teams, or to reduce production if they are not directed in the right way. This study is to understand if diversity improves performance, by proposing a research model connects diversity, conflicts and leadership. We choose a sample that includes 34 leader, we contact them by e-mail, they work in different private and public companies operating in Algeria. After analyzing the views of these practitioners, we conclude that there is an urgent need for further researches and studies on group members' training to accommodate the concept of diversity, and training leaders to manage it. And if these leaders could control this diversity, they will create a strong groups.

Keywords: Leader, Diversity, Conflict Management, Performance, Team Work.

المقدمة:

فرضت العولمة تحديات على مديري الموارد البشرية من بينها: إدارة الجودة و الإنتاجية، إدارة ضغوط العمل المختلفة، إدارة المصادر الخارجية للموظفين، بالإضافة إلى إدارة التنوع أي الاختلاف في قوة العمل من حيث الجنسيات، السن، الجنس، اللغة، الثقافة و طريقة التفكير، العقيدة و الدين...

إن الشركات العالمية بما ثلاثة أنواع من العاملين: أفراد البلد المضيف للشركة، أفراد البلد الأم للشركة، أفراد من بلد ثالث. و كل من هؤلاء له سمات ومهارات و قابليات واتجاهات خاصة⁵⁶.

و بهذا يعتبر التنوع في العمل موضوع نقاش متزايد الأهمية إلا أن محاولة الاستفادة من المنافع المصاحبة له تبقى محدودة، و بينما تختلف نتائج الإحصائيات و الاستنتاجات يظل من الواضح أن موظفي هذه الأيام و مدراؤهم يواجهون اختلافات كبيرة عندما يتعاملون مع زملائهم وقد تؤدي هذه الاختلافات إلى حدوث صراعات أو إلى تقليل الإنتاج إذا لم يتم توجيهها توجيهها صحيحا. عندما يتمكن القائد من السيطرة على تلك الاختلافات، فإن هذا التنوع الغني سيكون بإمكانه خلق بيئة احتوائية تفرز فرق عمل قوية.

⁵⁶ ديسلر ، جيري، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد و عبد المحسن جودة ، دار المريخ الرياض، 2007، ص 582.

من هنا سيركز بحثنا على النقاط التالية:

- I الإطار العام للبحث.
- II التنوع في جماعات العمل.
- III الصراع ضمن جماعات العمل المتنوعة.
- IV تأثير تنوع و اختلاف أفراد الجماعة على الأداء.
- V دور القائد في تخفيف حدة الصراع و رفع الأداء.
- VI الدراسة العملية و نتائجها.

-I الإطار العام للبحث.

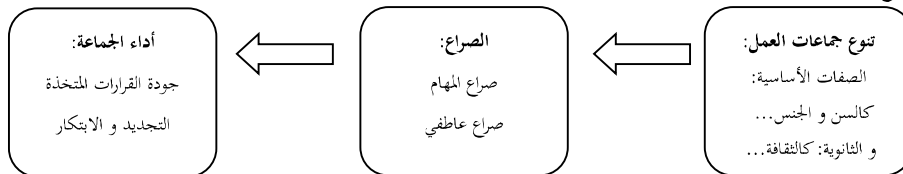
إشكالية البحث: هناك نظريتان مهمتان جاءتتا حول تنوع فرق العمل، تؤكد الأولى أن التنوع في فريق العمل يحسن عملية صنع القرار كما يؤدي إلى توليد الأفكار، الابتكار و التجديد في المنظمة، ذلك لأنها تدعم ما يسمى بتنوع موارد التفكير (cognitive resource diversity)، بينما يرى الاتجاه الثاني أن تنوع جماعات العمل يؤثر سلباً على الأداء، حيث أن عدم تجانس الأعضاء يؤدي إلى تفكك الجماعة، نشوء الصراع، انعدام الرضا الوظيفي، عدم التعاون بين أعضاء الفريق، ارتفاع معدل دوران العمل، أي أن هذا الاتجاه مبني على أساس وجوب توفر تماثل و انجذاب بين أعضاء الفريق (similarity-attraction theory) 57.

في سنة 1999 قام Sohal و D'Netto بدراسة في القطاع الصناعي حول القوى العاملة في استراليا المعروفة باختلاف و تنوع شعبيها، كان الهدف من هذه الدراسة معرفة قدرة قادة استراليا على إدارة التنوع بين العمال لضمان فعالية الجماعة و الفعالية التنظيمية. أظهرت الدراسة عدم فعالية إدارة فرق العمل، و السبب في ذلك سوء قيادة و إدارة جماعات العمل مما اثر على فعالية المنظمات ككل.

من هنا تظهر ضرورة الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي العلاقة بين تنوع قوة العمل و الصراع في المنظمات؟

- متى و كيف يستطيع الفريق المتنوع رفع ادائه؟
 - كيف يمكن للقائد أن يكون سبباً في تحسين الأداء أو سبباً في نشوء الصراع ضمن الفريق؟
 - كيف تدير منظمات الأعمال اليوم التنوع في قوة العمل؟
- فرضية الدراسة:** غالباً ما تتخذ الفرضيات أسلوب الإثبات أو النفي، و لقد صغنا الفرضية كما يلي:
- إن تحسين الأداء يستدعي مشاركة القادة و المرؤوسين و فتح مجال للعمل الجماعي، و لكن هذا لا يكف و إنما يتطلب تغيير الأساليب التقليدية و التحول من منحنى الإتياع إلى منحى التغيير و الإبداع لمنع الصراعات ضمن جماعات العمل باختلاف أنواعها.
- من بين أهداف الدراسة:** المساعدة على فهم التنوع في جماعات العمل.
- شرح كيفية الاستفادة من التنوع لتحقيق أهداف العمل.
 - توضيح دور قائد الفريق ضمن فريق عمل متنوع في تخفيض حدة الصراع و الرفع من الفعالية و الأداء.

نموذج البحث:



⁵⁷ [Jee Young Seong](#), Person-Group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level, Journal of Management, first published on July 25, 2012.

III- التنوع في جماعات العمل.

قد تقع المنظمة في أزمات يمكن الخروج منها بنجاح عند توفر ثلاث مقومات أساسية: فريق عمل فعال و متكامل، نظام معلومات و نظام اتصالات سليمين.⁵⁸

1. مفهوم جماعات العمل:

إذا كان فريق العمل يعرف بوصفه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة و يعملون مع بعضهم بتحقيق أهداف يكونون مسؤولين جميعهم عن تحقيقها فإنه من الصعب تحديد الفرق بينه و بين جماعة العمل، غير ان المتخصصين يعتقدون أن الفريق هو أحد أشكال جماعات العمل، كما أن مساهمات الأفراد كفريق تفوق مساهمتهم كأفراد داخل مجموعة العمل. كما أنه و بخلاف جماعة العمل، فإن الأدوار في فريق العمل لا تعكس المواقع الرسمية للأفراد في التنظيم، مع وجود حالة تنافسية بين الأعضاء. بالإضافة إلى أن أدوار القيادة في فريق العمل تكون مشتركة مع تشجيع النقاشات المفتوحة، كما يتم قياس النتائج بصورة مشتركة.⁵⁹

بعض الباحثين استعملوا مصطلحي فريق و جماعة العمل على أساس أن لهما نفس المفهوم، و البعض الآخر يرى أن نستعمل مصطلح الفرقة بدلا من الجماعة عندما تتعلق المهام المطلوبة منهم بالأعمال التطبيقية العملية، كما يرى البعض الآخر أن الفريق لا يحتاج قائدا ليديره عكس الجماعة... و نظرا لتعدد الآراء سنستعمل المصطلحين على أنهما مترادفين.

يمكن تعريف جماعات العمل على أنها "مجموعة من اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين على و المتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة، و ذلك لتحقيق أهداف مشتركة".⁶⁰

و هناك من يعرف الجماعة على أساس "العلاقة بين أفرادها أو على أساس الدافعية أو على أساس الخصائص التنظيمية أو على أساس الاعتمادية القائمة بين أفرادها أو على أساس العلاقات التبادلية بينهم".⁶¹

2. مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل:

تعرف عملية بناء فريق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.⁶²

هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فريق العمل، ويمكن ذكر⁶³:

- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المؤسسة.
- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المؤسسة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

⁵⁸ مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير لمعايير، الدار الجامعية الاسكندرية، 2001، ص: 419-420.

⁵⁹ لطفي دنري، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، الباحث الاجتماعي عدد 10 سبتمبر 2010، ص: 344.

⁶⁰ J. Ivancevich and M. Matteson, 2002, Organizational Behavior and Management, 6th edition, Chicago.

⁶¹ كامل المغربي، السلوك التنظيمي و مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان 1994-1995، ص: 185.

⁶² ستيفن سترلر، ماجستير إدارة أعمال في يوم واحد، مكتبة جرير، الرياض، 2009، ص: 22.

⁶³ أبو نصر مديحت، فرق العمل الناجحة البناء والنمو و الادارة، المجموعة العربية للتعريب، القاهرة، 2009، ص: 31.

- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

3. أنواع الجماعات:

الجدول رقم (1): أنواع الجماعات

نوع الجماعة	الخصائص	أمثلة
الجماعة الوظيفية	يتم توصيف العلاقات بين أعضاء الجماعة بشكل رسمي بواسطة هيكل التنظيم أو الوصف التنظيمي.	الإدارات و الأقسام التقليدية التي يرأسها مدير أو رئيس و يساعده مجموعة من العاملين.
الرسمية	تتضمن كل من الرئيس و المرؤوسين.	
	تنصب على أداء العمل الوظيفي للجماعة.	
	تمثل جماعة رسمية عادية.	
جماعات المهام	قد يتم تحديد تشكيلها و إجراءاتها بواسطة الوصف التنظيمي و حسب احتياجات العمل.	اللجان العادية.
الخاصة	قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل.	جماعات تخطيط المشروعات و البرامج الجديدة.
	قد تتضمن الرئيس و المرؤوسين.	لجان حل المشاكل الطارئة.
	تمثل جماعة رسمية عادية.	
جماعات الصداقات و الاهتمامات	تتكون الجماعة لتشابه في خصائص الأفراد كالاهتمامات، السن، المعتقدات السياسية و الاجتماعية.	نقابة العمال.
	يمكن أن تكون جماعات رسمية أو غير رسمية.	نادي المنظمة.
الخاصة	أهدافها قد تتماشى مع أهداف المنظمة كما قد تتعارض معها.	الشلل و التحالفات.
		صناديق الزمالة.
		العصابات.

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 246.

تماسك جماعات العمل:

الجماعات المتماسكة هي تلك الجماعات التي تجذب الأفراد إليها و بسبب هذه الجاذبية، فإن الأعضاء يرغبون في البقاء في هذه الجماعة، كما أنهم يميلون إلى وصفها وصفا طيبا. من بين العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة: التنافس مع جماعات أخرى، النجاح، حجم الجماعة...⁶⁴

IV- الصراع ضمن جماعات العمل المتنوعة:

يتعذر تجنب الصراع في المنظمات لأن أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائما. فقد يكون الخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية ومهنة للقوى.

1. الصراع التنظيمي: يعرف على أنه:

"سلوك يقوم به أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم".⁶⁵

"العملية التي يبدأ من خلالها شخص ما بالشعور بأن غيره يؤثر سلبا على عمله".⁶⁶

⁶⁴ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2003، ص: 201.

⁶⁵ James D. Thompson, Organizational Management of Conflict, Administrative Sciences Quarterly, 1960, P:389.

⁶⁶ Morton Deutsche, The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes, Yale University Press, 1973, P:10.

"عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه مما يخلق لديه شعورا بالإحباط، يقود إلى تفسير طبيعة الموقف، و مقاصد الطرف الآخر، و بالتالي يقوم بسلوك معين، قد ينهي الصراع، أو يؤدي إلى تطورات أخرى و استمرار الصراع".⁶⁷

2. مستويات الصراع:

- الصراع داخل الفرد نفسه، أين يجد الفرد نفسه محل جذب عوامل تحتم أن يختار أحدها حيث لا يمكنه تحقيقها معا.
- الصراع بين الأفراد، قد يحدث بين المدير و مرؤوسيه أو العامل و العامل.
- الصراع بين الجماعات، داخل المنظمة قد يحدث مثلا بين إدارتي الإنتاج و التسويق.
- الصراع بين المنظمات، يحدث عموما بسبب المنافسة.

3. أسباب الصراع في جماعات العمل:

- عدم توضيح الأدوار و المهام.
 - نقص الموارد الموضوعة تحت تصرف الجماعة.
 - وجود اختلافات في المعايير المتبعة في تقييم الأداء.
 - عدم تنمية أواصر الثقة و الانفتاح بين الأعضاء بحيث يشعرون بانعدام الرضا عن العمل ضمن إطار الجماعة.
 - عدم توفير قيادة قادرة على قيادة الجماعة.
 - عدم الالتزام بتحقيق هدف عام يهم الجميع.
 - الاختلاف الكبير في الثقافة و التفكير. هناك ما يسمى بنمط التفكير الجماعي **Group Thinking** و الذي يعني الميل من قبل الجميع للتفكير بطريقة ترضي الأغلبية، رغم عدم القناعة بصحة السلوك الاجتماعي، حيث يتم ممارسة ضغوط على الأفراد المخالفين ليذعنوا لإدارة الأغلبية أو يصمتوا و لا يعبروا عن وجهات نظرهم المخالفة و لكنها تؤثر عليهم.⁶⁸
 - للصراع صورتان سلبية و إيجابية، صور الاتجاه السلبي نحو الصراع في المنظمة متعددة، فإذا كان الفرد يواجه بصفة متكررة مواقف ذات درجة عالية من الصراع فقد تتناوب مظاهر الانسحاب السيكولوجي مثل اللامبالاة و الابتعاد أو مظاهر الانسحاب المادي مثل التعب و الغياب و ترك العمل، أو السلوك العدواني مثل التخريب و السرقة و الإضراب، كما يؤدي إلى تحريف الحقيقة و المعلومات مما يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرارات في المنظمة. أما الاتجاه الإيجابي نحو الصراع فيتمثل في الاعتقاد بان الصراع يدفع الأطراف إلى البحث عن طريق حل اختلافاتهم مما يؤدي إلى عمليات الابتكار و التغيير، بالإضافة إلى انه يعطي فرصة للأفراد للحصول على مكافآت مادية و معنوية.⁶⁹
- V- تأثير تنوع و اختلاف أفراد الجماعة على الأداء:**

يعرف الأداء على أنه:

- المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة⁷⁰
- يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه و الأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل في المنظمة من منظمين و مديرين و مهندسين⁷¹

⁶⁷Kenneth Thomas, Organizational Conflict, in Steven Kerri,ed, Organizational Behavior (Columbus, Ohio: Gridd Publishing Company, 1979).

⁶⁸محمد قاسم القروي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، 2009، ص158.

⁶⁹عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت 2001، ص 194-195.

⁷⁰عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 03.

⁷¹حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص 36.

تعددت وجهات النظر حول ما إذا كان اختلاف أفراد الجماعة يرفع من الأداء أم العكس. أن تجانس أفراد الجماعة يعني تشابه، ثقافتهم معتقداتهم و اتجاهاتهم، تقارب أعمارهم... يؤثر تجانس الجماعة على تفاعل أعضائها. الجماعات متنوعة الأعضاء تستغرق وقتاً أطول لتنماسك، لكن ما إن تحدد معايير النمو، لا يكون هناك فرق بين إنتاجية الجماعات المتجانسة والجماعات المتنوعة، و قد يكون أداء هذه الأخيرة أفضل، لأن المهام المطلوبة قد تتطلب الابتكار بدلا من القيام بأعمال روتينية.

درس العديد من الباحثين كل من إيجابيات و سلبيات الفريق متنوع الأعضاء، كما درسوا تأثيره على الأداء، تبعاً للدراسات السابقة هناك جدل حول تأثير تنوع الفرق على الأداء. وفقاً لـ **Bantel و Jackson 1988** تنوع الفريق يزيد أداءه كما يخلق الابتكار و التجديد لكن هذا الأمر لا يحدث في كل الحالات. أما **Terborg ، Castore ، و Denino 1976**، يرون أن تنوع الفريق يخفض من تناسق و تجانس الفريق ما يزرع النزاع و بالضرورة يخفض الأداء.

بالرغم من أن أعضاء الجماعة يجب أن يكونوا متشابهين بدرجة كافية لكي يكونوا قادرين على العمل مع بعضهم البعض، إلا أنهم يجب أن يكونوا متنوعين و مختلفين بدرجة كافية، لكي يأتوا إلى الجماعة بمهارات و خصائص متنوعة لازمة لأداء المهمة المطلوبة.⁷² قد ينتج عن ضغوط العمل أن يكون الأفراد أقل ثقة، أقل احتراماً، أقل حياء، أكثر حقداً، كرها و عداوة لزملائهم الذين يعملون معهم و بالتالي يصبح مناخ العمل لا يطاق ما يخفض مستوى الأداء و الرضا عن العمل و ينتج عنه ارتفاع في التكاليف. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين معايير الإنتاج للجماعة المتناسكة تتوقف على مدى قوة العلاقة بين الجماعة و إدارة المنظمة، حيث أن التوافق بين أهداف الأفراد أو الجماعة و الأهداف التنظيمية يزيد من الفعالية، أما إذا اختلفت فإن الفعالية التنظيمية تكون مهددة. سمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق الفعالية و الكفاءة:⁷³

المشاركة : أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.

التعاون : و هو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.

المرونة : و هي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

الحساسية : و هي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

تحمل المخاطر : و هو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

الالتزام : و هو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتطلب انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

التيسير : و هو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

الانفتاح : و هي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

فرق بعض الباحثين بين نوعين من الصراع عند ربطه بأداء الجماعات المتنوعة، صراع المهام و الصراع العاطفي، حيث يعرف الأول على أنه الاختلاف في القيام بالمهام على أساس خصائص كل عضو. أما الصراع العاطفي فيقصد به المواجهات و المصادمات التي تحدث داخل الفرد ما يؤدي إلى مشاعر سلبية كالغضب و الإحباط. و لكل نوع من النوعين أثر على الأداء.

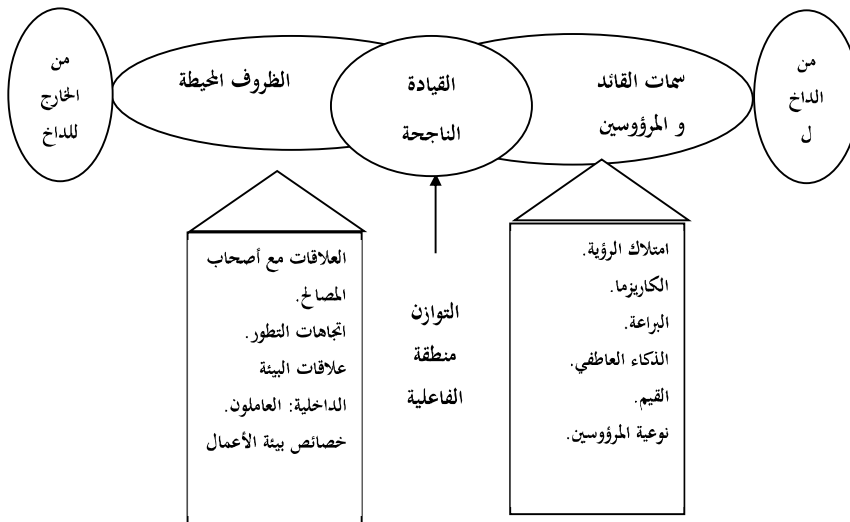
⁷² راوية حسن، المرجع السابق، ص 211.

أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة الفريق، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص 23.

من الطبيعي أن يكون هناك خلافات في الآراء حول المهام والمشروعات وفي هذه الحالة لا يجب كبت هذه الخلافات، بل يجب إظهارها لأن ذلك يعتبر الطريقة الوحيدة التي يمكن بها كشف نقاط الخلاف وتسويتها.

VI- دور القائد في تخفيض حدة الصراع و رفع الأداء:

1. القيادة: تعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.⁷⁴ يعتبر عنصر القيادة من أهم العوامل في هيكلة الجماعة، و هنا نستطيع الإشارة إلى نوعين من القيادة: القيادة الرسمية و هي محددة من قبل سياسات التنظيم و تعطي الفرد حق التدخل في شأن مرؤوسيه. بينما القيادة غير الرسمية تعني أن الشخص يعطي السلطة من قبل أفراد الجماعة أنفسهم إيماناً منهم بأنه يمثل قيمهم و يساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة.⁷⁵
2. متطلبات القيادة الناجحة: إن متطلبات القيادة الناجحة تتمثل في مجموعتين من العوامل هما الخصائص و القدرات الذاتية للقائد، طسعة ه خصائص الظواهر المحيطة الداخلية (ضمننا العاملين) ه الخارجية، و هو ما يوضحه الشكل التالي:



ليس كل نزاع رديء، وليس كل صراع سلبي، فينبغي على القائد في هذه المرحلة أن لا يعمل على كبت النزاع؛ لأن كبتة دون حل أسبابه يكون بمثابة تغطية وستره لفترة محدودة دون حله من جذوره.

ففي هذه المرحلة يستخدم القائد النزاع الموجود لشحذ الأفكار واستخراج الآراء، والبحث عن قوانين وأعراف خاصة بالفريق تناسبه دون تعارض مع قوانين المؤسسة.

⁷⁴ أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة و صفات القادة، ديوان المطبوعات السعودية، 2011، ص 19.

⁷⁵ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2005، ص 191.

كما يحرص القائد في هذه المرحلة على أن يمنع النزاعات من أن تتحول إلى نزاعات شخصية، بل يجب أن تتم الاستفادة من الصراع الموجود لبناء الأفكار وتنقيتها، كما يسعى لحل المشاكل، والتعاطف مع الأعضاء؛ لأن هذه مرحلة طبيعية في العديد من فرق العمل، غير أنه لابد من تجاوزها إلى مرحلة أرقى وأنضج.

3. أهمية الاتصالات بين القائد والمرؤوسين:

تحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لكل واحد منهم، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال: الإصغاء للموظف، شرح وتوضيح أفكار القائد، السؤال و المناقشة أي طرح الهدف المراد الوصول إليه لمعرفة رد فعل الموظفين، التقييم ثم الاستجابة بمعنى ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف.⁷⁶ إن الاتصالات الإدارية أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين و توجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين القائد و مرؤوسيه، يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، و ينمي لديهم روح الفريق و يقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم و الاندماج فيه. كما انه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه و أهدافهم و ردود الفعل لديهم اتجاه أهداف التنظيم و سياساته، كما أن بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل و يحميهم من الدعايات الضارة. و بهذا تقدم الاتصالات الإطار الأساسي لكل علاقات العمل.⁷⁷

يحتاج المدير في ظل مواقف متعددة الثقافة إلى تنمية مهارات عالمية تمكنهم من التعامل مع الأفراد من الجنسيات الأخرى، و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2):المهارات التي يجب أن يكتسبها المدبرون على المستوى العالمي

المهارات	الوصف
عولمة وجهات النظر.	اتساع دائرة التركيز على مجرد دولة أو اثنين إلى وجهات نظر خاصة بالعمال على المستوى العالمي.
الاستجابات الثقافية.	المعرفة بالثقافات الأخرى.
الاهتمام بالآثار الثقافية التجميعية و ليس التأثير على ثقافة على حدى.	تعلم ديناميكية المواقف متعددة الثقافات.
التكيف الثقافي.	القدرة على التعايش و العمل بفعالية في ثقافات مختلفة
الاتصال عبر الثقافات.	القيام بالتفاعل اليومي عبر الثقافات سواء كان داخل البلد الأم أو في أي بلد آخر.
العمل المتعاون و المشارك عبر الثقافات.	العمل بفاعلية في ظل فريق عمل متعدد الثقافات يتساوى فيه الأفراد.
اكتساب خبرة أجنبية واسعة.	الارتقاء في سلم التطوير الوظيفي و المهني بالانتقال من العمل في بلد اجنبي إلى العمل في بلد آخر و هذا بدلا من القيام بأعمال متكررة في البلد الأم.

المصدر: راوية حسن، المرجع السابق، ص 404.

VII- الدراسة العملية و نتائجها:

قمنا بدراسة عينة مكونة من (34) مفردة مكونة من مدراء و رؤساء أقسام حيث تمت مراسلة القادة سعن طريق البريد الإلكتروني - بصفتهم ذوي خبرة علمية و عملية في ثلاث من المؤسسات منها الخاصة، العمومية و أيضا المختلطة العاملة في الجزائر (شركة الامتنت بسعيدة، مطاحن الحظنة بالمسيلة، مؤسسة ENIE بسيدي بلعباس).

عينة الدراسة:

⁷⁶ P.Pigors, Mayers C.A, Personal Administration a Point of View and Methods, 7th edition, McGraw-Hill Book Co. new York, 1973, P:87-103.

⁷⁷ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة ، عمان، 2009، ص402.

الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة المديرين و رؤساء الأقسام.

المتغير	التكرار
الجنس	26 ذكر
	08 أنثى
السن	02 أقل من 25 سنة
	08 من 25 إلى 35 سنة
	16 من 36 إلى 45 سنة
	08 أكثر من 45 سنة
سنوات الخبرة	02 أقل من 5 سنوات
	06 من 5 إلى 10
	17 من 11 إلى 15
	09 أكثر من 15

المصدر: إعداد الباحثة.

قمنا من أجل التوسع في الدراسة بإجراء مقابلات مع قادة جماعات عمل متنوعة الأعضاء، وأهم الأسئلة التي تكررت معنا ما يلي:

1. هل سبق و كنت قائدا لجماعة عمل متنوعة؟ إذا كان جوابك بالإيجاب اشرح جوانب الاختلاف في هذه الجماعة.
2. بصفتك قائد، هل تظن أن التنوع في فريق العمل من حيث السن، الجنس، الجنسية أو العرق، الدين، الثقافة... يزيد من فعاليته؟
3. هل حدث أي نوع من أنواع الصراع بين أعضاء الجماعة التي تديرها؟ إذا كان جوابك بالإيجاب ما كانت الأسباب؟
4. كيف كان التعبير عن هذا الصراع من طرف الجماعات المتصارعة؟
5. أي تكتيك اتبعته و كان فعال في تخفيف حدة الصراع بين أعضاء الجماعة؟
6. ما هو أسلوب الرقابة الذي تستخدمه؟

كانت نتائج المقابلات متوافقة بشكل واضح مع ما توصل إليه الأدب الإداري

حيث تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- أجمع القادة على أن فريق عمل متعدد الثقافات سيضيف أفكار و خيارات جديدة، لكن رأى البعض انه ليس من الضروري أن يأتي تنوع الفريق دائما بنتائج إيجابية، حيث أضافوا عامل مهم و هو أن الأمر يتوقف على المهمة المطلوب إنجازها من الفريق، فإذا كانت المهمة لا تحتاج اتصال أو عصفا ذهني فإن تشكيل فريق متنوع لأداء المهمة يكون خيارا سيئا.
- تنوعت إجابات القادة حول أنواع و أسباب الصراع بين أعضاء الجماعة التي يقودونها، فمنهم من شرح أن الصراع كان يخص طريقة أداء المهام، و منهم من شرح الصراع بين أعضاء فريقه على انه صراع عاطفي، و الرأي الثالث شرح أن الصراع بين أعضاء فريقه تحول من صراع مهام إلى صراع عاطفي. كما أنهم أكدوا على دور القائد في الوقاية من حدوث المشاكل و حلها قبل أن تسوء الأمور.
- عند وصول الصراع إلى مرحلة الظهور العلني فانه يظهر على عدة أشكال تستطيع الإدارة من خلالها إدراك نوع الصراع و أطرافه، وقد يتخذ الصراع العديد من الإشكال غير أننا ومن خلل اتصالنا بالمستجوبين لمسنا وجود ثلاثة أشكال من الصراع: الاحتجاجات و المشادات الكلامية بين أعضاء الفريق، تأخير المهام الموكلة لهم أو من خلال لجوئهم إل التفكير في تغيير مكان عملهم بتقديم طلب إلى الإدارة، وذلك للهروب من الصراع.
- من بين الأساليب التي اتبعوها لتخفيف حدة الصراع ، الاتصال بين أعضاء الفريق حيث أكدوا على أهميته في تقليل ضغوط العمل و زيادة الثقة بالقائد، منهم من أشار إلى التدريب كونه من بين ادوار القائد ليتمكن أعضاء فريقه من فهم العلاقات و الاختلافات بينهم،

على القادة توخي الحذر و استعمال بعض الأساليب لكي لا يتحول الصراع. بعضهم ركز على أهمية الانضباط و التقيد بقواعد و الفرق حتى لا تخرج الأمور عن السيطرة و تتحول إلى صراعات لا نهاية لها.

- يعتمد أغلبية القادة المستجوبون في تقييم أداء العمال على الرقابة، كما تتم يهتمون بذلك لأجل توجيه سلوكهم، حيث بين المبحوثون أن أسلوب الرقابة المتبع يعتمد على طبيعة العمل و مهام العمال في المؤسسة، و تتنوع بين الرقابة على الدخول والخروج، و مدى انجاز العمال لمهامهم. كما يرى المبحوثون أن للرقابة أساليب مهمة من شأنها أن تقضي على الصراع قبل وقوعه.

حاولنا أن نستخلص من الإجابات أهم المعوقات التي تواجه القائد في إدارة التنوع كما قدمنا بعض الاقتراحات لتجاوزها:

الجدول رقم (4) حلول لأهم العقبات التي تعوق قيادة فريق عمل متنوع.

المشكلات	الحلول المقترحة.
ازدياد مستوى التوتر العاطفي	يجب أن يتم التدريب في بيئة آمنة حتى يشعر المتدربون بالارتياح.
امكانية حدوث استقطاب	شجع المناقشة التي تحتاج الإجابة اختبارات عديدة.
كثرة الحديث وتحميل الأمور أكثر من طاقتها.	اجعل كل الجهود موجهة نحو هدف التدريب مع إغفال الأحداث الجانبية.
أمكانية حدوث هجوم شخصي	قبض الآراء الحرة في الموضوع قد تسيء إلى بعض الناس، حاول أن تعامل كل فرد باحترام.
اختلاف رد الفعل تجاه التدريب	تنمية الشعور بأهمية التدريب في هذا المجال يجب أن يكون جزءاً من البرنامج.
تركيز التدريب على الجماعات المسيطرة	لا يمكن اعتبار التحيز مسئولية جهة واحدة ويجب التأكيد على ذلك خلال برامج التدريب.
عدم اختيار الوقت الملائم للتدريب	تجنب أحداث مزبد من الضغوط بحيث لا يعقد التدريب في الفترات التي تشهد أحداثاً حساسة .
عدم قيمة المناخ التنظيمي	تركيز جزء من إستراتيجية الشركة على أحداث تغيرات في المناخ التنظيمي وعلى وضع نتائج التدريب موضع التنفيذ، هنا يكون التدريب على إدارة التنوع مثمراً.
الحساسية للاختلافات الثقافية	حاول أن تفهم وجهة نظرهم
شعور الأعضاء بالظلم و انعدام العدالة	توحيد معايير التقييم و توزيع المكافآت.
انقسام الأعضاء و العزلة بينهم	زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد تفهمهم لأعمال بعضهم البعض، مثلاً اعتماد أسلوب التناوب الوظيفي.
نشوء مشاكل بين الأعضاء	اعتماد الية التشاور و الاتصال و البحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل.

المصدر: إعداد الباحثة.

الخلاصة:

بعد الشرح النظري لأهم المفاهيم كفرق العمل، القيادة و الصراع، حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نعرف تأثير التنوع في فعالية و أداء فرق العمل، و لمعرفة دور القادة في إدارة التنوع و تخفيف الصراع. قمنا بدراسة عينة، ليس لتعميم النتائج - لأن حجم العينة كان صغيراً - وإنما لمعرفة مدى التطابق بين الحياة العملية مع ما توصل إليه الأدب الإداري. بعد تحليل نتائج المقابلات، بدا من الواضح أن الإجابات جاءت لتؤكد أن التنوع في فرق العمل يزيد من فعاليتها و أدائها، شرط أن تكون المهمة فكرية معرفية (cognitive)، فرق من أجربنا معهم المقابلات بين صراع المهام و صراع الفكر و العاطفة، و أضافوا أن النوع الأخير يزيد من فعالية الفريق، لكنهم حذروا من تحول صراع المهام إلى صراع عاطفي إذا لم يتم القائد بدوره على أكمل وجه. هذا ما يمكن دراسته أكثر في بحوث أخرى مستقبلية حيث يرى المستجوبين أن القادة لا يوفر لهم دليل أو مبادئ توجيهية للتصرف في الحالات الحرجة، و اغلب ما يلجؤون إليه لحد الآن لمعالجة الصراع ضمن فريق متنوع هو تحسين أسلوب الاتصال و التدريب.

1. أبو نصر مدحت ، فريق العمل الناجحة البناء والنمو و الإدارة ، المجموعة العربية للتدريب ، القاهرة ، 2009.
2. أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة و صفات القادة، ديوان المطبوعات السعودية، 2011.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
4. أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة الفريق، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.

5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
 6. ديسلر ، جيري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد و عبد المحسن جودة ، دار المريخ الرياض ، 2007.
 7. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2003.
 8. ستيفن سترالسر ، ماجستير إدارة أعمال في يوم واحد ، مكتبة جرير ، الرياض ، 2009.
 9. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت 2001.
 10. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004 .
 11. كامل المغربي، السلوك التنظيمي و مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان 1994.
 12. لطفي دنيزي، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، الباحث الاجتماعي عدد 10 سبتمبر 2010
 13. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، 2009.
 14. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2005.
- المراجع باللغة العربية:**
15. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية الاسكندرية، 2001.
 16. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع، 2011.
 17. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة ، عمان، 2009.
- المراجع باللغة الأجنبية:**
18. J. Ivancevich and M. Matteson, 2002, Organizational Behavior and Management, 6th edition, Chicago.
 19. James D. Thompson, Organizational Management of Conflict, Adminis Sciences Quarterly, 1960.
 20. [Jee Young Seong](#), Person-Group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level , Journal of Management, first published on July 25, 2012
 21. Kenneth Thomas, Organizational Conflict, in Steven Kerri, ed, Organizational Behavior ,Columbus, Ohio: Gridd Publishing Company, 1979.
 22. Morton Deutsche, The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes, Yale University Press, 1973.
 23. P. Pigors, Mayers C.A, Personal Administration a Point of View and Methods, 7th edition, McGraw-Hill Book Co. new York, 1973.