

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

الموضوع:

أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- د/ بوروية فهيمة

من إعداد الطالبة:

- بن زيادي نادية
- بن الشارف مهدي

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	بن صوشة رياض
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر ب	بوروية فهيمة
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد ب	لطيفة عبد الحليم

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

الموضوع:

أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- د/ بوروية فهيمة

من إعداد الطالبة:

- بن زيادي نادية
- بن الشارف مهدي

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	بن صوشة رياض
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر ب	بوروية فهيمة
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد ب	لطيفة عبد الحليم

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ﴾ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ

سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿48﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ

يَعَصِرُونَ ﴿49﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

سورة يوسف ﴿47-49﴾

شكر وعرهان

أولا الشكر و الحمد لا يكون إلا لله عز وجل على جميع النعم التي من بها علينا، و على

توفيقه لنا في إتمام و تقديم هذا العمل المتواضع.

كما نرفع كلمة شكر و تقدير إلى الأستاذة المشرفة "بوروبة فهيمة" على جميل صبرها

ورحابة صدرها،

وعظيم نصائحها، ومجهوداتها الجبارة، وعلى كل ما قدمته لنا من توجيهات و معلومات

قيمة

ساهمت في إثراء موضوعنا فجزاها الله كل خير وان يدم عليها الصحة والعافية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان بأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بمناقشة هذا العمل

وتحملوا مشقة قراءته وتدقيقه، فلهم منا كل الشكر والعرهان وجزآهم الله عنا كل الخير.

لا يفوتني أن أتقدم بكل أسم معاني الاحترام والتقدير لكل من قدم لي يد المساعدة

في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

وأخيرا دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى...

إلى سر وجودي في الحياة إلى من كان دعاءهما سر نجاحي
وتوفيقي الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وأدامهما لي سنداً

وعونا وقوة في الحياة

إلى وطني الغالي حفظه الله وحماه وصرف عنه شر الفتن ما ظهر

منها وما بطن

إلى إخوتي الأعزاء وإلى كل أفراد عائلتي وأصدقائي وزملائي كل

باسمه...

بن الشارف مهدية

اهداء

إلى التي تفيض بالحب و الحنان و العطف و التي أدين لها بكل

عمري

أمي الغالية حفظها الله رعاها وأطال في عمرها

إلى الذي تعب واجتهد من أجل أن يوفر لي أسباب الراحة طول

مسيرتي الدراسية

أبي العزيز أطل الله في عمره و جعله تاجا فوق رأسي

و إلى كل الأهل و الأقارب و إلى إخوتي كل باسمه

و إلى أساتذتي و جميع زملاء الدراسة و رفقاء الدرب

(أهدي لهم هذا العمل المتواضع)

بن زيادي نادية

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الانماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر، النمط القيادي التحويلي) على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، حيث تم استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الانماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 60 موظف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، وقد تم التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من خلال الاستبيان اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss .v25 . وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة هو النمط القيادي الديمقراطي، أما أسلوب السائد في إدارة الصراع التنظيمي الذي تعتمد عليه المؤسسة هو أسلوب التعاون، كما توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لنمط القيادة الديمقراطي في أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الانماط القيادية، الصراع، إدارة الصراع التنظيمي

:Abstract

This study aimed to identify the impact of leadership styles (Democratic leadership style, autocratic leadership style, free leadership style, transformational leadership style) in the management of organizational conflict at kadila mineral water institution in Biskra, where the theoretical framework of the study variables represented in leadership styles and management of organizational conflict was reviewed, and to achieve the objectives of the study, we relied on the questionnaire and interview in the collection of initial data, where the questionnaire was distributed to a random sample of 60 employees at kadila mineral water institution in Sakra, statistical analysis was for data collected through the questionnaire depending on the statistical program SPS

S .v25 . The study found that the prevailing leadership style in the kadila mineral water institution in Biskra state is the Democratic leadership style, and the prevailing method of managing the organizational conflict adopted by the institution is the method of cooperation, and the results also found a positive impact of the Democratic leadership style in the method of cooperation in managing the organizational conflict in the institution.

Keywords: leadership, leadership styles, conflict, organizational conflict management.

فهرس المحتويات:

II	شكر وعرفان
III	إهداء
V	ملخص:
VI	فهرس المحتويات:
XII	قائمة الجداول:
XIII	قائمة الأشكال:
أ	مقدمة:

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة الإدارية

8	تمهيد:
9	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
9	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
9	الفرع الأول: تعريف القيادة
9	الفرع الثاني: القيادة والمفاهيم المرتبطة بها
11	الفرع الثالث: تعريف القيادة الإدارية
11	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعناصرها
11	الفرع الأول: أهمية القيادة الإدارية
12	الفرع الثاني: عناصر القيادة الإدارية
12	المبحث الثاني: أساسيات ونظريات القيادة الإدارية
12	المطلب الأول: أساسيات القيادة الإدارية

13	الفرع الأول: وظائف القيادة الإدارية
14	الفرع الثاني: مصادر قوة القائد
15	الفرع الثالث: صفات القائد الإداري الناجح
16	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
16	الفرع الأول: نظرية السمات (the traitist theory of leadership):
16	الفرع الثاني: النظرية الموقفية (situational theory):
17	الفرع الثالث: نظرية المسار والهدف (path-goal théorie):
17	الفرع الرابع: نظرية الرجل العظيم
17	المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية
18	المطلب الأول: حسب معيار السلوك
18	الفرع الأول: نمط القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادي):
18	الفرع الثاني: نمط القيادة الديمقراطية:
19	الفرع الثالث: نمط القيادة الحرة:
19	الفرع الرابع: نمط القيادة التحويلية:
19	المطلب الثاني: حسب معيار السلطة
19	الفرع الأول: نمط القيادة الرسمية
19	الفرع الثاني: نمط القيادة الغير رسمية
21	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي وأثر الأنماط القيادية عليها

23	تمهيد:
24	المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي
24	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي والمصطلحات المتداخلة معه
24	الفرع الأول: تعريف الصراع
25	الفرع الثاني: التمييز بين الصراع والمصطلحات المتداخلة معه
25	الفرع الثالث: تعريف الصراع التنظيمي
26	الفرع الرابع: تعريف إدارة الصراع التنظيمي
27	الفرع الخامس: خصائص الصراع التنظيمي
27	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
27	الفرع الأول: النظرية التقليدية (الكلاسيكية)
28	الفرع الثاني: النظرية السلوكية (الوظيفية)
28	الفرع الثالث: النظرية التفاعلية
28	المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي
29	الفرع الأول: وفقا لمستوياته
29	الفرع الثاني: وفقا لاتجاهاته
30	الفرع الثالث: وفقا للتنظيم
30	الفرع الرابع: وفقا للتخطيط
31	المبحث الثاني: مراحل الصراع التنظيمي وأسبابه وأثاره
31	المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي
31	الفرع الأول: مرحلة الصراع الضمني

31	الفرع الثاني: مرحلة الصراع المدرك
31	الفرع الثالث: مرحلة الشعور بالصراع
31	الفرع الرابع: مرحلة الصراع العلني
31	الفرع الخامس: مرحلة ما بعد الصراع
31	المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي
31	الفرع الأول: أسباب إدارية
32	الفرع الثاني: الأسباب التنظيمية
32	الفرع الثالث: أسباب اجتماعية
33	الفرع الرابع: أسباب ثقافية
33	المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي
33	الفرع الأول: الآثار الايجابية للصراع التنظيمي
34	الفرع الثاني: الآثار الايجابية للصراع التنظيمي
36	المبحث الثالث: استراتيجيات (أساليب) إدارة الصراع التنظيمي واثـر القيادة على إدارته
36	المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
36	الفرع الأول: حسب النظرية التقليدية
37	الفرع الثاني: حسب النظرية الحديثة
39	المطلب الثاني: اثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي
39	الفرع الأول: اثر نمط القيادة الأوتوقراطي عل إدارة الصراع التنظيمي
39	الفرع الثاني: أثر نمط القيادة الديمقراطي على إدارة الصراع التنظيمي
40	الفرع الثالث: أثر نمط القيادة الحرة على إدارة الصراع التنظيمي
40	الفرع الرابع: أثر نمط القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي

41 خلاصة الفصل الثاني.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة

43 تمهيد:

44 المبحث الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة

44 المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

44 الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة قديلة جمورة بسكرة

44 الفرع الثاني: مؤسسة قديلة ككيان خاص ومستقل

45 الفرع الثالث: منتجات مؤسسة قديلة

46 المطلب الثاني: أهمية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة

46 المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

49 المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

49 المطلب الأول: منهجية الدراسة

50 المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

50 الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

50 الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفي

51 الفرع الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

53 المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

59 المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

59 المطلب الأول: تحليل فقرات محور الانمط القيادية

62 المطلب الثاني: تحليل فقرات محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي

66	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
72	خلاصة الفصل الثالث:
74	الخاتمة:
77	قائمة المصادر والمراجع
81	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

- الجدول رقم-1- الفرق بين القيادة والإدارة 9
- الجدول رقم-2- الفرق بين المدير والقائد والمشرف 10
- الجدول رقم-3- يوضح أساليب معالجة الصراع 38
- الجدول رقم-4-: منتجات مؤسسة قديلة وأسعارها 45
- الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي 53
- الجدول رقم (07): نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة 54
- الجدول رقم (10): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة 58
- الجدول رقم (11): مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد 59
- الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الانمط القيادية 59
- الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي 62
- الجدول رقم (14): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية 66
- الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الانمط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة 66
- الجدول رقم (16): اختبار أثر النمط الديمقراطي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط 67
- الجدول رقم (17): اختبار أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط 69
- الجدول رقم (18): اختبار أثر النمط القيادي الحر على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط 70
- الجدول رقم (19): اختبار أثر النمط القيادي التحويلي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط 71

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم-2- السلطة والقوة وعلاقتها بالقيادة 11
- الشكل رقم-3- وضح أنواع الصراع التنظيمي 30
- الشكل رقم-4- يوضح مراحل الصراع التنظيمي حسب بوندي 31
- الشكل رقم-5-العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع..... 33
- شكل رقم-6- استراتيجيات علاج الصراع 38
- الشكل رقم-7-الهيكال التنظيمي لمؤسسة قديلة 48

مقدمة

مقدمة:

في ظل التغيرات الخارجية السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، وتشابك العلاقات مع الأطراف الخارجية فضلا عن تشابكها مع الأطراف بالداخل، حتم كل هذه على المؤسسات اليوم التكيف ومسايرة كل هذه المستجدات من خلال التطوير والابتكار وإحداث التغيرات الملائمة، وكذا البحث عن القيادات المناسبة والقادرة على القيام بكل هذا التغيير ومواكبة هذه التحولات، بما يضمن للمؤسسات البقاء والاستمرارية.

نجد أن للقيادة اليوم مساهمة كبيرة في المضي قدما بالمؤسسات نحو التقدم والتطوير، فهي العقل المفكر الذي يضع الرؤى و الغايات واستشراف المستقبل البعيد، يأخذ بعين الاعتبار استباقية الأحداث الخارجية، ولا يتناسى البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال توفير كل المتطلبات اللازمة لتحقيق أهدافه، مع الآخذ بعين الاعتبار أهم مورد بها وهو المورد البشري من خلال الاهتمام بسلوكه وأهدافه التي يطمح لتحقيقها، ومشاركته في القرارات والتغيرات التي يقوم بها القائد لتفادي حدوث الصراع، فيظهر دور القيادة في محاولة إدارة مختلف الصراعات بداخل التنظيم وتوجيهها بما يخدم جميع الأطراف.

1/ إشكالية الدراسة:

يعتبر الصراع التنظيمي من أهم المشكلات التي يواجهها المديرين في ممارستهم لأعمالهم اليومية، وخاصة بعد تغير نظرهم للصراع، والكيفية التي يعالجونه بها، هذا يعني أن النمط القيادي الذي يتبناه مدير المؤسسة يتيح له الفرصة للتحكم في الصراعات، وتحويلها إلى منافسة بناءة تزيد من أداء وعطاء المرؤوسين، فإدارة الصراع التنظيمي تتطلب مهارات إدارية يجب أن يتحلى بها القائد الإداري، ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

ما أثر الانمط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة؟

الأسئلة الفرعية: للإجابة على هذه الإشكالية نطرح التالية الأسئلة الفرعية:

❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة

للمياه المعدنية جمورة بسكرة؟

❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة

قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة؟

❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه

المعدنية جمورة بسكرة؟

❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التحويلي على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة؟

2/ فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية السابقة تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية: تندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة.

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة.

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة.

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التحويلي على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة.

3/ أهمية الدراسة: تتمثل أهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

❖ محاولة تحديد العلاقة الموجودة بين مختلف الانماط القيادية ودورها في التأثير على عملية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.

❖ تحديد مدى فاعلية هذا التأثير في ضبط وتوجيه سلوك المرؤوسين وفق ما يخدم مصلحة المؤسسة.

أما الأهمية العلمية للدراسة فتتمثل في كونها تعالج موضوعا إداريا يدخل ضمن تخصصنا، فدورنا نحن كطلبة يتطلب منا ضرورة تسليط الضوء على مثل هذه المواضيع بغية تقديم جملة من التوصيات والنصائح التي تسعى من خلالها إفادة الراغبين في دراسة الموضوع مستقبلا.

4/ أهداف الدراسة: تتمثل في العناصر التالية:

❖ تحديد الإطار النظري والمفاهيمي لماهية القيادة الإدارية، الصراع التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي.

❖ التعرف على الأنماط القيادية في المؤسسات.

- ❖ التعرف على أثر القيادة الناجحة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
 - ❖ التعرف على الأسباب المؤدية للصراع والآثار والأساليب التي يستخدمها القادة داخل المؤسسة.
- 5/ أسباب اختيار الموضوع: تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة أسباب منها:

- ❖ الميل والرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- ❖ إفادة الطلبة الراغبين في مواصلة البحث في هذا المجال.
- ❖ نقص الدراسات التي تربط بين الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي.
- ❖ قناعتنا بأن صناعة نجاح المؤسسات يتركز على أسلوب القيادة الناجح.

6/ الإطار المنهجي والأدوات المستخدمة للدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي والتحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة والمقابلة كأدوات البحثية في جمع البيانات.

7/ حدود الدراسة: تتخذ الدراسة الحدود التالية:

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بولاية بسكرة وبالتحديد في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023

الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالمواضيع والمحاور الأساسية المرتبطة بأثر الانماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي.

8/ صعوبات الدراسة: من الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة هو ضيق الوقت المحدد، وكذلك صعوبة الحصول على بعض البيانات من المؤسسة محل الدراسة.

9/ هيكل الدراسة: لإنجاز هذا العمل تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة افتتحنا بها الموضوع وأهيناه بخاتمة لعرض النتائج التي توصلنا إليها.

بالنسبة للفصول كانت على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي وأثر الانماط القيادية عليها

الفصل الثالث: كان عبارة عن دراسة حالة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة بالإضافة إلى تعريفها ونشأتها.

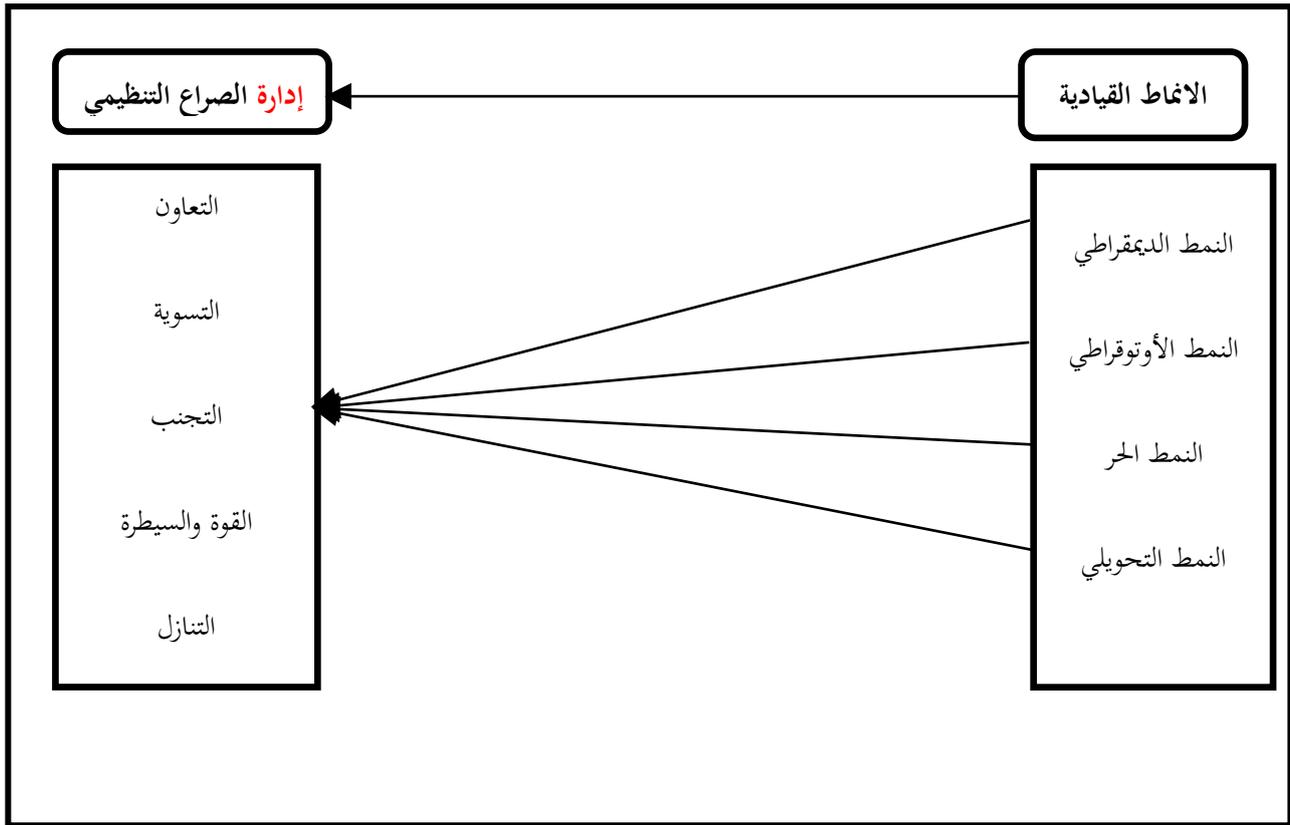
10/متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: وهو الانماط القيادية والتي تم التطرق إليها من خلال الأبعاد التالية "النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي".

المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي والتي تم التطرق إليها من خلال الأبعاد التالية" التعاون، التسوية، التجنب، القوة والسيطرة، التنازل".

11/نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

12/الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات التي تناولت الانماط القيادية من جهة وإدارة الصراع التنظيمي من جهة أخرى ومن هذه الدراسات السابقة نذكر منها:

أ. الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية

1. دراسة مريم نعون والتي كانت بعنوان أثر الانماط القيادية والتواصلية على الولاء التنظيمي للعمال مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر-2-2016/2017 فكانت الإشكالية: هل تؤثر الانماط القيادية واتجاهات الاتصال السائدة على مستوى المنظمات على درجة الولاء التنظيمي لعمالها؟ استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتوزيع 135 استبانة وكانت 113 صالحة للتحليل الإحصائي فكانت النتائج كما يلي:

✓ ليس هناك نمط قيادي صالح لكل زمان ومكان بل هناك مجموعة من العوامل التي تتحكم في اختياره.

✓ يجب على كل قائد التحلي بمجموعة من المبادئ وامتلاك بعض المهارات الضرورية لأداء المهمة القيادية بفعالية.

2. دراسة مصطفى شافعي والتي كانت بعنوان اثر الانماط القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الحاج لخضر باتنة 2021/2022 فكانت الإشكالية: كيف تؤثر الانماط القيادية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؟ استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتوزيع 133 استبانة صالحة كلها للتحليل الإحصائي، فكانت النتائج كما يلي:

✓ عمل القائد في النمط الديمقراطي له فعالية كبيرة.

✓ أن ممارسة القائد للمهارات السلوكية ترفع من فعالية المؤسسة

ب. الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الصراع

3. دراسة محمد فارس شاهر بعنوان دراسة وتحليل إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الخليل 2013 فكانت الإشكالية: ما واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام العاملين في تلك المديريات؟ استخدم المنهج الوصفي فكانت النتائج كما يلي:

✓ أن مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل متوفرة بدرجة متوسطة.

4. دراسة يوسف عبد عطية بحر بعنوان الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غيرا حكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الإسلامية بغزة 2008 فكانت الإشكالية:

ما هي الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية بغزة؟ استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع 234 استبانة، قابلة للتحليل الإحصائي، فكانت النتائج كما يلي:

✓ يميل المدراء لاستخدام أسلوب التعاون بنسبة 70.43%

✓ من الممكن أن يختار المدير في الحياة العملية احد الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي زمن الطبيعي أن يختلف تأثير تلك الأسباب في تحقيق الجوانب الايجابية لإدارة الصراع التنظيمي.

ج. الدراسات التي تناولت موضوع الانماط القيادية وإدارة الصراع معا

1. دراسة اكرو سهام والتي كانت بعنوان تأثير الانماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجزائر 3 2019/2018 فكانت الإشكالية: ما مدى تأثير الانماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي بصفة عامة، وفي المديرية العامة لشركة الخطوط الجزائرية بصفة خاصة؟ استخدم المنهج الوصفي، كانت النتائج كما يلي: أن مهمة حل المشاكل وإدارة الصراع باتت من أهم المهام والوظائف الموكلة للقائد الإداري إلى جانب مهامه التقليدية المعروفة والتي تتأثر بنمط القيادة المنتهج في التسيير، والذي يفرض عليه ضرورة التحلي بخصائص ومهارات معينة تمكنه من إدارة الصراع بشكل مناسب.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة الإدارية

تمهيد:

تعتبر القيادة العامل الجوهري والركيزة الأساسية لنجاح أي عملية داخل المؤسسة، فكلما كانت القيادة فعالة أدت إلى تحقيق أهداف المؤسسة، فهي من أهم الوظائف الإدارية التي نالت اهتماما كبيرا من طرف علماء الإدارة والمهتمين بإدارة الموارد البشرية، ونظرا لأهميتها اتفق الباحثين على أنها بمثابة القوة الرئيسية لتحريك المؤسسات إلى الأمام.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل لمحاولة التطرق لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتي ارتأينا تقسيمها إلى ثلاثة مباحث كآلاتي:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثاني: أساسيات ونظريات القيادة الإدارية

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

لقد حظيت القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص باهتمام الكثير من العلماء والباحثين في علم الإدارة، نذرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، والسعي إلى تحقيق أهدافها التنظيمية، وهذا لن يأتي إلا إذا كان هناك قادة أكفاء قادرين على التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتوجيههم على أحسن وجه، مما يضمن تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية بغية تحقيق الفعالية وبلوغ الأهداف. ولقد خصصنا المطلب الأول من هذا المبحث إلى عرض المفاهيم المتعلقة بالقيادة بشكل عام، ثم القيادة الإدارية بشكل خاص والتمييز بينها وبين المصطلحات المترابطة معها، لتتطرق فيما بعد إلى المطلب الثاني الذي يضم عناصر القيادة الإدارية وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية. نوضح الفرق بين القيادة والإدارة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم-1- الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة
✓ تركيز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد.	✓ تركز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الأفراد لهذه السلطة .
✓ الجماعة هي مصدر السلطة .	✓ التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة .
✓ السلطة غير رسمية .	✓ السلطة رسمية ومتقنة .
✓ وظيفة من وظائف المدير .	✓ مفهوم أشمل من القيادة.
✓ التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	✓ الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.
✓ تصنع رؤى مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤى .	✓ وضع خطط وخطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، وتخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.
✓ استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون، والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها.	✓ وضع هيكل لتنفيذ الخطة، ملء الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، ووضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، ووضع نظم لمراقبة التنفيذ .
✓ حث العاملين وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة (ماديا، ومعنويا).	

المصدر: (هبال، دور القيادة الادارية في النجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري،

2016/2015، صفحة 26)

الجدول رقم-2- الفرق بين المدير والقائد والمشرف

المشرف	القائد	المدير
✓ يعمل على تحقيق الأهداف .	✓ التوجه المستقبلي هو السيطرة	✓ التخطيط للأنشطة حسب المقررة.
✓ ينفذ الخطة .	✓ على فكرة بشكل عام في مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب .	✓ مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات الروتينية .
✓ يعمل على حل المشكلة عند حدوثها .	✓ له رؤية عميقة في تحليل الموارد وكيفية الاستفادة منها بأقصى درجة .	✓ يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي.
✓ يستعين بالعاملين وفقا للحاجة إليهم	✓ يعتمد على القوة المرجعية والمعلوماتية .	✓ يعتمد على القوة الرسمية والتنظيمية.
✓ يمكن أن يحل محل المرؤوسين	✓ يبتكر الطرق والوسائل التحفيزية المناسبة .	✓ ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة .
✓ يقوم بعملية التدريب بنفسه	✓ يتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة وتعمل على المزج بين الحدس والمنطق .	✓ يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل جوهري .
✓ يقوم بتوزيع الموارد		
✓ يحتاج إلى معلومات رئيسه المباشر		
✓ ليس له مهام رسمية.		

المصدر: (هبال، دور القيادة الادارية في النجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، 2016/2015، صفحة 28)

❖ **القوة والسلطة:** يجب التنبه والتمييز بين مفهوم السلطة والقوة في علاقتهما بالقيادة على النحو الآتي:

السلطة " تعني جميع الحقوق والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بمركز المدير "authoriy" وبالمقارنة تعني القوة "power" مقدار التأثير على السلوك لانجاز نتائج مرغوبة.

وتعتبر السلطة مصدرا للقوة، كما أنها إحدى الوسائل التي يستخدمها المديرون ليؤثروا على الآخرين.

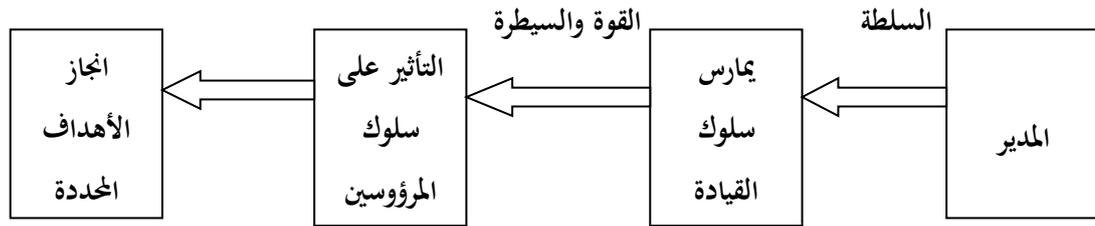
وهناك من يرى: أن مفهوم السلطة ينطوي على استخدام القوة، في حين تعتمد القيادة على التأثير والإقناع.

(هبال، دور القيادة الادارية في النجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام " ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، 2016/2015، صفحة 27)

لذلك كان المدير القائد أكثر قدرة على رفع مستوى إنتاجية العاملين معه مما يؤدي إلى زيادة ربحية المشروع .

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم-2- السلطة والقوة وعلاقتها بالقيادة



المصدر: (هبال، دور القيادة الادارية في نجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام " ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، 2016/2015، صفحة 27)

الفرع الثالث: تعريف القيادة الإدارية

❖ تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وأصدر القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير علة سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (عبودي، 2007، صفحة 25)

❖ هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس من خلالها قادرا على التأثير الايجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها. (المكاوي، 2013، صفحة 12)

❖ عرفها كل من فاروق فلية ومحمد عبد المجيد على إنها: العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للأسلوب الذي يحدده. (اكرو، 2018/2017، صفحة 10)

ومما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية هي مجموعة من الصفات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات، التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة قادرا على التوجيه والإشراف السليمين، ومساعدة مرؤوسيه في تخطي المعوقات التي يصادفونها أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعناصرها

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للانجاز، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب بالإضافة إلى عناصر أو مكونات القيادة الإدارية.

الفرع الأول: أهمية القيادة الإدارية

القيادة الإدارية تكمن أهميتها في أنها: (ابرعيم، ماهية القيادة الادارية، 2019، صفحة 562).

- ✓ أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ✓ تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد بالمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ✓ أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

الفرع الثاني: عناصر القيادة الإدارية

والتي تتمثل في: (المسماري، 2021، صفحة 56)

- ✓ المبادأة: التي تعني امتلاك القائد لزاما الموقف أو الأمور.
- ✓ العضوية: ويقصد بها اختلاط القائد بأعضاء الجماعة العاملين معه.
- ✓ التمثيل: أي تمثيل القائد لجماعته ودفاعه عنها.
- ✓ التكامل: ويعني العمل على تخفيف حدة الصراع والتوتر بين أعضاء الجماعة.
- ✓ التنظيم: ويقصد به تحديد القائد للعمل الذي يقوم به وعمل الآخرين معه.
- ✓ السيطرة: أو الرقابة وتعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.
- ✓ الاتصال: ويقصد به تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات بين القائد وأعضاء الجماعة.
- ✓ الإنتاج ومستوى الأداء: ويقصد به تحديد مستويات الجهد والإنتاج لأعضاء الجماعة التي تعتبر أساس تكوين المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات ونظريات القيادة الإدارية

لا يمكن تحقيق النجاح في أي مؤسسة دون قيادة إدارية فعالة، فالقائد الإداري هو الشخص الذي يحدد الرؤية والأهداف للمؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب من القائد الإداري التحلي بمهارات قيادية عالية وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث:

المطلب الأول: أساسيات القيادة الإدارية

لكل قائد مجموعة من العمليات التي يقوم بها حيث يتوقف على نجاح أو فشل كل واحد بالأخرى، وهذا يستدعي بدوره مراقبة ومتابعة وتقديم فصلا عن التنسيق.

الفرع الأول: وظائف القيادة الإدارية

فيما يلي نفترض الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

❖ التخطيط: تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الإدارية، وهي تعرف على الأنشطة التي تعنى بتحديد غايات المؤسسة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج، وهي بذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المحيط الذي يتم فيه اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال المخططة. (شاوي، 2010/2009، صفحة 11)

إذن فالتخطيط هو ذلك التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة لتخطيط فوائد عديدة يمكن إجمالها فيما يلي :

✓ يساهم في وضع أهداف واضحة ومتناسقة للعمل، تتحدد من خلالها مختلف الاتجاهات مما يسهل

التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف بنجاح.

✓ يساعد على التفكير المنظم ويقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية.

✓ يعمل على تنسيق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية

لذلك.

✓ يساعد على مواجهة حالة عدم التأكد بالتنبؤ العلمي وتهيئة البدائل.

✓ يسهل عملية الرقابة بعد التنفيذ.

✓ يقلل من وقت إنجاز العمل وبالتالي الاقتصاد في الموارد، الوقت، الجهد(التكاليف).

❖ التنظيم: بعد وظيفة التخطيط التي يتم فيها تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة واختيار الكيفية الملائمة

لتحقيقها في شكل خطة معينة يأتي التنظيم ليجسد هذه الخطة في الواقع، ويعرف التنظيم على انه تلك

العلاقات التي تنشأ بين الأشخاص حيث يستطيعون العمل مع بعض بفعالية، ويحسون بالارتياح الشخصي

لمختلف العمليات التي يقومون بها في محيط معين قصد بلوغ هدف محدد، كما ينظر إليه من خلال تجسيد

الأهداف التي وضعها التخطيط، وذلك بالتوزيع الوظيفي والعاقل للمسؤوليات بين الأشخاص. (شاوي،

2010/2009، صفحة 11)

❖ التوجيه: تشمل وظيفة التوجيه الطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه من حيث: (جعيم،

2009/2008، صفحة 77)

✓ كيفية إصدار الأوامر.

✓ كيفية حفزهم وإثارة دافعيتهم للعمل.

✓ مدى إشراكهم في اتخاذ القرارات.

✓ تنمية روح التعاون بينهم.

✓ طرق توقيع الإجراءات.

✓ كيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم.

❖ الرقابة: وهي عبارة عن عملية قياس وتقييم الأداء على مستوى الفرد/ القسم/ الإدارة والمنظمة ككل. أو إنها

عبارة عن عملية مقارنة بين ما تم وبين ما يجب أن يتم.

والرقابة هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف أو انجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع

الأنشطة تسير في الطريق وبالأسلوب المرسوم أو المخطط لها وإذا ما تم اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء

المخطط والأداء الفعلي. (جعيم، 2009/2008، صفحة 77)

الفرع الثاني: مصادر قوة القائد

قد لتكفي المهارات القيادية في حالة توافرها لدى القائد الإداري للتعامل مع موقف معين، فهو في حاجة لقوة

معينة تكسبه الحالة القيادية والتي تعتبر من لوازم عملية القيادة وإيجابياتها، فالقوة تعني التأثير في سلوك الآخرين من

أجل القيام بعمل ما أو الامتناع عنه بغية تحقيق أهداف معينة، فعدم ممارسة القوة من قبل القائد لا ينفي وجودها،

إذ أنها عنصر أساسي لتحقيق الأهداف

ويمكن تصنيف مصادر قوة القائد على النحو التالي : (رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، 2013،

صفحة 50).

✓ استخدام أساليب الضغط.

✓ التأثير الشخصي.

✓ السلطة النظامية.

✓ المصدر المالي.

✓ الخبرة والمهارة.

والجدير بالذكر أن المصادر تزود القائد بقوة القيادة وبذلك جعل المرؤوسين يقومون بأداء عمل ما وبالطريقة التي يرغبها.

الفرع الثالث: صفات القائد الإداري الناجح

فقد صنفتها د. عليوة إلى شخصية وقيادية كما يلي: (عبودي، 2007، صفحة 29)

❖ الصفات الشخصية:

- ✓ السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة:
 - ✓ الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات
 - ✓ القوة البدنية والسلامة الصحية.
 - ✓ المرونة وسعة الأفق.
 - ✓ القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
 - ✓ المظهر الحسن.
 - ✓ احترام نفسه واحترام الغير.
 - ✓ الإيجابية في العمل.
 - ✓ القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
 - ✓ أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.
- ❖ الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

- ✓ الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- ✓ الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- ✓ القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- ✓ الثقة في النفس عن طريق الكفاءة الفعلية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- ✓ الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- ✓ الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي والسلطة.
- ✓ القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- ✓ المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

✓ سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

✓ توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

تعد نظريات القيادة الإدارية هي محور استنتاج الدراسات والتحليل الذي اهتم بها الباحثين في الفكر الإداري على مر العصور:

الفرع الأول: نظرية السمات (the traitist theory of leadership):

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية، إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها.

وتركز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع، وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء (leaders) واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية (inductive procedure) للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة، وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء واستخرجوا من ذلك بان هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة (الحسيني و الشكرجي، القيادة الادارية واثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا، 2015، صفحة 86).

الفرع الثاني: النظرية الموقفية (situational theory):

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى ... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف .

وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل، واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم، بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم (الحسيني و الشكرجي، القيادة الادارية واثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا، 2015، صفحة 87).

الفرع الثالث: نظرية المسار والهدف (path-goal théorie):

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز على بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لانجاز تلك الأهداف، وحددت أربع أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، والنمط المشارك، ونمط الإنجاز.

وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970م، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من اثر على رضاء العاملين وتحفيزهم (الحسيني و الشكرجي، القيادة الادارية واثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا، 2015، صفحة 88).

الفرع الرابع: نظرية الرجل العظيم

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته، هي التي تفوضه قائدا عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية. وتفترض هذه النظرية أن هناك أشخاصا ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التاريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساسا على افتراض أن القادة يولدون ولا يصنعون وهذه الولادة تكون أعضاء ارسقراطيين فقط)، فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فان السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة.

فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم، حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها، ويبنى أصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بان القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وانه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم، وقد كان الاعتقاد سائدا بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة، ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا كالتون ودز (caltonwoods) وويكام (wiggam) وكذلك بارنا رد (barnard)، وتيد (teed) (الحسيني و الشكرجي، القيادة الادارية واثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا، 2015، صفحة 90).

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

تعتبر دراسات أنماط القيادة الإدارية من الدراسات التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة، وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد الدارسين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تقديم تفسير لظاهرة القيادة، حيث تم التوصل إلى تصنيفات متعددة وأراء متنوعة لتلك الأنماط، تختلف باختلاف المعايير التي اعتمدت في تصنيفها، غير أننا سوف نستعرض في هذا المبحث بعضا منها :

المطلب الأول: حسب معيار السلوك

تصنف الأنماط القيادية حسب معيار السلوك إلى عدة أنواع نذكر أهمها:

الفرع الأول: نمط القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادي):

يتولى كل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحدا في وظيفته، يعتمد على المركزية في اتخاذ القرار كأسلوب في العمل، يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، وينفرد القائد بوضع سياسات وخطط دون مشاركة من مرؤوسيه وحتى استشارتهم في ذلك. (زرنوح، بن سليم، و بن سليم، 2022)

❖ صفات القائد الأوتوقراطي: نذكر منها (عبودي، 2007، صفحة 75)

✓ هو ذلك القائد الذي عمل على مركزية السلطة ويستمد قوته من موقعه الرسمي فيقوم بالسيطرة على المكافآت وإجبار المرؤوسين على العمل.

✓ الجماعات ذات القائد الأوتوقراطي يؤديون مهامهم بشكل أفضل مما يكون عندما يكون القائد موجود ليشرف عليهم.

✓ أعضاء المجموعة يكرهون نموذج القيادة الأوتوقراطي المتشدد.

✓ يتخذ القرارات ويحل المشكلات دون استشارة مرؤوسيه. (SLABBERT, 2004, p. 3)

✓ يقوم القائد بجمع المعلومات ذات الصلة من مرؤوسيه ثم يأخذ من جانب واحد القرار، دون إبلاغهم به.

الفرع الثاني: نمط القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم... الخ، وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات (يوسف و ايوب، 2018، صفحة 8)

❖ صفات القائد الديمقراطي: نذكر منها (عبودي، 2007، صفحة 76)

✓ هو ذلك القائد الذي يفوض السلطة لغيره ويشجع المشاركة ويعتمد على معرفة المرؤوسين لانجاز المهام
ناي يعتمد على لا مركزية السلطة.

✓ الجماعات ذات القائد الديمقراطي تمتاز بصفات ايجابية لا عدائية.

✓ أعضاء المجموعة يكونوا جيدين حتى وان لم يكن القائد موجود ليشراف على النشاطات، ويؤدون بالتالي
مهامهم بشكل جيد لوحدهم.

الفرع الثالث: نمط القيادة الحرة:

تسمى هذه القيادة في بعض الأحيان بالقيادة التساهلية أو القيادة الفوضوية، أو القيادة الغير الموجهة، أو قيادة
عدم التدخل، وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة الأوتوقراطية، وهي على طرف نقيض مع
القيادة الأوتوقراطية ويتميز نمط القيادة الحرة بعدة خصائص منها: تساهل القائد من خلال إعطائه أكبر قدر من
الحرية لمرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل، كما أنه يترك لهم حرية
اختيار طريقة حل مشكلات العمل التي تواجههم بأنفسهم، ويكون القائد بذلك تنازل عن سلطته في اتخاذ القرار
لمرؤوسيه بل انه يفوض سلطته لهم تفويضا واسعا. (الزهراني و القرشي، 2020، صفحة 69)

الفرع الرابع: نمط القيادة التحويلية:

هي القدرة على التواصل مع الأفراد وحثهم على القيام بأفضل الجهود وما يميز القيادة الإدارية التحويلية على
القيادة الكاريزمية بأنها ذات قدرات خاصة قادرة على التغيير الجذري في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها، من خلال
إيجاد طرق جديدة في محل جميع المشكلات من طرف الأفراد العاملين وذلك بالاهتمام ومراعاة حاجاتهم
وتنظيمها. (بوكشيريدي و جوادي، 2021، صفحة 102)

المطلب الثاني: حسب معيار السلطة. وتصنف إلى قسمين:

الفرع الأول: نمط القيادة الرسمية

هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيمي (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي
يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول
بها. (المكاوي، 2013، صفحة 80)

الفرع الثاني: نمط القيادة غير الرسمية

وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي، وهذه القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة يتصف بها القائد عن غيره من الأفراد. (ابرعيم، ماهية القيادة الادارية، 2019، صفحة 563)

خلاصة الفصل:

قد تناولنا في هذا الفصل مفهوم القيادة الإدارية (أهميتها، وظائفها، عناصرها...) وأنماط القيادة الإدارية كل نمط على حد (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر، التحويلي). فتعرفنا بأن نمط القيادة عبارة عن الأسلوب أو نهج الذي يتبعه القائد لتسيير مؤسسته.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة الصراع

التنظيمي وأثر الأنماط القيادية عليها

تمهيد:

اهتم بموضوع الصراع كثيرا من علماء النفس وعلماء الاجتماع والإدارة، على اختلاف مدارسهم الفكرية، لان الصراع ظاهرة سلوكية حتمية لها طرفان يدرك كل طرف موضوع الصراع وعلى علم ودراية بجوانبه الإدارية المشتركة، سواء كان الصراع بين الأفراد أو الجماعات أو حتى المؤسسات، فإذا الصراع في المؤسسة الواحدة لا بد منه وذلك لزيادة أداء الجماعة، بسبب المنافسة والمشاركة بعد إدراك موطن الصراع في المؤسسة ويتم بناءه ومعرفته حسب الظروف المسبقة، ومن هنا نستنتج أن الصراع ظاهرة طبيعية يمكن إن ينتج عنها فوائد كثيرة إذا ما تم إدارته بشكل صحيح.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى موضوع الصراع التنظيمي بشكل عام وهذا في ثلاث مباحث تم تقسيمها كما يلي:

المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: مراحل الصراع التنظيمي وأسبابه وأثاره

المبحث الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي والقيادة على إدارته

المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي

لا تظل المؤسسة في سكون دائم وتوازن مستمر فهي وإن كانت تنظيماً موجهاً نحو تحقيق أهداف محددة إلا أن هذا التنظيم لا بد أن يحدث فيه تغيير في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه لتكيف معها إذا ما أراد البقاء. وبالتالي فإن التنظيم لا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه، وبذلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل منها. وحتى يتم التعامل مع الصراع التنظيمي لا بد من الفهم والمعرفة إتمامه بمفهوم الصراع التنظيمي وخصائصه والنظريات المفسرة له وأنواعه ومراحله وأسبابه وأثارها الإيجابية والسلبية، وذلك لنخرج بطرق التعامل معه داخل المؤسسة الإدارية دونما إن يؤدي إلى آثار سلبية.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي والمصطلحات المتداخلة معه

نجد أن العلماء والباحثين والدراسيين اختلفوا في تعريف مفهوم الصراع بصفة عامة والصراع التنظيمي بصفة خاصة كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر، وذلك لاختلاف مدارسهم ومنطلقاتهم الأيدولوجية والفكرية، وفي ما يلي سنقوم بعرض أهم التعاريف التي تناولت موضوع الصراع بصفة عامة والمصطلحات المتداخلة معه، ثم الصراع في المنظمات، لنصل في الأخير لتحديد مفهوم إدارة الصراع التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الصراع

1. لغة:

تعني الخصومة وأما كلمة conflict فتعود إلى أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وجاء استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام. (كافي، 2015، صفحة 11)

2. اصطلاحاً:

يعرف الصراع بأنه سوء الفهم الذي قد يحدث بين إدارة وأخرى في المنظمة لأسباب متعددة. (كافي، 2015، صفحة 11)

كما يمكن تعريف الصراع على أنه نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام أو عدم التوافق في الأنشطة، فأى نشاط لا ينسجم مع غيره سيعوق أو يمنع أو يتدخل أو يتعدى على غيره من الأنشطة بالشكل الذي يجعلها من المحتمل أن تكون غير فاعلة، ويمكن أن تكون تلك الأنشطة غير المنسجمة تتضمن شخصية أو أكثر كما يكون أن توجد داخل الجماعات أو داخل المنظمات. (كافي، 2015، صفحة 12)

الصراع هو الخلاف بين شخصين أو أكثر بسبب الاختلاف في الرأي والمنافسة والتصورات السلبية.

(MCKIBBEN, 2017, p. 2)

الفرع الثاني: التمييز بين الصراع والمصطلحات المتداخلة معه

❖ الاختلاف: يشير إلى طبيعة بشرية بين الناس حيث هم مختلفون بالميلاد، من هنا ينظر إلى الاختلافات كأمر من الأمور العادية، إن لم ينظر إليها باعتبارها من الأشياء التي تتسم بنكهة ومذاق خاص للحياة يضيف عليها قدرا من الحيوية والفعالية لم يكن ليستحق فيما لو تماثل الأفراد في كل شيء بينهم. ومن هنا فالاختلاف بذاته ليس سببا للصراع وان يمثل مصدرا له. (كافي، 2015، صفحة 17)

❖ النزاع: يشير إلى درجة أقل حدة وأقل شمولاً في الاختلافات عن الثاني، وانه قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه عن وجود تعارض في القيم أو المصالح بحيث تشعر معه أطراف الصراع أن أهدافها غير متوافقة من جانب. كما أن كلا من أطراف الصراع لا يكون فقط متورطا بصورة أو أخرى في الموقف الصراعى، ولكم أيضا يكون مهتما من جانب آخر باستثمار هذا الموقف الصراعى من خلال التصعيد، وذلك بهدف تحقيق الفوز والنصر، أو على الأقل حتى لا يخسر وانه قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه وعدم انتشاره. (كافي، 2015، صفحة 18)

❖ المنافسة: المنافسة عي عملية تفاعلية يدخل فيها فردان أو أكثر من اجل إشباع حاجات مادية ومعنوية، وفق قواعد مضبوطة أو محددة سلفا يكون فيها بذل الجهد، العضلي أو الفكري هو أساس فوز طرف على الآخر. فالمنافسة لا تلحق ضررا مباشرا للوصول إلى الأهداف المرجوة مثل كرة المضرب فهي منافسة سليمة، إلا انه من الصعب وضع حدود بين المصطلحين ذلك انه قدر تطور المنافسة إلى صراع، فعندما تتعدى المنافسة الحد الأقصى للتنافس السلمى فهي تتطور إلى صراع ما بين الأطراف المنافسين. (زويقي، 2019، صفحة 75)

❖ الأزمة: هناك اختلاف بين مفهوم الصراع ومفهوم الأزمة، وان كان هناك تشابه بينهما في الأسباب كالخلل في انجاز الوظائف الإدارية والقصور في إدارة البيئة الكلية للمؤسسة، وكذلك النتائج والآثار غير المرغوبة، غير انه ينبغي أن ننظر للأزمة على أنها حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المؤسسات على البقاء، بالمقابل يمكن النظر إلى الصراع على انه أمر واقع يمكن التنبؤ به، وليس بالضرورة أن تكون جميع آثاره ونتائجه سلبية، بل على العكس يمكن استثماره ايجابيا إذا ما حدث بقدر مقبول . (أكرو، تأثير الانماط القيادية على عملية ادارة الصراع التنظيمي، 2018/2017، صفحة 55)

الفرع الثالث: تعريف الصراع التنظيمي

- ❖ يعرفه بوندي (pondy) بأنه: تعطل أو انهيار في سبل أو ميكانزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء. (عياصرة و بني احمد، 2008، صفحة 33)
 - ❖ يعرف أيضا على انه ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة، تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة، فرادى أو جماعات، يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على طبيعة العلاقات بينهم من ناحية، ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى، بل ودرجات فعالية المنظمة. (القمحاوي، 2017، صفحة 29)
 - ❖ يعرفه بولدينغ (boulding): بأنه هو وضع تنافسي يكون فيها أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على مراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر. (زويقي، 2019، صفحة 73)
 - ❖ يعرف أيضا على أنه حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة من صور العداء والرغبة في الإضرار. (يحياوي و رزيق، 2018، صفحة 254)
 - ❖ عرفه ورنر (wargner): على انه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة في المؤسسة. (أكرو، تأثير الانماط القيادية على عملية ادارة الصراع التنظيمي، 2018/2017، صفحة 51)
- ومما سبق نستنتج أن الصراع التنظيمي هو حالة من التعارض أو الخلافات التي تحدث بين أفراد أو جماعات العمل نتيجة لعدم الاتفاق في الأهداف أو الخصائص الشخصية للأفراد وطريقة إدراكهم للأمور وكثرة ضغوط العمل.

الفرع الرابع: تعريف إدارة الصراع التنظيمي

- تعددت تعريفات إدارة الصراع التنظيمي وفقا لرؤية الباحثين في هذا الموضوع:
- ❖ عرفها عبد المجيد بن طاس: بأنه إجراء يستخدم لحل الصراع بين العاملين في مؤسسة، يتلخص هذا الإجراء في قيام المختص بمساعدة أطراف الصراع على تحديد طبيعة العلاقات السائدة بينهم وإزالة معوقات الاتصال وتحديد المشكلات والموارد وتشجيعهم على الحوار والعمل معا لحل مشكلات محددة. (القمحاوي، 2017، صفحة 30)
 - ❖ عرفها عامر عوض: على أنها الطريقة أو الآلية أو الإستراتيجية التي يتبعها المس وول، والتي يمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم، وتوجيهه نحو

إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، لان الصراع إذا أحسنت المؤسسة إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة والذي يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة. (منقوري، لواتي، و رجم، 2022، صفحة 81)

❖ عرفها روبنز: أنها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه (شلاي، 2011، صفحة 132)

❖ يقصد بإدارة الصراع التنظيمي أنها الإستراتيجية التي يتخذها احد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المؤسسة، ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة. (حوداسي و قرية، 2022، صفحة 441)

ومما سبق نستنتج أن إدارة الصراع إجراء يسعى لحل الصراع في المؤسسة من خلال مساعدة أطراف الصراع على تحديد أسباب الصراع وحلها.

الفرع الخامس: خصائص الصراع التنظيمي

نذكر منها: (زويتي، 2019، صفحة 74)

- ✓ ينطوي الصراع التنظيمي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة بينهما للوصول للتكافؤ في الأهداف.
- ✓ يسعى كل طرف فيه إلى التغلب وتحطيم الطرف الآخر.
- ✓ معرفة وإدراك الطرفين للتعارض بينهما.
- ✓ ينطوي الصراع التنظيمي على محاولة الطرف الآخر على إجبار الطرف الثاني على قبول حل أو اتفاقية قد لا يكون راغبا فيها.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

لقد اختلفت الدراسات حول تطورات التي مرت بها النظريات التي تناولت موضوع الصراع، فهناك من حددها بمرحلتين، وهناك من حددها بثلاث مراحل وهذا ما سنتطرق إليه:

الفرع الأول: النظرية التقليدية (الكلاسيكية)

يرى أصحاب هذه النظرة أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتصنيف الوظائف، وإعادة التنظيم...، وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه،

إن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على انه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وغالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يمكن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام، والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، كوسائل أساسية لعلاج الصراع. وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يكمن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي. (رضوان، ادارة النزاعات والصراعات في العمل، 2012، صفحة 28)

الفرع الثاني: النظرية السلوكية (الوظيفية)

يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص من الصراع، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه. (رضوان، ادارة النزاعات والصراعات في العمل، 2012، صفحة 29)

الفرع الثالث: النظرية التفاعلية

تتضمن أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد. (رضوان، ادارة النزاعات والصراعات في العمل، 2012، صفحة 30)

المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي هو جزء لا مفر منه في أي مكان عمل ينشا من مجموعة متنوعة المصادر، ولقد تعددت أنواعه:

الفرع الأول: وفقا لمستوياته

❖ الصراع داخل الفرد نفسه: هذا النوع من الصراع يكون داخل الفرد عندما يواجه مواقف متضاربة وينشأ هذا الصراع داخل الفرد نتيجة لعدة أسباب منها تناقض الفرد مع نفسه، وتناقضه مع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وتناقضاته مع الدور المطلوب منه، ويمكن أن يكون لضغوط العمل التي يتعرض لها دور في نشوء هذا الصراع. (كافي، 2015، صفحة 62)

❖ الصراع بين الأفراد: ينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر، نتيجة لاختلاف وجهات واهتمامات الأشخاص وحجائهم والأدوار التي يقومون بها أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم وتقاليدهم وقيمهم وقد ينشأ هذا النوع من الصراع لاعتبارات عقلانية تتعلق بالمهام كالاختلافات على طرق وإجراءات العمل أو قد ينشأ لأسباب غير عقلانية كالتي تنجم عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من المعلومات الشخصية والاجتماعية للصراع.

حيث يوجد نوع من التناقض بين الأشخاص وخاصة إذا كانوا يعملون لتحقيق هدف معين وعملوا مع بعضهم لفترة من الزمن مما يجعلهم مدركين لنقاط ضعف بعضهم وقادرين على تقييم بعضهم ومن ذلك ينشأ الصراع. (كافي، 2015، صفحة 62)

❖ الصراع بين الفرد والمجموعة: يحدث هذا النوع من الصراع عند عدم التزام أحد أعضاء الجماعة بقواعد العمل وذلك يجعل بقية الأعضاء يشعرون بالتحدي من قبل هذا الفرد لهم وعدم انسجامه معهم كمجموعة لان الفرد يخضع للقوانين وفي نفس الوقت هو يعمل لتحقيق حاجات معينة وان عدم التوافق بين المطلبين يوجد نوعا من الاضطراب والصراع النفسي. (كافي، 2015، صفحة 62)

❖ الصراع بين مجموعتين: يكون هذا الصراع بين مجموعتين أو إدارتين أو قسمين في نفس المؤسسة، لكل واحدة منها أهدافها، ولكن عمل كل وحدة منهما مرتبط بالأخرى، وأي إهمال أو تقصير من إحدى الإدارات يؤثر في أداء الأخرى وبالتالي يكون سبب لحدوث الصراع. (كافي، 2015، صفحة 63)

❖ الصراع بين المؤسسات: وهذا الصراع من وجهة نظر(الديب)يقع بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، الصراع بين المؤسسة وبين الاتحادات والنقابات المختلفة والأجهزة الحكومية الأخرى والصراع بين المؤسسة وبين الجمهور المنتفعين من خدماتها ومنتجاتها. (كافي، 2015، صفحة 64)

الفرع الثاني: وفقا لاتجاهاته

❖ الصراع الأفقي: ويحدث بين العاملين أو الدوائر التي تكون من نفس المستوى التنظيمي نفسه. (كافي، 2015، صفحة 63)

❖ الصراع العمودي: ويحدث بين المشرف والتابعين له في العمل حيث لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الهدف. (كافي، 2015، صفحة 63)

الفرع الثالث: وفقا للتنظيم

❖ الصراع المنظم: وهو الصراع الذي يتطلب التضامن والاتحاد ضد طرف أو أطراف أخرى ويتضمن أفكار ومطالب معينة، والشخص الذي تأيده الجماعة وتثق به هو في الغالب من يدير هذا الصراع. (كافي، 2015، صفحة 64)

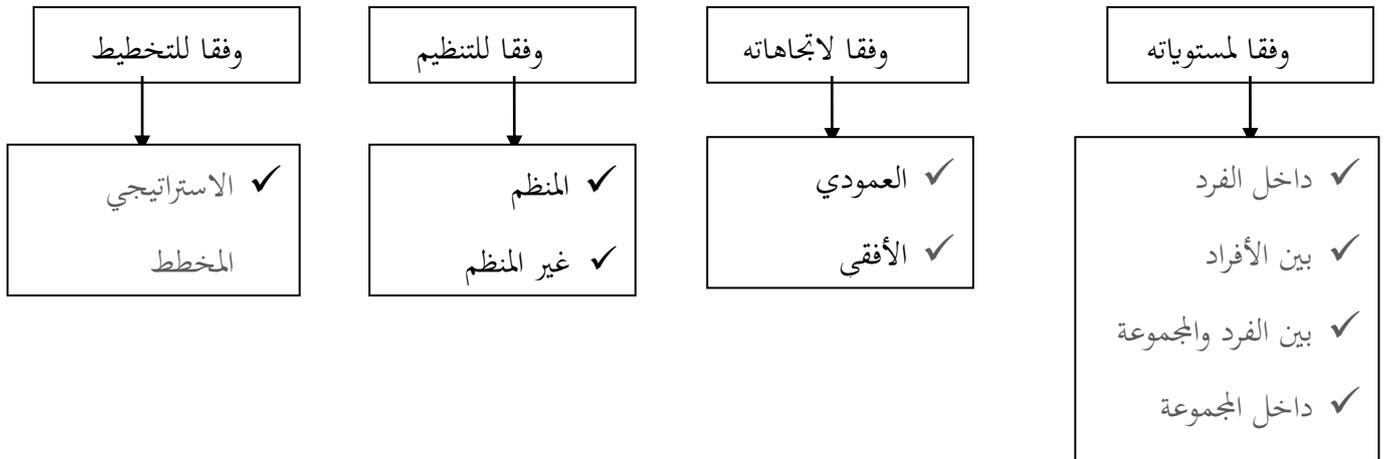
❖ الصراع الغير منظم: ويعبر عنه من خلال الرسائل الفردية مثل الشكوى والتذمر والغياب عن العمل. (كافي، 2015، صفحة 64)

الفرع الرابع: وفقا للتخطيط

❖ الصراع الاستراتيجي المخطط: ويكون هذا النوع مخطط له مسبقا لتحقيق مصالح ذاتية للفرد او الجماعة ويتم الدفاع عنه لتحقيق الأهداف والمصالح.

❖ الصراع غير المخطط: صراع عرضي يحدث بالصدفة نتيجة لتطور الظروف ويطلق عنه الصراع الغير مقصود.

الشكل رقم-3- أنواع الصراع التنظيمي

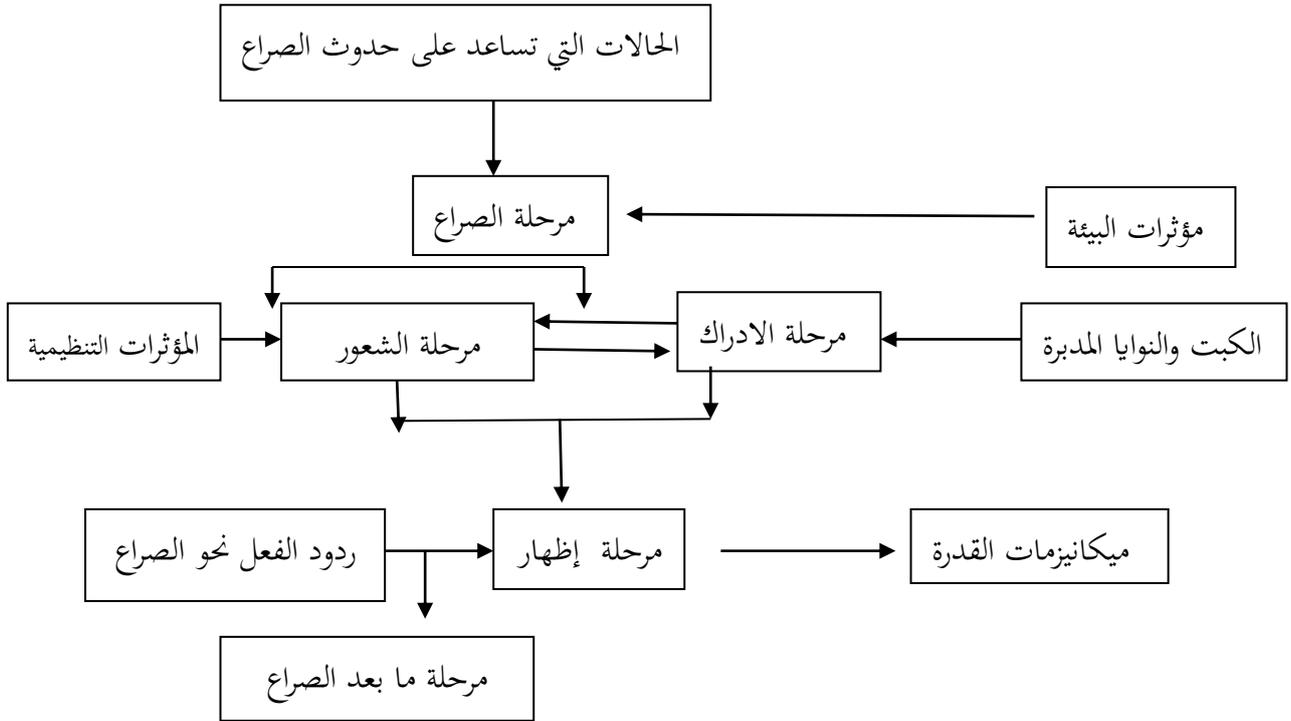


المصدر: (كافي، 2015، صفحة 65)

المبحث الثاني: مراحل الصراع التنظيمي وأسبابه وأثاره.

المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي: نوضح مراحل الصراع التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم-4- مراحل الصراع التنظيمي حسب بوندي



المصدر: (زويتني، 2019، صفحة 88)

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

إن وجود ظاهرة الصراع والتناقضات بين العاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها أمر لا شك فيه فهو حقيقة لا احد ينكرها أو يتجاهلها، وان لهذه الظاهرة أسبابا ودوافع مختلفة، اقر بها الباحثون وهي في نظرهم تكون وراء ظهورها ولم يتفق الباحثون على تصنيف محدد لتلك الأسباب والدوافع، غير أن الباحث توصل إلى التصنيف التالي بناء على مجموعة تصنيفات في دراسات مختلفة:

الفرع الأول: أسباب إدارية

يعود أساس وجود هذه الأسباب إلى أن هناك مواقف توجب اتخاذ القرارات ذات صبغة مشتركة بين عدة جهات إدارية في المؤسسة، وهذا يعني اعتماد قسم معين في عمله على قسم آخر ("روينز")، وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد والجماعات، وهذه العلاقات الاعتمادية تولد الصراع والتناقض، وكلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض ومرد ذلك إلى التباين في النظرة إلى الموضوعات واختلاف الرأي والتعصب لها، وكلما زادت

الاستقلالية للأقسام والأفراد قل الصراع وانعدمت أسبابه، وفي حالة مركزية اتخاذ القرارات، وبالتالي تنخفض درجة التناقض والصراع القائم في المنطقة ("القيوتي"). (عياصرة و بني احمد، 2008، صفحة 40)

وكذلك فان محدودية الموارد (موارد مالية أو معدات أو موارد بشرية وغيرها) قياسا بما تصبو إليه الإدارة إلى تحقيقه من أهداف تؤدي إلى التنافس في الحصول على هذه الموارد وبالتالي تولد الصراع بين الأقسام والمؤسسات، ومن الأسباب الإدارية درجة الغموض في المهام والتي تشكل إحدى خصائص السلوك داخل الجماعات تشكا محور تدفق المعلومات لاتخاذ القرارات في المؤسسة فكلما زاد حجم الغموض أدى إلى نقص في المعلومات نتيجة حجبها وتعتمد بعض الجهات أو العاملين إلى إخفاء المعلومات والانفراد بالسلطة زاد ذلك من حدة الصراع في المنظمة ("سيزلاجي ووالاس"). (عياصرة و بني احمد، 2008، صفحة 40)

الفرع الثاني: الأسباب التنظيمية

من هذه الأسباب تحديد الوصف الوظيفي وتحديد المهام والمسؤوليات المناطة بالأفراد في المؤسسة واختلال التوازن فيها وبمختلف المستويات الإدارية ومن مبررات الصراع بين المستويات الإدارية هو التفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين بعض السلطات ومحاولة تمسك كل طرف بمكتسباته وتفرد بالنفوذ والسيطرة أو لعدم الثقة أو السعي لتحقيق أهدافه الخاصة والتي تتعارض مع أهداف المؤسسة وهذا الحال ينطبق على الأقسام الفرعية في المؤسسة وعلى الأشخاص ("القيوتي")، وكما تعود هذه الأسباب إلى تعدد أساليب الرقابة وضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المؤسسة ككل وفي وقتها المناسب ففي حال ضعف هذه القنوات فان ذلك سيؤدي إلى تضارب القرارات الإدارية وتعدد جهات إصدارها وبالتالي وجود صراعات بين الأقسام والأفراد العاملين في المؤسسة. ("القحطاني ويوسف")

التدخل الوظيفي يكون في حالة عدم وضوح خطوط الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين في إدارة المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم في هيكلية المؤسسة وقد يأكل الصراع شكلا أفقيا فيكون في الأقسام والإدارات التي تكون في مستوى إداري واحد وان يأخذ الصراع شكلا عامودي الذي يحدث بين المستويات الإدارية المختلفة كمدير دائرة ورئيس قسم في دائرته ("روبينز"). (عياصرة و بني احمد، 2008، صفحة 41)

الفرع الثالث: أسباب اجتماعية

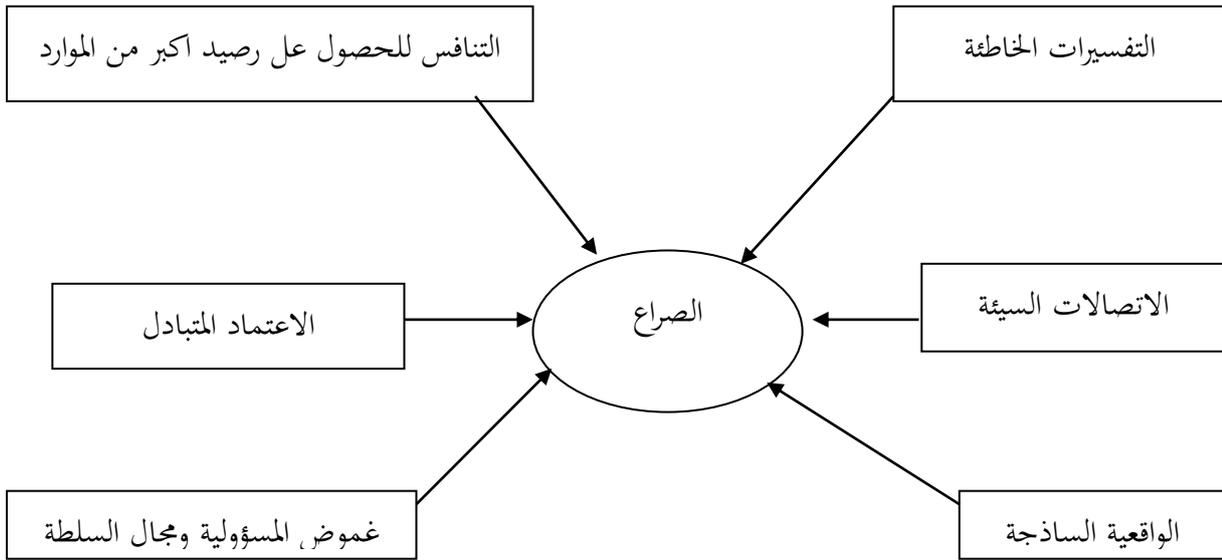
تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة في طبيعتها ونوعيتها، وهذه العلاقات تقوم بين الأفراد وذوي المستوى الإداري الواحد وبينهم وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسيه في المستوى الإداري التابع لهم وعندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في أسلوبه الإداري وفي قراراته وممارساته التمييز بين العاملين دون وجه حق يعمل ذلك على إيجاد الكراهية والتنافر بين العاملين مع

بعضهم ومع إداراتهم وبالتالي يسود العلاقات بين العاملين التشاحن والعداء والبغضاء والصراعات كما تؤدي تعدد التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة إلى مثل هذا التناقض، خاصة إذا ما كان للإدارة العليا دور في إيجاد بعضها. (عياصرة و بني احمد، 2008، صفحة 42)

الفرع الرابع: أسباب ثقافية

إن التباين في الثقافة بين العاملين في المؤسسة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم وأتجاهات ومعتقدات وعادات وأعراف نابعة من المجتمع التي أتى منها والتي نشأ وترى فيها، فالمؤسسات هي جزء من المجتمع التي تكون فيه وعندما تختلف الثقافة التي تعتنقها المؤسسة وتتضمن أهدافها منها تجد من يتعارض معها ومن يساومها عليها كلما زاد التمسك بها زادت احتمالات الصراع كما يمكن أن تعود الصراعات إلى أسباب عرقية، أو تباين في العادات والمستوى الاجتماعي. (عياصرة و بني احمد، 2008، صفحة 42)

الشكل رقم-5-العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع



المصدر: (زويبي، 2019، صفحة 84)

المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي

ينظر إلى الصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير الإداري كما يمكن توجيهه إلى أداء فاعل للنمو والرفق نحو تجارب فعلية والبناء. ولا شك أن الصراع يولد أثراً على العاملين والعمل ومن ثم المؤسسة ككل، وكما أن هناك آثار سلبية للصراع فهناك أيضاً آثار إيجابية .

الفرع الأول: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

✓ يشجع الصراع على اكتشاف حلول وعلاج لهذا الصراع من خلال دراسته وتحليله ومعرفة أسبابه.

- ✓ يساعد وجود الصراعات على إحداث تغيير وتطوير اللازم في المنظمات.
- ✓ قد يولد الصراع التنظيمي مواهب ابتكارية بين الأفراد، حيث يلجأ المتنازعون إلى التفكير في حل الصراع الذي يواجههم عن طريق استخدام ما لديهم من مواهب وقدرات ذهنية وفكرية، مما ينمي هذه المواهب لدى الأفراد، ويقوي من قدراتهم على مواجهة المواقف الصعبة مستقبلاً.
- ✓ يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم بالمؤسسة، وقد يكون في ذلك فائدة للإدارة عن طريق استخدام وسائل وأساليب حديثة في العمل مما يعود بالنفع على المؤسسة والأفراد انفسهم.
- ✓ قد يكون الصراع سبباً لنشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض، حيث يستطيع كل فرد أن يتعرف على الآخر بشكل أكبر أثناء فترة الصراع، وعند التوصل إلى حل المشكلة القائمة، فإن ذلك سيؤدي إلى توثيق أواصر التعاون بين الأفراد ذوي العلاقة في الصراع. (القمحاوي، 2017، صفحة 44)
- ✓ قد يكون الصراع التنظيمي وسيلة لإشباع حاجات بعض الأفراد الذين يكون لديهم دافع قوي لإثارة النزاعات والصراعات داخل المؤسسات التي يعملون فيها، حيث لا يأتي الاستقرار لهؤلاء دون إثارة هذه المشكلات، لما يجدونه في ذلك من سعادة وإشباع لحاجاتهم العدوانية.
- ✓ يمكن أن يؤدي الصراع التنظيمي إلى مساعدة الإدارة في اكتشاف الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في حل الصراعات والمشكلات التي تقع مستقبلاً بين الأفراد فيما بعضهم، أو بين الأفراد والإدارة، حيث يتوافر لديها الخبرة المتراكمة في حل مثل هذه الصراعات، من خلال الحصول على معلومات أكثر عن الأفراد، وحاجاتهم وقدراتهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.
- ✓ المساهمة في بلورة الاختلاف في الآراء والأفكار وذلك من خلال ما يمكن أن يتيحه الشراع من فرص لظهور الحماس الفكري. (القمحاوي، 2017، صفحة 45)

الفرع الثاني: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

- ✓ يمكن أن يؤدي الصراع إلى الأضرار بمصلحة طرف دون الآخر، وقد يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر.

- ✓ يمكن أن يولد الصراع أثرا سيكولوجية سيئة لدى العاملين، فالصراع المستمر بينهم يؤدي غالبا إلى العدوانية والبغضاء، مما يخلق جوا مليئا بالحقد والكراهية، وبالتالي عدم العمل بروح الفريق، وعدم التعاون في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة. (القمحاوي، 2017، صفحة 45)
- ✓ يؤدي الانخراط في الصراعات إلى إضاعة الوقت والجهد على كل من الأفراد والإدارة، وعدم استثمار الوقت والجهد بخدمة أهداف المؤسسة، حيث يستهلك الوقت سدى في الحديث عن النزاعات القائمة، وكيفية التغلب عليها.
- ✓ قد يؤدي الصراع إلى حدوث أثرا ضارة بالصحة النفسية والجسمانية، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض.
- ✓ عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- ✓ يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة لمحاولات الإدارة لمعالجة الصراع.
- ✓ يؤدي الصراع التنظيمي إذا تفشى إلى مزيد من المظاهر الأدائية السيئة مثل (ارتفاع نسب الغياب - سيادة روح المعارضة - زيادة الاختلاف - انعدام المساندة والتأييد). (القمحاوي، 2017، صفحة 46)
- غالباً ما ينشأ عن الصراع الذي يحدث داخل الجماعة نتيجة من الآثار التالية:
 - ✓ التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.
 - ✓ إهمال أهداف الجماعة والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة.
 - ✓ حدوث الكثير من المعارك التي تسودها قيم الجاهلية البغيضة ويتراجع فيها العقل وكثيراً ما يؤدي ذلك إلى القضاء على الجماعة.
 - ✓ إن أسوأ أنواع الصراع الذي يحدث بين جماعتين هو صراع النصر والهزيمة، وهو الصراع الذي تسعى فيه كل جماعة على تحقيق النصر في معركة لا يخرج منها إلا فائز واحد، لذلك تكون نتائج هذا الصراع في الغالب هدامة.

✓ يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام والانقسام التي تمثل في إخفاء المعلومات أو عدم التعاون مع الإدارة والقيام بترويج إشاعات كاذبة. (القمحاوي، 2017، صفحة 47)

المبحث الثالث: استراتيجيات (أساليب) إدارة الصراع التنظيمي وأثر القيادة على إدارته

تعتبر الإستراتيجية أحد الحلول لمواجهة العديد من المواقف الظواهر المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف، فالاستراتيجية تعني العمل المخطط القائم على البحث والدراسة من اجل الكشف عن أفضل السبل لاستخدام الموارد والإمكانيات المتاحة والتغلب على الصعوبات والمعوقات، ولقد تعددت الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في علاج الصراع التنظيمي، ومن أهمها:

المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هناك عدة أسباب يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع وإدارته وهذا التعدد نابع عن تباين وجهات النظر التي يتبناها المعنيون في كيفية إدارة الصراع وتقديم الحلول اللازمة للحد من الآثار السلبية له أو التي تقوم بتوظيف هذا الصراع بحيث يصب في مصلحة أهداف المنظمة، أما أساليب إدارة الصراع فتعرف بأنها: طرق التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة اتفاق أو معارضة من شخص آخر أو مجموعة أشخاص، وهكذا تحدد هذه الاستراتيجيات كالتالي:

الفرع الأول: حسب النظرية التقليدية

❖ استخدام القوة: هناك أسلوب نلجأ إليه في الكثير من الأحيان وهو استخدام القوة لإنهاء الصراع، وفي هذا الأسلوب قد يتم التعرف على مصادر الصراع أولاً يتم إلا أن الهدف منه هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن، وتشمل هذه الطريقة: (القمحاوي، 2017، صفحة 61)

تدخل السلطة العليا واقتحام مسؤول أعلى في مركز أقوى حلبة الصراع، ويعالج الموقف ببساطة بأن يأمر الأطراف بإنهاء الصراع وإلا التعرض للعقاب، أو تباعد الأطراف المتصارعة عن الموقف والتعيين في وظائف أخرى، أو حتى أنواع أسوأ من العقاب.

إتباع السياسة تمثل حقيقة واقعية في المنظمات لا بد من التسليم بها وتعلمها مثل تدخل السلطة العليا، وعادة ما تتم معالجة الصراع سياسياً لإعادة توزيع القوة بين الأطراف المتصارعة، فإذا كان في مقدور احد

الأطراف الحصول على القدر الكافي من القوة من خلال تجميع الموارد أو تكوين ائتلاف فيمكنه أن يمارس قدرا من التأثير فيما ينتهي إليه القرار أو حل المشكلة المعينة. (القمحاوي، 2017، صفحة 62)

❖ التجنب: ويخرج عندما يكون لطرف اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين على السواء ويميل المشاركون إلى عدم الاهتمام بالمشكلة وهو مرتبط بالسلوك والاتجاهات الغير المهتمة نحو موضوع الصراع ويرتبط بالانسحاب والتأجيل أو التسوية وهو مرتبط بأسلوب لا اسمع، لا أدري، لا أتكلم وهو مشكل لتأجيل الصراع حين يحين الوقت المناسب. (عياصرة و بني احمد، 2008، صفحة 67)

❖ التلطيف: وتعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة ومؤازرتهم واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من اجل المعاشة مع بعضهم بسلام. (محجوي و بعيط، 2022، صفحة 147)

الفرع الثاني: حسب النظرية الحديثة

❖ التسوية: يظهر هذا الأسلوب الاهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين والمشارك الذي لديه هذا النمط يميل إلى التصالح في حل الصراع لتحقيق الرضا الجزئي ويرتبط هذا السلوك بأسلوب أعط وخذ. (عياصرة و بني احمد، 2008، صفحة 67)

❖ التعاون: يتضمن هذا الأسلوب تقييما لأهداف ورغبات الفرد والغير، والهدف الحقيقي من هذا الأسلوب هو التوصل إلى حلول مقنعة للطرفين، ويلاحظ أن الفرد في هذه الحالة ينظر للصراع على انه شيء طبيعي، ولذلك يجب إظهار الثقة والاحترام لأراء الآخرين مع تعضيد حرية الفرد في عرض أفكاره وآراءه ومن أهم المواقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب هي:

✓ عند الرغبة في إيجاد حل شمولي خاصة في حالات زيادة الأهمية النسبية لطرفي الصراع.

✓ عندما يرغب الفرد في التعلم من الآخرين.

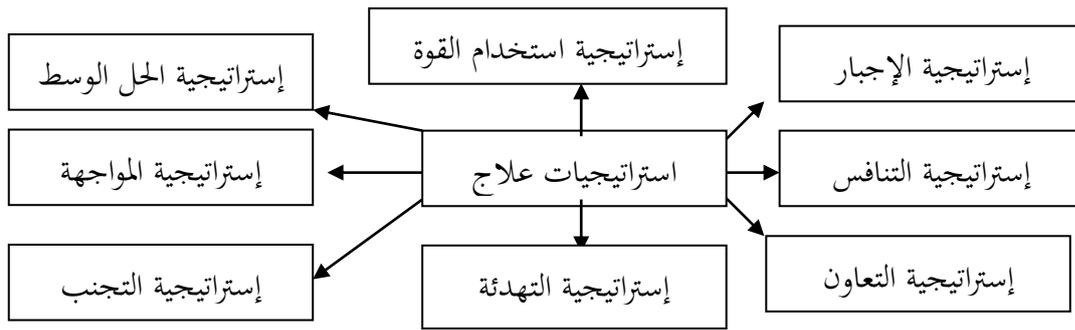
✓ عندما يرغب الفرد في التعرف على وجهات نظر الآخرين.

✓ في حالة الرغبة في ضمان التزام الأطراف المختلفة عند التنفيذ.

❖ التنازل: وفي هذا الأسلوب يقوم أحد الأطراف بوضع احتياجات الطرف الثاني فوق أهدافه واحتياجاته وذلك رغبة منه في المحافظة على العلاقات الطيبة بين الطرفين، ويعتقد الأطراف الذين يتنازلون عن مصالحهم للغير بغرض المحافظة على علاقات طيبة في العمل بان تبنيهم لهذا الأسلوب وتهاونهم الغير محدود مع الآخرين سيقود في المدى البعيد إلى التعاون. (كافي، 2015، صفحة 67)

- ❖ تبادل وجهات النظر: يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن، بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى، التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفهم المتبادل. (حوداسي، تأثير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في ظل الاتصال الوظيفي كمتغير وسيط، 2023، صفحة 463)
- ❖ المجابهة: أي طرح الحقائق بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه من اجل التوصل إلى قرار واقعي. (اوشن، 2022، صفحة 810)
- ❖ المنافسة: وفيه يلجأ المدير إلى استخدام قوة السلطة والمركز ويكون الحل الذي يتوصل إليه في صالح أحد الأطراف، ويقلل هذا الأسلوب من الدافعية للعمل، ويمكن استخدامه في القضايا الطارئة التي تحتاج إلى تصرف سريع. (بوراس و لفقير، 2022، صفحة 111)

شكل رقم-6- استراتيجيات علاج الصراع



المصدر: (القمحاوي، 2017، صفحة 52)

ونوضح أكثر هذه الاستراتيجيات (الأساليب) في الجدول التالي:

الجدول رقم-3- يوضح أساليب معالجة الصراع

م	أساليب الصراع	مواقف المناسبة لاستخدام الأسلوب
1	التنافس	<ul style="list-style-type: none"> - عندما يحتاج الأمر إلى حسم أو بث مثل الحالات الطارئة. - في المسائل الهامة حيث يتطلب الأمر تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين مثل: خفض التكاليف وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط غير مستحسنة . - في مسائل حيوية لصالح الشركة عندما تدرك انك على صواب.
2	التعاون	<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق. - عندما يكون هدفك الأساسي هو التعليم. - الخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.

3	التسوية	<ul style="list-style-type: none"> - عندما تكون الأهداف عامة إلا أنها لا تستحق الجهد أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً. - عندما تكون الأطراف المناوئة لبعضها والمتعادلة في درجة السلطة ملتزمة بأهداف مشتركة. - للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة. - للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح. - كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس والتعاون.
4	التجنب	<ul style="list-style-type: none"> - عندما يكون الأمر قليل الأهمية، أو عندما تكون هناك مسائل هامة وملحة. - عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك. - عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من مصلحو الموقف. - تهدئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار العمل. - عندما تحل جميع المعلومات محل القرار الفوري. - في حالة إمكانية قيام الآخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فعالية. - عندما تبدو الأمور عرضة أو تكون أعراضاً لمسائل أخرى.
5	التساهل	<ul style="list-style-type: none"> - عندما تكتشف أنك على خطأ أعط نفسك فرصة لسماع موقف أو رأي. - أفضل للتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب. - عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية للآخرين أكثر مما هي بالنسبة لك، عليك إرضاء الآخرين والإبقاء على روح التعاون. - التقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرون وتكون خاسراً. - في الحالة التي يكون فيها التناسق والاستقرار ضروريين بوجه خاص. - إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتطور من خلال تعلمهم من أخطائهم. - إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخراً.

المصدر: (القمحاوي، 2017، صفحة 59)

المطلب الثاني: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي

إن عدم نجاح القائد في تحقيق توازن بين مصالح التنظيم ومصالح العاملين أحد أهم مصادر الصراع التنظيمي، وسواء كانت هذه المصالح مادية أو معنوية فهي حاجات من الضروري إشباعها حتى تلك المتعلقة برعاية وتحسين العلاقات الإنسانية، ولا يمكن البحث عن أداء جيد في غياب الاهتمام بهذه الجوانب.

الفرع الأول: أثر نمط القيادة الأوتوقراطي على إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر القيادة الأوتوقراطية من خلال سلوكها داخل التنظيم أحد أهم عوامل الصراع بسبب تمسكها بحرفية القوانين، وعدم التسامح وعدم أخذها في الاعتبار ظروف العاملين، وتعتبر طريقة الأوامر والتنفيذ ومراقبة كل شيء مهما كان صغيراً أو كبيراً وعدم الاستماع إلى آراء العاملين وكبت مبادراتهم من عوامل الصراع داخل التنظيم.

(فاسيمي، 2013، صفحة 282)

الفرع الثاني: أثر نمط القيادة الديمقراطي على إدارة الصراع التنظيمي

لا يخلو التنظيم من أي نوع من الصراع، غير أن الصراع في هذه الحالة يميل أكثر أن يكون معلنا عكس سابقه الذي يميل إلى أن يكون خفيا سبب الخوف من القائد، ويؤدي التعبير عن حالات الاختلاف وسوء التفاهم والصراع الحقيقي إلى التخفيف من حدته ومحاولة إيجاد الحلول المشتركة، ذلك أن السماح بالحوار والاتصال والاستماع المتبادل هي قاعدة أساسية للتعبير أولا عن الغضب وعدم الرضا سواء التفاهم وعدم كبت هذه الجوانب لتصبح أكثر تعقيدا عن الحل، أما إذا تم اعتماد إستراتيجية الإقناع أو الوساطة في القيادة الديمقراطية فهذا الأسلوب سوف يساعدها على إيجاد صيغة حل توفيقية ترضي جميع الأطراف، وبالتالي تكون العلاقة بين أفراد وجماعات المؤسسة مبنية على أسس واضحة وسليمة، وكل القرارات المتخذة تشاركيه مبنية على أخلاقيات التعاون. (قاسمي، 2013، صفحة 284)

الفرع الثالث: أثر نمط القيادة الحرة على إدارة الصراع التنظيمي

إذا اعتمدت المؤسسة استراتيجية التجنب في التعامل مع الصراع فهذا لا يعني سوى غض النظر عن الصراع والاهتمام بصيرورة العمل داخل المؤسسة، ونمط هذه القيادة المتساهلة، فبعد مدة سيتطور الصراع وبالتالي تندهور العلاقة بين أفراد المؤسسة، وبالتبعية سوف يشعرون بالاستياء وعدم الرضا الوظيفي. (لبيهي، 2016، صفحة 13)

الفرع الرابع: أثر نمط القيادة التحويلية على إدارة الصراع التنظيمي

القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا لتخفيف من حدة الصراع داخل المؤسسة. (لبيهي، 2016، صفحة 13)

خلاصة الفصل الثاني

رأينا في هذا الفصل بان الصراع التنظيمي موضوع شغل بال الباحثين منذ القدم، حيث أن التفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات عبر المستويات التنظيمية المختلفة يؤدي في الكثير من الأحيان إلى نشوء صراعات تنظيمية، والذي يشكل معضلة لأنه وبجسب العديد من الدراسات، فهو ينطوي على جوانب سلبية وأخرى ايجابية، وهنا يبرز دور القائد من خلال أسلوب القيادي الذي يتبعه في تعديل هذا الأثر وجعله في المستوى المعقول الذي يخدم جميع الأطراف في المنظمة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه

المعدنية جمورة بسكرة

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من الأنماط القيادية و الصراع التنظيمي في جانبيهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة. حيث سنحاول تحديد أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي للعمال بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة.

➤ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

➤ المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة أين تم إجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

بناء على المعطيات والوثائق المقدمة من طرف المؤسسة سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى ثلاث فروع، سنتناول في الفرع الأول التطور التاريخي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بالإضافة إلى أهمية المؤسسة والأهداف التي تسعى إليها وفي الأخير سنعرض المنتجات التي ستقدمها المؤسسة.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة قديلة جمورة بسكرة

كغيرها من المؤسسات الجزائرية حيث كانت تابعة للدولة، ونظرا للوضعية التي لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلي عنها وبيعها، لذا فقبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص سيتم أولا تقديم المراحل التي مرت بها والتي سيتم تلخيصها فيما يلي:

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة تم اقتراح وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي 96-138 المؤرخ ب1983/05/23 وبمداولة رقم 83-201 بتاريخ 1983/03/19 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسميا على إنشاء وحدة للمياه المعدنية للمداولة 06-1984 حيث انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1973، حيث قدرت طاقتها الإنتاجية بما يقرب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يغطي جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

وفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، حيث تم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية التسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا بمديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991. وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني، ابتداء من سنة 1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي إلى الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص.

الفرع الثاني: مؤسسة قديلة ككيان خاص ومستقل

هي مؤسسة تنتمي إلى قطاع خاص (مؤسسة ذات مسؤولية محدودة) بعدما كانت تابعة للدولة، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04، انطلقت في الإنتاج في جويلية 2004 برأس مال يقدر ب 22.0314000.00 سنتيم، مقرها الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة (110/07)، تربع على مساحة إجمالية تقدر ب 63881 م.

كانت تتكون وقتها من خط إنتاج وحيد بقدرة إنتاجية تبلغ 21000 قارورة في الساعة، وبعد انتشار العلامة في السوق وكثرة الطلب على المنتج قامت بعملية توسعة سنة 2010 باستحداث عتاد الإنتاج بالتعاون مع شركة فرنسية رائدة في مجالها لتصل طاقة الإنتاج إلى 36000 قارورة في الساعة إضافة إلى 21000 قارورة في الخط الأول، وبعد توسيع التشكيلة وتنمية الموارد البشرية قامت بتوسع أخرى وذلك بإضافة وحدتين جديدتين سنة 2013 وأصبحت مؤسسة حاليا تشمل أربعة خطوط إنتاج عصرية بتكنولوجيا عالية تنتج 3096000 قارورة في اليوم.

الفرع الثالث: منتجات مؤسسة قديلة

باشرت المؤسسة نشاطها سنة 2004 باستخدام نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، وفي سنة 2007 كانت المؤسسة أول من ادخل العبوة ذات الحجم 2 لتر إلى السوق والتي قامت بطرحها في شهر رمضان بإضافة 0.5 لتر مجانا، وبعدها قامت بإنتاج العبوات ذات الحجم 01 لتر، وبعد ذلك أنتجت العبوات ذات الحجم 0.33 لتر وذلك تحت طلب من شركة طاسيلي للطيران، وفي عام 2010 أنتجت النوع الرياضي.

الجدول رقم-4-: منتجات مؤسسة قديلة وأسعارها

المنتج	السعر
قارورة 2 لتر	30.د.ج
قارورة 1.5 لتر	30.د.ج
قارورة 1 لتر	25.د.ج
قارورة رياضية 1 لتر	30.د.ج
قارورة رياضية 0.5 لتر	25.د.ج
قارورة 0.5 لتر	20.د.ج
قارورة 0.33 لتر	15.د.ج

المصدر: معطيات رئيس مصلحة التجارة

المطلب الثاني: أهمية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة للمياه المعدنية فتظهر من خلال:

- ✓ توفير مناصب الشغل.
 - ✓ المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
 - ✓ المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
 - ✓ تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن.
- بالنسبة للأهداف التي تسعى لها المؤسسة تتمثل فيما يلي:
- ✓ تعظيم أرباحها وزيادة حصتها السوقية لضمان البقاء والاستقرار.
 - ✓ الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
 - ✓ محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى ادني حد وتعزيز موقعها التنافسي.
 - ✓ محاولة تحقيق الريادة في المجال.
 - ✓ تلبية الطلب المحلي والوطني من المياه المعدنية.

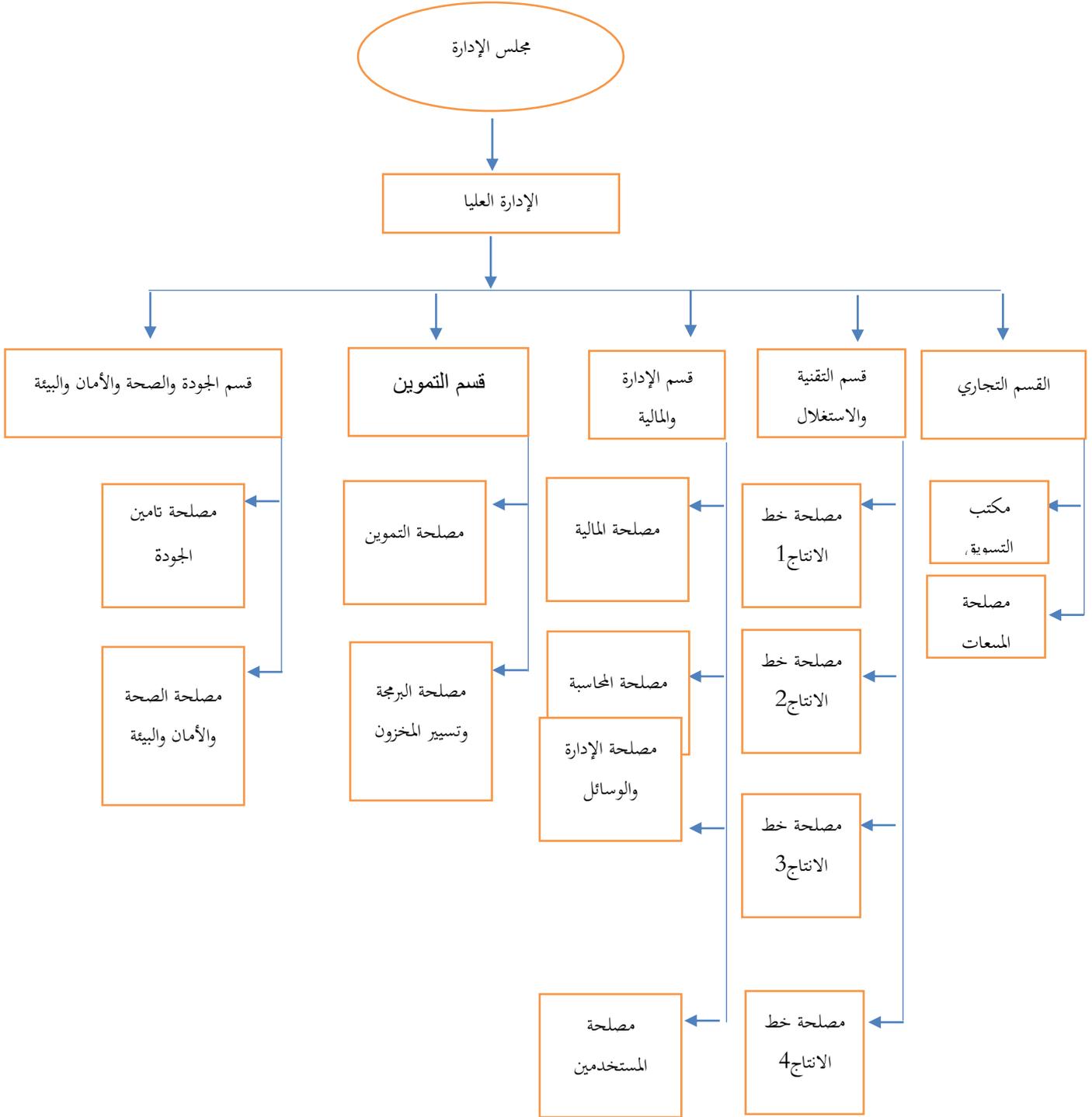
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتوزع الموظفون في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على خمسة أقسام تابعة مباشرة للإدارة العليا والتي يشرف عليها مسير المؤسسة يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعاون المباشر مع موردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الولية، تتمثل هذه الأقسام في:

- ✓ قسم (الجودة والنظافة والسلامة والبيئة) الذي يضم مصلحتين (مصلحة النظافة والسلامة والبيئة) و(مصلحة تميم الجودة والموارد الوقائية)
- ✓ قسم (التموين) الذي يضم بدوره مصلحتين تتمثل في (مصلحة برمجة وتسيير المخزون، مصلحة التموين).
- ✓ قسم الإدارة والمالية الذي يضم بدوره (مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإدارة والوسائل، مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية).
- ✓ قسم التقنية والاستغلال الذي يضم أربعة مصالح (مصلحة خط الإنتاج 1، مصلحة خط الإنتاج 2، مصلحة خط الإنتاج 3، مصلحة خط الإنتاج 4)
- ✓ القسم التجاري الذي يضم مصلحة واحدة هي (مصلحة المبيعات)، وتضم كل مصلحة مجموعة من الفروع والمجموعات إضافة إلى الفرق.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

الشكل رقم-7- الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثيقة مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستبيان والمقابلة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة الانماط القيادية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. V25 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وكذلك من خلال عدد من المقابلات تم إجراؤها مع بعض المسيرين في المؤسسة للحصول على البيانات.

2. البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقتنيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل الأفراد العاملين في المؤسسة من عمال وإطارات، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العملي، لذلك قمنا بتوزيع استمارات على 60 موظفا من مجتمع الدراسة، وبعد مراجعة الاستبيانات تم قبول 50 استبيانا صالح لعملية التحليل.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفي

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	28	56%
	أنثى	22	44%
	المجموع	50	100%
العمر	(اقل من 30 سنة)	10	20%
	(من 30 الى اقل من 40 سنة)	19	38%
	(من 40 الى اقل من 50 سنة)	18	36%
	(50 سنة فأكثر)	3	6%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	9	18%
	ليسانس	13	26%
	ماستر	15	30%
	دراسات عليا	1	2%
	مهندس	6	12%
	تقني سامي	3	6%
	تكوين مؤهل	3	6%
	المجموع	50	100%

22%	11	(اقل من 5 سنوات)	سنوات الخبرة
34%	17	(من 5 إلى اقل من 10 سنوات)	
28%	14	(من 10 الى اقل من 15 سنة)	
7%	7	(20 سنة فأكثر)	
1%	1	(من 15 إلى اقل من 20 سنة)	
100%	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

يظهر من الجدول (05) أن أكثر الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (56%) في حين بلغت نسبة الإناث (44%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة تدل على أن الذكور أكثر توظيفاً في المؤسسة مقارنة بالإناث بالنسبة لعينة الدراسة.

وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (من 30 إلى اقل من 40 سنة) وذلك بنسبة (38%) في حين أن نسبة (36%) أعمارهم (من 40 إلى اقل من 50 سنة) ونجد أن نسبة (20%) أعمارهم من (اقل من 30 سنة)، ونسبة (6%) للذين أعمارهم من (50 سنة فأكثر)، وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من فئة (من 30 إلى اقل من 40 سنة).

أما بالنسبة للمستوى العلمي للباحثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من فئة الماستر حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماستر (30%)، تليها نسبة (26%) من الباحثين لديهم مستوى ليسانس، مقابل (18%) لمستوى ثانوي فاقل، ثم نسبة (12%)، لفئة مهندس، ونسبة (6%) لفئة تقني سامي وتكوين مؤهل، بينما سجلنا نسبة (2%) لفئة الدراسات العليا، وهي نسبة تتماشى مع احتياجات المؤسسة من عاملين من حيث طبيعة المؤسسة وكذلك أعمالها الإدارية.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (34%) منهم تكون خبرتهم (من 5 إلى اقل من 10 سنوات)، (28%) من الباحثين تكون خبرتهم (من 10 إلى اقل من 15 سنة)، و(22%) من الباحثين تكون خبرتهم (اقل من 5 سنوات)، و(7%) من الباحثين تكون خبرتهم (20 سنة فأكثر)، أما نسبة (1%) تكون لفئة (من 15 إلى اقل من 20 سنة)، وهذه النتائج راجعة.

الفرع الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

1. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى لاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

أ. القسم الأول: وهو يخص البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

ب. القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 45 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

1. المحور الأول: خصص للأتماط القيادية (المتغير المستقل)، اشتمل على (20) عبارة غطت الأبعاد التالية:
 - ✓ النمط القيادي الديمقراطي: ويشمل العبارات من (1-5).
 - ✓ النمط القيادي الأوتوقراطي: ويشمل العبارات من (6-10).
 - ✓ النمط القيادي الحر: ويشمل العبارات من (11-15).
 - ✓ الاعتبار الفردي: ويشمل العبارات من (16-20).
2. المحور الثاني: وخصص أساليب إدارة الصراع التنظيمي (المتغير التابع)، اشتمل على (25) عبارة غطت الأبعاد التالية:

- ✓ أسلوب التعاون: ويشمل العبارات من (21-25).
- ✓ أسلوب التسوية: ويشمل العبارات من (26-30).
- ✓ أسلوب التجنب: ويشمل العبارات من (31-35).
- ✓ أسلوب القوة والسيطرة: ويشمل العبارات من (36-40).
- ✓ أسلوب التنازل: ويشمل العبارات من (41-45)

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V21):

أ. مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. تحليل التباين للانحدار (**Analysis of variance**): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

ج. تحليل الانحدار البسيط (**Sample Regression**): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي) على المتغير التابع وهو إدارة الصراع التنظيمي.

د. اختبار معامل الالتواء (**Skewness**) ومعامل التفلطح (**Kurtosis**): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

هـ. معامل الثبات "ألفا كرونباخ **Cronbach's Cefficient Alpha**": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

ز. معامل الارتباط بيرسون: للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

أولا: ثبات الأداة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" coefficient "alpha Cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (07): نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة

مخورد	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الانماط القيادية	النمط الديمقراطي	0.611	0.781
	النمط الأوتوقراطي	0.736	0.857
	النمط الحر	0.752	0.867
	النمط التحويلي	0.638	0.798
	المجموع	0.770	0.877
إدارة الصراع التنظيمي	التعاون	0.769	0.876
	التسوية	0.714	0.844
	التجنب	0.681	0.825
	القوة والسيطرة	0.668	0.817
	التنازل	0.770	0.877
	المجموع	0.848	0.920
جميع العبارات	45	0.889	0.942

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS. V21

من خلال الجدول رقم (07) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.889) وهي قيمة مقبولة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.770) بالنسبة لعبارات محور الانماط القيادية كذلك، في المقابل ما قيمته (0.848) بالنسبة لعبارات محور إدارة الصراع التنظيمي، وهو ما يدل على ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانياً: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم (الملحق رقم 03) وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. حيث أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرنا أن هذه الاستبانة صالحة لقياس ما وضعت له.

2. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (07) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغت قيمته (0.942) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور الانمط القيادية، حيث بلغت قيمتها (0.887) في مقابل (0.920) كمعامل صدق لعبارات محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي. بهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: الاتساق الداخلي للأداة

يتعلق هذا النوع بمدى دقة الاستبيان في القياس الحقيقي للسمة أو الخاصية التي تهدف لقياسها فهو أقرب ما يكون للصدق الصدق البنائي أو صدق محتوى عبارات القياس. ومن أجل التعرف على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، يتم قياس مدى الاتساق والترابط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه هذا البعد. كما توضحه الجداول التالية:

1. الاتساق الداخلي لمحور الأنماط القيادية:

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون محور الأنماط القيادية

Sig	معامل الارتباط بيرسون	محاور الإستبيان
الأنماط القيادية		
0.000	0.779**	النمط الديمقراطي
0.001	0.448**	النمط الأوتوقراطي
0.000	0.840**	النمط الحر
0.000	0.827**	النمط التحويلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (08) أن قيم معامل ارتباط كل بعد من الأبعاد (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي) مع محورها الأنماط القيادية، موجبة ودالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على اتساق هذه الأبعاد مع محورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور الأنماط القيادية. وبلغ معامل الارتباط بيرسون أعلى درجة بين النمط الحر والأنماط القيادية حيث بلغ (0.840) عند مستوى الدلالة (0.000)، ثم تلتها علاقة النمط التحويلي والأنماط القيادية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.827) بمستوى دلالة (0.000)، ثم تلتها علاقة النمط الديمقراطي بالأنماط القيادية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.779) بمستوى دلالة (0.000)، وأخيرا علاقة النمط الأوتوقراطي والأنماط القيادية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.448) عند مستوى دلالة (0.001).

2. الاتساق الداخلي لمحور أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط بيرسون محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي

Sig	معامل الارتباط بيرسون	محاور الإستبيان
إدارة الصراع التنظيمي		
0.000	0.753**	التعاون
0.000	0.673**	التسوية
0.000	0.681**	التجنب
0.000	0.551**	القوة والسيطرة

0.000	0.698**	التنازل
-------	---------	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (09) أن قيم معامل ارتباط كل بعد من الأبعاد (التعاون، التسوية، التجنب، القوة والسيطرة، التنازل) مع محورها أساليب إدارة الصراع التنظيمي، موجبة ودالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على اتساق هذه الأبعاد مع محورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وبلغ معامل الارتباط بيرسون أعلى درجة بين أسلوب التعاون و أساليب إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغ (0.753) عند مستوى الدلالة (0.000)، ثم تلتها علاقة أسلوب التنازل وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.698) بمستوى دلالة (0.000)، ثم تليها علاقة أسلوب التجنب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.681) بمستوى دلالة (0.000)، ثم تليها علاقة أسلوب التسوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.673) بمستوى دلالة (0.000) وأخيرا علاقة أسلوب القوة والسيطرة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.551) عند مستوى دلالة (0.000).

من الجدولين أعلاه يتضح أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد متغير الانماط القيادية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى من الدلالة (0.01)، مما يدل على قوة ارتباط هذه الأبعاد واتساقها الجيد مع المتغير الذي تعبر عنه. كما يتضح أن قيم معامل ارتباط أبعاد متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي أيضا موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى من الدلالة (0.01)، وهذا يدل على الارتباط القوي لهذه الأبعاد واتساقها الجيد مع متغير الدراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي. وبالتالي تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة بصفة كلية.

رابعا: التوزيع الطبيعي

قبل القيام بتحليل النموذج لواقع الانماط القيادية ومستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو الضروري في حال اختبار الفرضيات، سنقوم باختباره من خلال معامل الالتواء، ومعامل التفلطح، ونجد الدراسات في هذا المجال تقول أن معامل الالتواء Skewness يجب أن يكون محصور بين (-3,3)، ومعامل التفلطح Kurtosis محصور بين (-10,10)، بينما نجد دراسات أخرى تعتبر أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-1,1)، ومعامل Kurtosis محصور بين (-3,3).

الجدول رقم (10): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المحور الأول: الأنماط القيادية	-0.312	0.140
النمط الديمقراطي	-0.303	-0.505
النمط الأوتوقراطي	0.118	-0.503
النمط الحر	-0.481	-0.112
النمط التحويلي	-0.516	0.279
إدارة الصراع التنظيمي	-0.056	-0.176
التعاون	-0.519	-0.265
التسوية	-0.083	-0.629
التجنب	-0.650	-0.194
القوة والسيطرة	-0.256	0.090
التنازل	-0.809	0.007

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال الجدول (10) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-0.809 و 0.118) وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين (-0.629 و 0.279).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (06)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الانماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (11): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

الدرجة	5	4	3	2	1
الأهمية النسبية	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
المستوى	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
المتوسط الحسابي	-4.20	-3.40	3.39-2.60	-1.80	-1.00
	05.00	04.19		2.59	1.79

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على دراسات سابقة

المطلب الأول: تحليل فقرات محور الانماط القيادية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما واقع الانماط القيادية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات الانماط القيادية

رقم العبارة	أبعاد الانماط القيادية وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولا: النمط القيادي الديمقراطي	3.18	0.753	-3-	متوسط
01	يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.32	1.285	1	متوسط
02	أمارس مهامتي دون ضغوط.	3.30	1.11	2	متوسط
03	يتنازل لي رئيسي عن بعض صلاحياته في انجاز العمل.	2.82	1.06	5	متوسط

متوسط	4	1.34	3.20	يمنحني رئيسي الفرصة لمناقشة مختلف الأمور والمشاكل الإدارية	04
متوسط	3	1.19	3.30	يترك لي رئيسي الفرصة لمراقبة أدائي بنفسي	05
متوسط	-4-	0.682	3.18	ثانيا: النمط القيادي الأوتوقراطي	
مرتفع	2	1.31	3.48	يهتم رئيسي بما يجب عمله فقط دون الاهتمام بمشاكلي.	06
مرتفع	1	1.31	3.70	غير مسموح لي بمناقشة القرارات التي تصدرها الإدارة.	07
متوسط	5	1.40	2.54	يعتمد رئيسي على أسلوب المكافآت والعقوبات في تحفيز الموظفين.	08
متوسط	3	1.10	3.28	رئيسي صارم في التعامل معي.	09
متوسط	4	1.23	2.90	يطالبي رئيسي بتنفيذ الخطط، دون التدخل في وضعها.	10
متوسط	-2-	0.678	3.34	ثالث: النمط القيادي الحر	
متوسط	4	1.193	3.38	يمنحني رئيسي قدر كبير من الحرية لإنجاز عملي وفق الطريقة التي أراها ملائمة.	11
مرتفع	1	1.163	3.44	يفوض رئيسي لي الصلاحيات واسعة لممارسة عملي.	12
مرتفع	2	1.126	3.42	يرحب رئيسي بكل فكرة جديدة في إطار العمل.	13
متوسط	5	1.129	3.10	يترك لي رئيسي الحرية في حل مشاكلي مع الموظفين.	14
متوسط	3	1.259	3.38	يوفر لي رئيسي احتياجاتي	15
مرتفع	-1-	0.780	3.44	رابعا: النمط القيادي التحولي	
متوسط	3	1.198	3.54	يشجعني رئيسي في العمل على الإبداع.	16
متوسط	4	1.255	3.34	يسعى رئيسي في العمل إلى تطوير أعمال المؤسسة.	17
مرتفع	1	1.010	3.60	يحاول رئيسي توجيه حماسي نحو تحسين الأداء	18
متوسط	5	1.245	3.20	يعمل رئيسي على زيادة ثقتي بنفسي.	19
متوسط	2	1.372	3.56	اعتبر رئيسي قدوة أتعلم منه.	20

متوسط	/	0.527	3.29	الأنماط القيادية بشكل عام
-------	---	-------	------	---------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS. V25

ويتضح من خلال الجدول السابق:

أولاً: النمط القيادي الديمقراطي: يتضح من خلال الجدول أن البعد الأول جاء بالمرتبة الثالثة، حيث حققت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول 3.18، وبالتالي حصلت على مستوى قبول متوسط، وبانحراف معياري قدره 0.753 ما يدل على تجانس أفراد العينة في إجاباتهم، حيث جاءت العبارة رقم 01 والتي تعبر على أن الرئيس يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات. في المرتبة الأولى لهذا البعد بمتوسط 3.32 وانحراف معياري قدره 1.285 أي مستوى قبول متوسط، بينما احتلت العبارة رقم 03 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معيار قيمته 1.06، ومستوى قبول متوسط، وهذا ما يدل على أن الرئيس يتنازل عن بعض صلاحياته في انجاز العمل للعاملين.

ثانياً: النمط القيادي الأوتوقراطي: يتضح من الجدول أن البعد الثاني جاء بالمرتبة الرابعة حيث قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني بلغ 3.18 والتي تحصلت على مستوى قبول متوسط، وبانحراف معياري 0.682 وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد احتلت العبارة رقم 07 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري قيمته 1.31 ويعني مستوى قبول مرتفع، ويدل ذلك على أنه غير مسموح للعاملين بمناقشة القرارات التي تصدرها الإدارة، بينما تحتل العبارة رقم 08 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 1.40 ومستوى قبول متوسط، ما يدل على اعتماد الرؤساء على أسلوب المكافآت والعقوبات في تحفيز الموظفين.

ثالثاً: النمط القيادي الحر: وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث 3.34، وبالتالي حصلت على مستوى قبول متوسط، وبانحراف معياري قدره 0.678 وذلك يدل على وجود مستوى تشتت ضعيف وتوافق أفراد العينة في إجاباتهم، وقد جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الأولى لهذا البعد والتي تعبر على أن الرئيس يفوض للعاملين الصلاحيات واسعة لممارسة عملهم. بمتوسط 3.44 وانحراف معياري قدره 1.163، ومستوى قبول مرتفع، بينما احتلت العبارة رقم 14 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.10 وانحراف معيار قيمته 1.129، ومستوى قبول متوسط، ما يعني أن ترك الرؤساء للعاملين الحرية في حل مشاكلهم مع الموظفين.

رابعا: النمط القيادي التحويلي: وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الأولى ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع 3.44، وبالتالي حصلت على مستوى قبول مرتفع، وبانحراف معياري قدره 0.780 وذلك يدل على وجود مستوى تشتت ضعيف وتوافق أفراد العينة في إجاباتهم، وقد جاءت العبارة رقم 18 في المرتبة الأولى لهذا البعد والتي تعبر على أن الرئيس يحاول توجيه حماس العاملين نحو تحسين الأداء. بمتوسط 3.60 وانحراف معياري قدره 1.163010 ومستوى قبول مرتفع، بينما احتلت العبارة رقم 19 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معيار قيمته 1.245، ومستوى قبول متوسط، ما يعني أن عمل الرئيس على زيادة ثقة العاملين بنفسهم.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر إتباعا لدى العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	أبعاد إدارة الصراع التنظيمي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولا: التعاون	3.13	0.90	-4-	متوسط
21	في حالة وجود خلاف إداري يعمل رئيسي على رئيسي على تشجيع الاتصال بين الموظفين.	3.26	1.20	2	متوسط
22	في حالة وجود صراع أو خلاف إداري يسعى رئيسي لإيجاد حلول ترضي الجميع.	3.00	1.17	5	متوسط
23	يسعى رئيسي لحل الصراعات داخل الشركة بموازنة أهدافها مع أهداف الموظفين.	3.04	1.14	4	متوسط
24	يأخذ رئيسي بعين الاعتبار انشغالات واقتراحات	3.12	1.27	3	متوسط

				الموظفين.	
متوسط	1	1.45	3.26	يتعاون رئيسي معي ومع زملائي من اجل الوصول لحل وسط للخلافات.	25
متوسط	-5-	0.88	3.04	ثانيا: التسوية	
متوسط	4	1.38	2.90	يحاول رئيسي لن يجد حلا وسطا للصراع.	26
متوسط	3	1.14	3.00	يعمل رئيسي على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة.	27
متوسط	2	1.21	3.16	يتعامل رئيسي مع الصراع وفق مبدأ خذ وابدل بمجهود أكثر.	28
متوسط	5	1.26	2.86	يعمل رئيسي على التوفيق بين الأطراف لحل الصراع.	29
متوسط	1	1.41	3.30	يحقق رئيسي المنافع لجميع الأطراف الصراع لوضع حد له.	30
متوسط	-2-	0.86	3.19	ثالثا: التجنب	
متوسط	5	1.28	2.98	يتجنب رئيسي مواجهة الصراع بشكل مباشر.	31
متوسط	2	1.25	3.26	يتجنب رئيسي النقاش مع يخالفونه في الرأي.	32
متوسط	3	1.18	3.24	يميل رئيسي إلى تهدئة الوضع في حالة اشتداد الصراع.	33
متوسط	1	1.35	3.30	يحاول رئيسي التخفيف من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.	34
متوسط	4	1.43	3.18	يتجنب رئيسي الصراع في حالة قدرة المتصارعين على حله بطريقة أفضل.	35
متوسط	-1-	0.776	3.22	رابعا: القوة والسيطرة	
متوسط	2	1.19	3.26	يفرض رئيسي الحلول المناسبة لحل الصراع.	36
متوسط	3	1.18	3.24	لا يتسامح رئيسي مع الموظفين المتسببين في خلافات متعلقة بالعمل.	37

متوسط	5	1.07	3.10	يلجأ رئيسي إلى التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح التنظيمية عند حدوث صراع أو مشكل إداري.	38
متوسط	4	1.28	3.16	يستعمل رئيسي أسلوب التهديد وفرض العقوبات من اجل ضمان سير العمل في ظروف جيدة.	39
متوسط	1	1.17	3.38	يتدخل رئيسي بشكل حازم أثناء حدوث أي صراع أو مشكلة إدارية	40
متوسط	-3-	0.90	3.18	خامسا: التنازل	
متوسط	5	1.21	2.94	يتسامح رئيسي مع بعض الموظفين حفاظا على تحقيق الأهداف العامة للشركة.	41
متوسط	4	1.05	3.06	ينصحني رئيسي برغبته من اجل رغبات الآخرين.	42
متوسط	2	1.21	3.28	يتراجع رئيسي في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها.	43
متوسط	1	1.36	3.36	يحاول رئيسي أن يعمل كل ما هو ضروري لتفادي حدوث التوتر.	44
متوسط	3	1.35	3.26	يترك رئيسي الموظفين مسبي الخلاف لتحمل مسؤولياتهم	45
متوسط	/	0.58	3.15	أساليب إدارة الصراع التنظيمي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال الجدول رقم (13) نستخلص ما يلي:

أولا: التعاون: يتضح من خلال الجدول أن البعد الأول جاء بالمرتبة الرابعة، حيث حققت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول 3.13، وبالتالي حصلت على مستوى قبول متوسط، وانحراف معياري قدره 0.90 ما يدل على تجانس أفراد العينة في إجاباتهم، حيث جاءت العبارة رقم 25 والتي تعبر على أن الرئيس يتعاون مع العاملين من اجل الوصول لحل وسط للخلافات. في المرتبة الأولى لهذا البعد بمتوسط 3.26 وانحراف معياري قدره 1.45 أي مستوى قبول متوسط، بينما احتلت العبارة رقم 22 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري قيمته 1.17، ومستوى قبول متوسط، وهذا ما يدل على أنه في حالة وجود صراع أو خلاف إداري يسعى الرئيس لإيجاد حلول ترضي الجميع.

ثانيا: التسوية: يتضح من الجدول أن البعد الثاني جاء بالمرتبة الخامسة حيث قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني بلغ 3.04 والتي تحصلت على مستوى قبول متوسط، وانحراف معياري 0.88 وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد احتلت العبارة رقم 30 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قيمته 1.41 ويعني مستوى قبول متوسط، ويدل ذلك على أن الرئيس يحقق المنافع لجميع الأطراف الصراع لوضع حد له، بينما تحتل العبارة رقم 29 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.86 وانحراف معياري 1.26 ومستوى قبول متوسط، ما يدل على عمل الرئيس على التوفيق بين الأطراف لحل الصراع.

ثالثا: التجنب: وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث 3.19، وبالتالي حصلت على مستوى قبول متوسط، وانحراف معياري قدره 0.86 وذلك يدل على وجود مستوى تشتت ضعيف وتوافق أفراد العينة في إجاباتهم، وقد جاءت العبارة رقم 34 في المرتبة الأولى لهذا البعد والتي تعبر على أن محاولة الرئيس التخفيف من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها. بمتوسط 3.30 وانحراف معياري قدره 1.35، ومستوى قبول متوسط، بينما احتلت العبارة رقم 31 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.98 وانحراف معيار قيمته 1.28، ومستوى قبول متوسط، ما يعني أن الرئيس يتجنب مواجهة الصراع بشكل مباشر.

رابعا: القوة والسيطرة: وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الأولى ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع 3.22، وبالتالي حصلت على مستوى قبول متوسط، وانحراف معياري قدره 0.776 وذلك يدل على وجود مستوى تشتت ضعيف وتوافق أفراد العينة في إجاباتهم، وقد جاءت العبارة رقم 40 في المرتبة الأولى لهذا البعد والتي تعبر على أن الرئيس يتدخل بشكل حازم أثناء حدوث أي صراع أو مشكلة إدارية. بمتوسط 3.38 وانحراف معياري قدره 1.17 ومستوى قبول متوسط، بينما احتلت العبارة رقم 38 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.10 وانحراف معيار قيمته 1.07، ومستوى قبول متوسط، ما يعني أن الرئيس يلجأ إلى التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح التنظيمية عند حدوث صراع أو مشكل إداري.

خامسا: التنازل: وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثالثة ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع 3.18، وبالتالي حصلت على مستوى قبول متوسط، وانحراف معياري قدره 0.90 وذلك يدل على وجود مستوى تشتت ضعيف وتوافق أفراد العينة في إجاباتهم، وقد جاءت العبارة رقم 44 في المرتبة الأولى لهذا البعد والتي تعبر على أن الرئيس يحاول أن يعمل كل ما هو ضروري لتفادي حدوث التوتر. بمتوسط 3.36 وانحراف معياري

قدره 1.36 ومستوى قبول متوسط، بينما احتلت العبارة رقم 41 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.94 وانحراف معيار قيمته 1.21، ومستوى قبول متوسط، ما يعني أن الرئيس يتسامح مع بعض الموظفين حفاظا على تحقيق الأهداف العامة للشركة.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

أولا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	7.50	1	7.50	39.109	0.000
الخطأ	9.214	48	0.192		
المجموع الدوري	16.721	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R2) = 0.670

معامل الارتباط (R) = 0.449

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (39.109) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي

بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
	المحسوبة	المحسوبة	الدلالة	المحسوبة	(R)	

0.449	0.670	39.109	0.000	6.254	0.743	الانماط القيادية
-------	-------	--------	-------	-------	-------	---------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للأنماط القيادية على المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (39.109) وكذلك قيمة (T) البالغة (6.254) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (67%)، حيث أن متغير الأنماط القيادية يفسر ما نسبته (44.9%) من التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

وسنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي وذلك فيما يلي:

1. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على إدارة الصراع التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): اختبار أثر النمط الديمقراطي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

جمورة بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
النمط	0.389	4.021	0.000	16.171	0.502	0.252

						الديمقراطي
--	--	--	--	--	--	------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للنمط القيادي الديمقراطي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة. هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16.171) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.021) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (50.2%) حيث أن بعد النمط القيادي الديمقراطي يفسر ما نسبته (25.2%) من التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

2. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)". لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي على إدارة الصراع التنظيمي استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

رقم (17): اختبار أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه

المعدنية جمورة بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
النمط الأوتوقراطي	0.174	1.442	0.156	2.079	0.204	0.042

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للنمط القيادي الأوتوقراطي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2.079) وكذلك قيمة (T) البالغة (1.442) بمستوى دلالة (0,156) وهو أكبر من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.204) حيث أن بعد النمط القيادي الأوتوقراطي يفسر ما نسبته (4.2%) من التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

3. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على إدارة الصراع التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): اختبار أثر النمط القيادي الحر على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه

المعدنية جمورة بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X3	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
النمط الحر	0.506	5.036	0.000	25.364	0.588	0.346

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للنمط القيادي الحر على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة. هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (25.364) وكذلك قيمة (T) البالغة (5.036) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.588) حيث أن بعد النمط القيادي الحر يفسر ما نسبته (34.6%) من التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

4. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التحويلي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)". لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التحويلي على إدارة الصراع التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): اختبار أثر النمط القيادي التحويلي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X4	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
النمط التحويلي	0.475	5.705	0.000	32.546	0.636	0.404

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للنمط القيادي التحويلي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة. هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (32.546) وكذلك قيمة (T) البالغة (5.705) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.636) حيث أن بعد النمط القيادي التحويلي يفسر ما نسبته (40.4%) من التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التحويلي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

نتائج الدراسة:

نستنتج من خلال نتائج الجداول السابقة أن للأنماط القيادية أثر إيجابي على إدارة الصراع التنظيمي وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة) تسعى لتحسين إدارة الصراع التنظيمي من خلال مختلف أبعاده (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب، أسلوب القوة والسيطرة، أسلوب التنازل) وذلك من خلال تبني الأنماط القيادية بالمؤسسة، حيث لاحظنا من خلال الجدول رقم (12) أن تقييم عينة المبحوثين للأنماط القيادية بالمؤسسة كان إيجابيا، ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالنمط القيادي التحويلي أولا، ويليه النمط القيادي الحر. كما يتضح من خلال دراسة فرضيات الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة بكافة أبعادها.

خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على محورين أنماط القيادة الإدارية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما أثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة؟".

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة"،

وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الانماط القيادية على نحو مستقل على إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأبعاد الانماط القيادية التالية: النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الحر، النمط القيادي التحويلي على إدارة الصراع التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي ، حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، حيث كان الغرض منها هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مما جعلنا نقوم بدراسة المفهومين من جانبهما النظري والإمام بأهم الأساسيات التي توضح لنا بشكل عميق ودقيق أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي وبالتفسير تمكنا من الوصول إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية وطرحنا بعض الاقتراحات وسنعرض ذلك فيما يأتي :

أولا: نتائج الدراسة النظرية

- أن القيادة هي ذلك النشاط المؤثر على التفاعل الاجتماعي والعملي بين الأفراد والجماعات، والقادر على السيطرة عليه وتوجيهه وذلك بغية حل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة.
- أما الصراع التنظيمي فهو ظاهرة طبيعية الحدوث يعني ذلك التعارض والخلاف، الذي يحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة لتضاربهم في الاتجاهات والمصالح والأهداف، مما يدفع لأحد الطرفين إلى محاولة عرقلة وتعطيل عمل الطرف الآخر وبالتالي إلى إعاقة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة.
- أن مهمة حل المشاكل وإدارة الصراع باتت من أهم المهام والوظائف الموكلة للقائد الإداري إلى جانب مهامه التقليدية المعروفة والتي تتأثر بنمط القيادة المنتهج في التسيير، والذي يفوض عليه ضرورة التحلي بخصائص ومهارات معينة تمكنه من إدارة الصراع بشكل مناسب.
- يؤثر أسلوب ونمط القيادة باختلاف أنواعه على عملية إدارة الصراع التنظيمي، وذلك ما اوضحناه من خلال عرضنا لمختلف تصنيفات الأنماط القيادية.
- يعتبر النمط القيادي الديمقراطي من أكثر الأنماط قدرة على إدارة الصراع التنظيمي ، كونه يتسم بمجموعة من الخصائص والسمات التي تخول له إدارة الصراع على أحسن وجه ، فالنمط الديمقراطي معروف عليه انه نمط تشاركي يقوم بإشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات وتفويض لهم الصلاحيات والسلطة اللازمة لتسيير أعمالهم وانجازها وفق ما تتطلبه الظروف ، وبالتالي زيادة فعالية عمل القيادة لحل الصراعات .
- يمكن زيادة فعالية القيادة في إدارة الصراع من خلال تعزيز المهارات القيادية التي يتبناها هذا الأخير في أدائه لعمله ، والتي تتيح له القدرة على فهم واستيعاب الفوائد الإيجابية للصراع ، وباستغلاله بالشكل

المعروف عنه بالمنافسة الإيجابية ، وذلك ما يتيح الفرصة للمؤسسة من منافسة باقي المؤسسات ومن تحقيق الميزة التنافسية والريادة في سوق العمل .

ثانيا : نتائج الدراسة الميدانية:

- التمسنا في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة تفوق عدد الذكور على عدد الإناث الأمر الذي يرجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة.
- مستوى الانماط القيادية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة جاء متوسط وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.29)
- مستوى إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة جاء متوسط وفقا لمقياس البحث حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.15).
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات انه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- يوجد أثر ذو دلالة للنمط القيادي الحر على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التحويلي على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة.

اقتراحات وتوصيات الدراسة:

إن النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث مكنتنا من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى أداء عمل القيادة وضمان فعاليته في إدارة الصراع، والتي نلخصها فيما يأتي:

- ضرورة تخلص المؤسسات من الأساليب القيادية التسلطية ومن المشكلات التي تحول دون فعالية القيادة في التسيير كالبيروقراطية، تعيين القيادات على أسس غير موضوعية وانعدام الأمان الوظيفي للقيادات.
- ضرورة تعزيز خصائص نمط القيادة الديمقراطية وذلك من خلال إفساح المجال للمرؤوسين وإشراكهم لعملية اتخاذ القرارات ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذ أعمالهم .
- ضرورة تدريب المديرين على الأساليب الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه وتوعيتهم بأهمية وجود الصراع وكيفية استغلاله بشكل مناسب.
- تبني آليات حديثة لحل الصراع وإدارته من أهمها بناء فرق العمل وتجنب الانفرادية والتواصل المباشر، والتلاحم لتحقيق الأهداف المشتركة وهذا ما يساهم في خلق جو عمل خالي من المشاحنات والصراعات السلبية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين (الطبعة الأولى). القاهرة مصر. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. زيد منير عبودي. (2007). القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية (الطبعة الأولى). الاردن. دار البداية للنشر والتوزيع.
3. عاطف عبد الله المكاوي. (2013). القيادة الإدارية. القاهرة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
4. صلاح هادي الحسيني. اعتصام الشكرجي. (2015). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا. (الطبعة الأولى). عمان. مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
5. مصطفى يوسف كافي. (2015). ادارة الصراع والأزمات التنظيمية. (الطبعة الأولى). الاردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. سارة زويتي. (2019). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعات العمل. (الطبعة الأولى). الاردن. دار الأيام للنشر والتوزيع.
7. معن محمود عياصرة. مروان محمد بني احمد. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. (الطبعة الأولى). الاردن. دار الراية للنشر والتوزيع.
8. نورة فايز عبد العاطي القمحاوي. (2017). استراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسات الرياضية. (الطبعة الأولى). الاسكندرية. دار الوفاء للنشر والتوزيع.
9. زهير بوجعة شلابي. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. (الطبعة الأولى). عمان. دار البازوري للنشر والتوزيع.
10. رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. (الطبعة الأولى). المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
11. ناصر قاسيمي. (2013). الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري. (الطبعة الأولى). دار الحديث للنشر والتوزيع.

الاطروحات والرسائل الجامعية:

1. عبد المالك هبال. (2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في تطبيق نظام ل.م.د. في جامعات من الشرق الجزائري. اطروحة دكتوراه (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير). سطيف (جامعة فرحات عباس).
2. سهام اكرو. (2018). تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي. اطروحة دكتوراه (كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري). الجزائر (جامعة الجزائر3).
3. صباح شاوي. (2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف. رسالة ماجستير. سطيف (جامعة عباس لغرور).
4. حسين صالح جعيم. (2009). اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحادية الأولمبية اليمينية سيكولوجية القيادة الإدارية. اطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر سيدي عبد الله.
5. فاطمة وصيف لبيهي. (2016). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماستر. جامعة ورقلة.

مقالات واوراق بحثية:

1. نوال شين فيروز شين. (2023). دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين دراسة حالة عينة من الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية طولقة. مجلة العلوم الإنسانية. صفحة199.
2. نور الهدى بن الدين. (2018). أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة بني صاف. مجلة العلوم الاقتصادية والمالية. صفحة24.
3. سامية أبرعم. (2019). ماهية القيادة الإدارية. مجلة العلوم القانونية. جامعة زيان عاشور بالجلفة. صفحة562.
4. عبد الفتاح المسماري. (2022). اصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة. صفحة56.
5. محمد زرنوح. سعدي بن سليم. اسماعيل بن سليم. (2022). واقع ممارسة القيادة داخل المكتبات الجامعية. مجلة أوراق بحثية جامعة زيان عاشور بالجلفة. صفحة39.
6. راضية يوسف. امال أيوب. (2018). أثر ممارسة مبادئ القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية. مجلة دفاتر بوداكس. صفحة8.

7. منى بنت علي بن عبد الله الزهراني. سوزان بنت محمد القرشي. (2020). أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الامن الفكري لدى الموظفين. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. صفحة 69.
8. يوسف جوادي. صابر بوكشيريدة. (2021). نمط القيادة التحويلية وعلاقاته بالتعلم التنظيمي. مجلة دفاتر المخبر. صفحة 102.
9. محمد يحياوي. حنان رزيق. (2018). الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي. مجلة الاقتصاد والتنمية. صفحة 254.
10. منال منقوري. خالد رجم. خاتمة لواتي. (2022). ادارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة الاقتصاد. صفحة 81.
11. معمر قربة. ايمان حوداسي. (2022). تأثير الرقابة الاستراتيجية على إدارة الصراع التنظيمي في ظل الاتصال الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة العلوم الإنسانية جامعة ام البواقي. صفحة 441.
12. ياسين محجوبي. عيسى بعيط. (2022). استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في المنشأة الرياضية. مجلة التكامل. صفحة 147.
13. جميلة اوشن. (2022). اسس إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة. مجلة المعارف. صفحة 810.
14. اسية بوراس. علي لفقير. (2022). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة. مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية. صفحة 111.
- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Mckibbenl, laurie .2017 .conflict management :impotance and implication. brritsh journal nursing. p2

2. Slabbert. 2004. cnflict managmentstyles in traditional organisations. The social siencep3

قائمة الملاحق

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
إدارة الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استمارة بحث

أخي الموظف، أختي الموظفة:

في إطار قيامنا بدراسة ميدانية لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية حول موضوع: "أثر الانمط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي"، بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة بعناية بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

مع العلم أن إجابات تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الطالبتين: بن زيادي نادية
بن الشارف مهديّة

الملاحق

الجزء الأول البيانات الشخصية والمهنية: ضع علامو (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس: أنثى ذكر
2. العمر: (اقل من 30 سنة) (من 30 إلى أقل من 40 سنة) (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (50 سنة فأكثر)
3. المستوى التعليمي: (ثانوي فأقل) (ليسانس) (ماجستير)
 (دراسات عليا) (مهندس)
 تقني سامي (تكوين مؤهل)
4. الخبرة المهنية: (أقل من 5 سنوات) (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)
 (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (من 15 إلى أقل من 20 سنة)
 (20 سنة فأكثر)

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الانماط القيادية:

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الانماط القيادية						
أولا: النمط القيادي الديمقراطي						
1	يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.					
2	أمارس مهامى دون ضغوط					
3	يتنازل لي رئيسي عن بعض صلاحياته في انجاز العمل.					
4	يمنحني رئيسي الفرصة لمناقشة مختلف الأمور والمشاكل الإدارية.					
5	يترك لي رئيسي فرصة لمراقبة أدائى بنفسى.					
ثانيا: النمط القيادي الأوتوقراطي						
6	يهتم رئيسى بما يجب عمله فقط دون الاهتمام بمشاكلى.					
7	غير مسموح لي مناقشة القرارات التى تصدرها الإدارة.					
8	يعتمد رئيسى على أسلوب المكافآت والعقوبات في تحفيز الموظفين.					
9	رئيسى صارم في التعامل معى.					
10	يطالبني رئيسى بنفيذ الخطط، دون التدخل في وضعها.					
ثالثا: النمط القيادي الحر						
11	يمنحني رئيسى قدر كبير من الحرية لإنجاز عملى وفق الطريقة التى					

الملاحق

					أراها ملائمة.	
					يفوض رئيسي لي صلاحيات واسعة لممارسة عملي.	12
					يرحب رئيسي بكل فكرة جديدة في إطار العمل	13
					يترك لي رئيسي الحرية في حل مشاكلي مع الموظفين.	14
					يوفر لي رئيسي احتياجاتي.	15
رابعاً: النمط التحويلي						
					يشجعني رئيسي في العمل على الإبداع.	16
					يسعى رئيسي في العمل إلى تطوير أعمال المؤسسة.	17
					يحاول رئيسي توجيه حماسي نحو تحسين الأداء.	18
					يعمل رئيسي على زيادة ثقتي بنفسي.	19
					أعتبر رئيسي قدوة أتعلم منه.	20

الخور الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أساليب إدارة الصراع التنظيمي						
أولاً: أسلوب التعاون						
21	في حالة وجود خلاف إداري يعمل رئيسي على تشجيع الاتصال بين الموظفين.					
22	في حالة وجود صراع أو خلاف إداري يسعى رئيسي لإيجاد حلول ترضي الجميع.					
23	يسعى رئيسي لحل الصراعات داخل الشركة بموازنة أهدافها مع أهداف الموظفين					
24	يأخذ رئيسي بعين الاعتبار انشغالات واقتراحات الموظفين.					
25	يتعاون رئيسي معي ومع زملائي من أجل الوصول لحل وسط للخلافات.					
ثانياً: أسلوب التسوية						
26	يحاول رئيسي أن يجد حلاً وسطاً للصراع.					
27	يعمل رئيسي على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة.					

الملاحق

					يتعامل رئيسي مع الصراع وفق مبدأ خذ وابذل مجهود أكثر.	28
					يعمل رئيسي على التوفيق بين الأطراف لحل الصراع.	29
					يحقق رئيسي المنافع لجميع أطراف الصراع لوضع حد له.	30
ثالثا: أسلوب التجنب						
					يتجنب رئيسي مواجهة الصراع بشكل مباشر.	31
					يتجنب رئيسي النقاش مع من يخالفونه في الرأي.	32
					يميل رئيسي إلى تهدئة الوضع في حالة اشتداد الصراع.	33
					يحاول رئيسي التخفيف من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.	34
					يتجنب رئيسي الصراع في حالة قدرة المتصارعين على حله بطريقة أفضل.	35
رابعا: أسلوب القوة والسيطرة						
					يفرض رئيسي الحلول المناسبة لحل الصراع.	36
					لا يتسامح رئيسي مع الموظفين المتسببين في خلافات متعلقة بالعمل.	37
					يلجأ رئيسي إلى التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح التنظيمية عند حدوث صراع أو مشكل إداري.	38
					يستعمل رئيسي أسلوب التهديد وفرض العقوبات من أجل ضمان سير العمل في ظروف جيدة.	39
					يتدخل رئيسي بشكل حازم أثناء حدوث أي صراع أو مشكلة إدارية.	40
خامسا: أسلوب التنازل						
					يتسامح رئيسي مع بعض الموظفين حفاظا على تحقيق الأهداف العامة للشركة.	41
					يضحي رئيسي برغبته من أجل رغبات الآخرين.	42
					يتراجع رئيسي في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها.	43
					يحاول رئيسي أن يعمل كل ما هو ضروري لتفادي حدوث التوتر.	44
					يترك رئيسي الموظفين مسيبي الخلاف لتحمل مسؤولياتهم.	45

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
إدارة الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بiskra
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

دليل المقابلة

تحية طيبة اما بعد...

اننا نستسمح حضراتكم في اخذ جزء من وقتكم لإجراء مقابلة في اطار تحضير مذكرة تخرج التي نقوم بإعدادها " لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية " بجامعة محمد خيضر بiskra كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لغرض البحث العلمي وتحصيل المعلومات الصائبة وذلك من خلال طرح مجموعة من الاسئلة حول " اثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية" راجيين منكم تقديم المساعدة وكافة المعلومات التي تساهم في إنجاح عملنا هذا ، ونشكركم على ثقتكم ونقدر ما ستقدمونه لنا في ما يخص موضوع الدراسة.

وشكرا لتعاونكم معنا

تحت اشراف الأستاذة:

بوروية فهيمة

من اعداد الطالبتين:

بن الشارف مهدية

بن زيادي نادية

أسئلة حول متغيرات الدراسة:

- ما هي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- متى تم انشاء هذه المؤسسة؟
- ما نوع النشاط الذي تزاوله المؤسسة؟
- ماهي اقسامها و وحداتها؟
- فيما تتمثل المهام المنوطة بها المصالح داخل المؤسسة؟
- ما هو الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
- هل تمتلك المؤسسة شعار خاص بها؟ او لباس موحد بين العاملين؟
- ما هو النمط القيادي الغالب في المؤسسة؟
- ما هي اغلب الصراعات التي تقع في المؤسسة؟ وكيف يتم إدارة هذه الصراعات؟
- أي أسلوب يتم اتباعه للتخفيف من حدة الصراعات داخل مؤسستكم؟
- هل اليات التكنولوجيا جيدة؟
- هل يوجد اختلاف في احجام القارورات؟
- هل المنتج متميز؟

الملاحق

قائمة بأسماء المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	المكان الوظيفي
01	د-بوروية فهيمة	أستاذ محاضر ب	جامعة بسكرة
02	د-خان أحلام	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
03	د-مهني اشواق	أستاذ محاضر ا	جامعة بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): بنزليدي ناديةالصفة:طالب.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207570905..والصادرة بتاريخ: 2022.03.13

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

آثار الإتحاد القيادي على إدارة
الصراع التنظيمي

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024-05-05

توقيع المعني:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): بني الشارف محمد الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 808247500 والصادرة بتاريخ: 2014-01-11

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

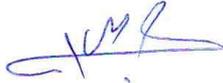
والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماجستير عنونها:

أثر الأزمات القيادية على إدارة المشروع
التنظيمي

أصبح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2014 - 05 - 05

توقيع المعني:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بكرة ل 05 06 2024

جامعة محمد خيصر - بكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: بوروية فهيمة

الرتبة: أستاذ محاضر - ب -

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة: 1 - بن زيدي نادية

2 - بن الشارف مهدية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بكرة -

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذة المشرفة

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	50	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	45

Corrélations

		xx1	xx2	xx3	xx4	xx
xx1	Corrélation de Pearson	1	,004	,614	,602	,779
	Sig. (bilatérale)		,976	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
xx2	Corrélation de Pearson	,004	1	,221	,138	,448
	Sig. (bilatérale)	,976		,122	,339	,001
	N	50	50	50	50	50
xx3	Corrélation de Pearson	,614	,221	1	,612	,840
	Sig. (bilatérale)	,000	,122		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
xx4	Corrélation de Pearson	,602	,138	,612	1	,827
	Sig. (bilatérale)	,000	,339	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
xx	Corrélation de Pearson	,779	,448	,840	,827	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Xx .		Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,670	,449	,437	,43812

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression 7,507	1	7,507	39,109	,000
	de Student 9,214	48	,192		
	Total 16,721	49			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante) ,713	,396		1,801	,078
	xx ,743	,119	,670	6,254	,000

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 00299/ك.ع.إ.ت.ع ت/2024

إلى السيد مدير: شركة قديلة للمياه المعدنية
جمورة - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- نادية بن زيادي
- 2- مهدي بن الشارف
- 3- /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" أثر الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-03-12

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة

