

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

بلحوت يمينة

جعيجع فهيمة

تحت عنوان

الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية.

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
د. تمار توفيق	محمد بوضياف- المسيلة	رئيسا
د. قروش عيسى	محمد بوضياف- المسيلة	مشرفا و مقرا
د. زريق عمر	محمد بوضياف- المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بداية نحمد الله عز وجل الذي يسر لنا السبل وأعاننا بمنته وكرمه على إتمام هذا العمل وإخراجه في صورته الحالية.

نتقدم بجزيل الشكر إلى أوليائنا الكرام الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح.

وبكل وفاء وصدق نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل المشرف على هذا العمل «د. قروش عيسى» الذي أحاطنا بكل رعاية وتوجيه حكيم مما كان له عظيم الأثر في سبيل إنجاح هذا العمل .

كما نتوجه بالشكر إلى "أعضاء لجنة المناقشة" على تفضلهم بالموافقة على قبول مناقشة وإثراء هذه المذكرة.

ÍaxÁg

وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ

الحمد لك ربي حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت والحمد لك بعد الرضى.

و الصلاة والسلام على اطهر الخلق سيدنا وحبينا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم

وبعد...

نهدي عملنا هذا إلى اللذين رافقانا منذ الصرخة الأولى إلى " الوالدين الكريمين " فلهم كل الفضل والثناء

فكلمة الشكر لا تكفي لهما ...

إلى الأسرة جمعاء وإلى كل الأصدقاء والأحباب

إلى الذين عندما واجهتنا المصاعب وضاقت صدورنا كنا نتنفس اليهم.

وإلى من شجعونا لنصل إلى ما نحن عليه.

وأخيرا نسأل الله العلي القدير أن يوفقنا لما يحبه ويرضاه ، وأن يزيدنا علما وهداية .

والله يقول الحق وهو يهدي السبيل.

فهيمة

يمينة

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: عموميات حول القيادة الإدارية والصراع التنظيمي	
06	تمهيد.
07	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
07	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
07	أولاً: تعريف القيادة والقائد
08	ثانياً: تعريف القيادة الإدارية
09	ثالثاً: أهمية وعناصر القيادة الإدارية
10	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية
11	أولاً: التقسيم الكلاسيكي للقيادة الإدارية
15	ثانياً: الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية
18	المبحث الثاني: الإطار النظري للصراع التنظيمي
18	المطلب الأول: الصراع التنظيمي، تعريفه أسبابه و أهميته
18	أولاً: تعريف الصراع التنظيمي
19	ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي
20	ثالثاً: أهمية الصراع التنظيمي
21	المطلب الثاني: أنواع ، خصائص و مراحل الصراع التنظيمي.
21	أولاً: أنواع الصراع التنظيمي
21	ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي
22	ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي
22	المطلب الثالث: القيادة الإدارية واستراتيجيات الحد من الصراع التنظيمي
22	أولاً: أنواع استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي
23	ثانياً: استراتيجيات إدارة الصراع والحد منه وفقاً لنمط القيادة الإدارية
25	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة	
27	تمهيد
27	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
27	المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

27	أولا: تاريخ ونشأة الكلية
27	ثانيا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
30	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة الميدانية
30	أولا: منهج الدراسة
31	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة
31	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية
31	أولا: أدوات جمع البيانات
33	ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية
33	المطلب الثالث: اختبار صلاحية أداة الدراسة
33	أولا: صدق أداة الدراسة
36	ثانيا: ثبات الأداة وصلاحيتها
39	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و تحليل النتائج
39	المطلب الأول: الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة
39	أولا: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
40	ثانيا: الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة
43	المطلب الثاني: اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة
43	أولا: إجراءات الاختبار وقواعد الاختبار
44	ثانيا: اختبار الفرضية العامة وصلاحية النموذج المعتمد في الدراسة
44	ثالثا: اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة
49	المطلب الثالث: ملخص نتائج اختبار الفرضيات وتقديم نموذج الدراسة النهائي
51	خلاصة الفصل الثاني
53	الخاتمة
56	قائمة المصادر و المراجع
60	قائمة الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	فهرس الجداول	الرقم
8	مقارنة بين المدير و القائد	جدول رقم 1
14	مقارنة بين الأنماط القيادية الكلاسيكية	جدول رقم 2
16	مقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية	جدول رقم 3
32	عبارات (المتغير المستقل)	جدول رقم 4
33-32	عبارات المتغير التابع	جدول رقم 5
34	عدد عبارات كل محور	جدول رقم 6
34	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمحور	جدول رقم 7
35	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور	جدول رقم 8
35	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الحر والدرجة الكلية للمحور	جدول رقم 9
36	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الحد من الصراع التنظيمي	جدول رقم 10
37	معامل ثبات الفاكرونباخ لعبارات المحور الأول	جدول رقم 11
38	معامل ثبات الفاكرونباخ لعبارات المحور الثاني	جدول رقم 12
39	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	جدول رقم 13
39	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم 14
39	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة	جدول رقم 15
40	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	جدول رقم 16
40	درجات الموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي	جدول رقم 17
41	الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الأوتوقراطي	جدول رقم 18
41	الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الديمقراطي	جدول رقم 19
42	الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الحر	جدول رقم 20
42	الإحصاء الوصفي لجميع محاور النمط القيادي	جدول رقم 21
44	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية و صلاحية النموذج المعتمد في الدراسة	جدول رقم 22
45	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم 23
46	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 24
47	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	جدول رقم 25
48	اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة على محور النمط الأوتوقراطي تعزى للمتغيرات الشخصية	جدول رقم 26
48	اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة على محور النمط الديمقراطي تعزى للمتغيرات الشخصية	جدول رقم 27
49	اختبار الفروق في اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور النمط الحر تعزى للمتغيرات الشخصية	جدول رقم 28
49	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	جدول رقم 29

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	التعامل مع الصراع و فقا لنمط القيادة الإدارية	شكل رقم 01
28	الهيكل التنظيمي للكلية	شكل رقم 02
30	متغيرات الدراسة	شكل رقم 03

مقدمتہ عامتہ

مقدمة.

بدأت أولى بوادر الاهتمام بمفهوم القيادة الإدارية مع مطلع القرن العشرين، كامتداد للتطورات الحاصلة في ميدان الفكر الإداري وكمحاولة لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي صارت تتجه شيئاً فشيئاً نحو التعقيد وازدياد درجات المنافسة وتوسع نطاقها، مما حول مفهوم القيادة من مجرد إشراف رئيس على مجموعة من المرؤوسين، إلى علم له قواعده و مبادئه الأساسية يجب أن يدركها أي قائد و يتسلح بها حتى يصل لوضع يمكنه اكتساب القوة في الإقناع و التأثير في توجيه أو تغيير المواقف ، أو اتخاذ القرارات الحاسمة .

بالرغم من أن القيادة هي المحرك الرئيسي لأي مؤسسة ، باعتبارها تمثل عملية تفاعلية مستمرة بين الرئيس والمرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة، إلا أنها في الواقع كمارسة تنطوي على عديد الصعوبات و المشاكل، إما نتيجة لسلوك القائد و منهجية أو أسلوب إدارته و ممارسة صلاحياته، و إما بسبب مقاومة الأفراد رفضهم كلياً أو جزئياً لأي شكل من أشكال التوجيه أو السيطرة على مواقفهم وسلوكهم، مما يؤدي في المحصلة إلى ظهور الصراعات والنزاعات داخل المؤسسة، و هو الأمر الذي يخلق بدوره مهمة جديدة للقائد ، إضافة إلى دوره التقليدي في المؤسسة، حيث تقع عليه في هذه الحالة مسؤولية المساهمة في الحد من كافة أشكال الصراع ، مستغلاً في ذلك ، وسلطاته الإدارية و قدراته في الإقناع، و حتى سماته الشخصية وعلاقاته المهنية في التأثير على أطراف الصراع بما يؤدي لتجنيبه أو الحد منه و من ممارساته.

أولاً- إشكالية الدراسة

اعتباراً من ارتباط الصراع بالسلوك الإنساني الذي غالباً ما تكون ميزته التغير المستمر وفقاً للظروف والمواقف وفي ظل التباين في أساليب القيادة الإدارية، جاءت دراستنا هذه كمحاولة إلى معرفة أثر نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة وفقاً في الحد من ظاهرة الصراع التنظيمي ، حيث تم وفقاً لذلك صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

ما مدى تأثير نمط القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

و قد تم دعم هذه الإشكالية و إثرائها بمجموعة من الأسئلة الفرعية المكملتها، تمت صياغتها كما يلي:

- ما المقصود بالأنماط القيادية ؟

- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة ؟

- ما المقصود بالصراع التنظيمي و ما هي مظاهره و أساليب الحد منه؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

تماشياً مع الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : تم صياغتها على النحو التالي:

توجد علاقة أثر دلة إحصائياً لدور الأنماط القيادية في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسة محل

الدراسة.

الفرضيات الفرعية: تم صياغتها كما يلي :

- توجد علاقة أثر دالة إحصائيا لدور النمط الأوتوقراطي في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة أثر دالة إحصائيا لدور النمط الديمقراطي في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة أثر دالة إحصائيا لدور النمط الحر في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية

ثالثا- أهداف الدراسة:

المهدف العام و الأساسي للدراسة هو التعرف على دور النمط القيادي السائد في الحد من الصراع التنظيمي ، بالإضافة إلى ذلك تهدف الدراسة إلى :

- توضيح مفهوم القيادة الإدارية و بيان أنواعها و أهميتها

- توضيح مفهوم الصراع التنظيمي وبيان مظاهره، و أهم مسبباته و كذا طرق علاجه و الحد منه.

- لفت انتباه القائمين على المؤسسة محل الدراسة لمسألة الصراع التنظيمي و أهمية معالجته و الحد منه .

رابعا- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعين على قدر كبير من الأهمية، فالقيادة الإدارية تمثل المحرك الرئيسي لأي مؤسسة ، أما الصراع التنظيمي فهو كظاهرة إدارية و إنسانية تقتضي فهمها و فهم مسبباتها و العمل على إيجاد طرق للحد منها كي لا تتحول إلى عائق أمام تحقيق أهداف المؤسسة.

خامسا- أسباب اختيار الموضوع: اهم ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الاهتمام المتزايد وخاصة في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات بالأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي لما قد يترتب عن عدم معالجته من أضرار بالغة على للمؤسسة.

- ارتباط الموضوع بحد ذاته في دراسة تخصصنا وخاصة الجانب التنظيمي منه.

- أهمية الموضوع بالنسبة للإدارة الحديثة.

سادسا: أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

تتمثل الأدوات المستعملة لإجراء هذه الدراسة، وكذا مصادر البيانات فيما يلي:

المسح المكتبي: من خلال الاطلاع على مختلف المراجع باللغة العربية والفرنسية، وكذا مختلف الأبحاث والدراسات السابقة والمقتنيات، المجلات والجرائد والقوانين، وكل ما له علاقة بعنوان البحث.

الاستبيان: حيث سيتم إعداد وصياغة استمارة تحتوي على أهم الجوانب النظرية التي تناولها البحث، في شكل اسئلة بسيطة ومباشرة بعيدة عن الغموض والتعقيد، ومن ثمة توزيعها لدى المؤسسة محل الدراسة.

سابعا: الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الحدود الزمنية: ستم دراستنا للموضوع خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

الحدود الموضوعية: بالنظر للحيز الزمني المتاح لإعداد الموضوع، فقد اقتصرت دراستنا على التقسيم الكلاسيكي الثلاثي لأنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) فقط.

ثامنا: الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى:

دراسة ماضي إلهام و بن برطال عبد القادر 2021، و هي مقال علمي منشور بمجلة مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، جامعة الخلفة الجزائر، بعنوان "دور ضغوط العمل في توليد الصراع التنظيمي خلال جائحة كوفيد كورونا بمؤسسة بريد الجزائر بالأغواط" عالجت الدراسة إشكالية العلاقة بين ضغوط العمل وتوليد الصراع التنظيمي، من خلال دراسة ميدانية على عمال البريد بالأغواط ، توصلت الدراسة لأثبات وجود علاقة بين ضغوط العمل و ظهور الصراع التنظيمي ، كما توصلت إلى عدم وجود علاقة بين بيئة العمل ونظام الأجور و الصراع التنظيمي.

دراسة مقراب سارة 2019 ، و هي مقال علمي منشور بمجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة خميس مليانة الجزائر، بعنوان "أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة" هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، توصلت الدراسة إلى وجود أثر بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي و تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير ممارسات أنماط إدارة الصراع التنظيمي و تعزيز العمل الجماعي وكذا التشجيع استخدام نمطي القوة والسيطرة، و التعاون في إدارة الصراع التنظيمي .

دراسة كيرد عمار 2015 ، و هي رسالة ماجستير بجامعة باتنة، الجزائر، تحمل عنوان "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" ، حاول فيها الباحث معالجة إشكالية رئيسية تمحورت حول مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين و ذلك عبر دراسة ميدانية بمؤسسة - مديرية التوزيع لسونلغاز بالأغواط، ركز الباحث على دراسة أساليب ممارسة القيادة الإدارية (نمط الإشراف، التحفيز و بناء فرق العمل) وعلاقتها بالأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة دالة إحصائيا بين القيادة الإدارية بأنماطها الثلاثة و تحسن أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

تاسعا- صعوبات الدراسة:

شأنه شأن أي بحث أو عمل علمي، لم تخل دراستنا هذه من الصعوبات التي كانت سببا في اختصار بعض المفاهيم و عدم التوسع فيها، و أول هذه الصعوبات و أكثرها تأثيرا تمثل في الحيز الزمني المتاح للدراسة

حيث يعتبر قصيرا جدا و لا يسمح بإخراج عمل شامل و موسع، و بدرجة أقل واجهتنا بعض الصعوبات منها ما يتعلق بجمع المادة العلمية ومنها ما يتعلق بنشر و استرجاع الاستبيان الخاص بالدراسة.

عاشرا- هيكل الدراسة:

افتتح البحث بمقدمة عامة تضمنت الإشكالية الرئيسية للدراسة و كذا الأسئلة الفرعية لها، إلى جانب الفرضيات الأولية التي تم الانطلاق منها في معالجة الموضوع، هذا إلى جانب عرض بعض الدراسات السابقة و التعرّيج على أهمية الموضوع ، أهدافه و بعض الصعوبات التي واجهتنا في إعداداه.

بالنسبة لمتن الدراسة ، فقد تم تقسيمها إلى فصلين، تضمن الفصل الأول و الذي حمل عنوان " عموميات حول القيادة الإدارية والصراع التنظيمي " مبحثين ، أولهما تناولنا فيه تأصيلا نظريا حول القيادة الإدارية من حيث مفهومها ، و خصائصها و أهميتها و كذا أنواعها المختلفة ، أما الثاني فخصصناه للصراع التنظيمي و الذي شمل كل من تعريفه و أهميته و أسبابه و خصائص و أهم استراتيجيات إدارته و الحد منه .

الفصل الثاني من الدراسة خصص للجانب التطبيقي و فيه تم تقديم المؤسسة التي تمت بها الدراسة، ثم عرضنا منهجية الدراسة و أدواتها و أخيرا تم اختيار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة .

تضمن البحث كذلك خاتمة تم فيها تقديم حوصلة شاملة لنتائج الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي

بالإضافة إلى الاقتراحات و الآفاق الممكنة للدراسة

الفصل الأول:

عموميات حول القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

تمهيد:

تحتل القيادة أهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة ، ذلك أنه في ظل كبر حجم المؤسسات وتشعب أعمالها وتعقدها ، وتنوع علاقاتها الداخلية والخارجية وتشابكها ، إضافة إلى تأثرها بظروف البيئة الخارجية بكل متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها ، يتطلب وجود قيادة على قدر عال من الفعالية والمسؤولية، تتولى تحقيق الانسجام و التوازن الداخلي بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم و مسؤولياتهم، من خلال العمل على توجيههم و التأثير في قراراتهم بما يخدم أهدافها، و يجنبها الدخول في متاهات المقاومة و الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

سيتناول هذا المبحث عرضاً نظرياً لأهم تعاريف القيادة الإدارية، ومن ثم تحديد بعض عناصرها وأنواعها.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية مصطلح مركب يجمع بين كلمتي، "القيادة" و "الإدارة" ، لذلك فإن تقديم تعريف لها يقتضي المرور أولاً على مفهوم كل مصطلح على حدى
أولاً- تعريف القيادة و القائد:

1. **تعريف القيادة:** يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص ذلك أنها تمثل موضوعاً مشتركاً بين علم النفس و الاجتماع و الإدارة و حتى في مجال العلوم السياسية والعسكرية فكل له مدخله و فلسفته الخاصة في تعريفها.

✓ **تعريف القيادة لغة:** مشتقة من فعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين القائد والمقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون امر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها¹.

✓ **القيادة اصطلاحاً:** تعتبر القيادة في التنظيمات الإدارية الحديثة هي المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة، و قد حظيت كما أشرنا سابقاً ، بالعديد من التعاريف المختلفة في مداخلها و المتقاربة في جوهرها، فمنهم من يحدد القيادة بالمركز الذي يشغله الشخص، و منهم من يعادل القيادة بالسلطة و القوة، و منهم آخرون يحددها بذكر سمات القائد أو الوظائف التي يمارسها²، بصفة عامة و تماشياً مع موضوع دراستنا سنحاول تقديم مجموعة من التعاريف للقيادة مع التركيز على المدخل الإداري:

تعرف القيادة بأنها الطريقة التي من خلالها يتم التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق اهداف معينة³

تعرف القيادة الإدارية على أنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب ان يسلك بها حتى تصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكياتهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه، كما تعرف أنها محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة⁴.

القيادة هي: قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون التزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد كونه معبراً عن أمالهم وطموحهم مما ينتج له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد⁵.

1 - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، ط1، 2000، المجلد 2، ص315.

2 - حسين عبد الحميد، القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 13.

3 -صحاب عبد مزروك ، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار البازوري العلمية، عمان ، الأردن، 2022، ص 23.

4 - هاشم حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرابطة، ط1، 2010، ص150-151.

5 - محمد قاسم القريوتي ، السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الثقافة للنشر، بدون بلد، 1999، ص73.

الفصل الأول:.....عموميات حول القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

2. تعريف القائد و الفرق بينه و بين المدير: عادة ما يشار للقائد بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتمثل هذه السمات فيما يلي: الطموح، الموضوعية، الفاعلية، التعاون". أما المدير فهو "الشخص الذي يستمد قوته من سلطة وظيفته التي يشغلها في التنظيم وينصاع له المرؤوسين طوعا أو كرها " 1

كذلك من معالم الاختلاف بينهما أن القائد يهتم بالتغيير والتطوير أي أنه ينظر الى المستقبل بروح تفاؤلية وثقة عالية ويعمل على تحقيقها ، في حين يهتم المدير بالحفاظ على الوضع الراهن ويعنى بالمشكلات الآنية فقط ، كما أن القائد يستمد سلطته من مكانته بين مرؤوسيه أي من داخل إطار الجماعة، بينما يستمد المدير سلطته من مركزه الوظيفي أي من صفته الرسمية، بصفة عامة يمكن توضيح أهم الفروقات الجوهرية بين القائد و المدير من خلال عناصر المقارنة الواردة في الجدول التالي:²

جدول رقم (01): مقارنة بين المدير و القائد

القائد	المدير
القائد فيقود	المدير يوجه
القائد فيستند إلى التعاون	المدير يستند إلى السلطة
القائد يقول نحن	المدير يقول أنا
القائد فيشيع جوا من الثقة	المدير يشيع جوا من الخوف
القائد فيبين الطريقة	المدير يعرف الطريقة
القائد فيشيع جوا من الحماس	المدير يشيع جوا من التذمر
القائد فيحدد الأخطاء	المدير يحدد الشخص الملموم
القائد فيجعل العمل ممتعا	المدير يجعل العمل شاقا

المصدر: وليام جلاسر ، إدارة المدرسة الحديثة - مدرسة الجودة - ، ترجمة : فايزة حكيم، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة ، 2000، ص7

يظهر من خلال الجدول الفرق الواضح بين القائد و المدير، حيث ان مفهوم القائد أوسع بكثير من مفهوم المدير من حيث المهام و السلوك، مفهوم القيادة يبدو في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة، وان السلوك القيادي أوسع واشمل من السلوك الإداري.

ثانيا- تعريف القيادة الإدارية:

يعرفها (Heresy & Blanchard) بأنها "جملة السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد

العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في ظروف معينة³.

1 - محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص- ص 17-23 .

2 - وليام جلاسر . إدارة المدرسة الحديثة - مدرسة الجودة - ، ترجمة : فايزة حكيم، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة ، 2000، ص7

³ مريم مصطفى، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2004، ص 23

الفصل الأول:.....عموميات حول القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

- يعرفها (cohen) بأنها نوع من القدرة و المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد ، واستمالتهم للتعاون في تحقيق أهداف المنظمة¹
- يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها عملية تتألف من الإرشاد و الإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة، ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة و هي بهذا المفهوم تتطلب عناصر ثلاثة²:
- التأثير : ويقصد به القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة.
 - النفوذ: و يقصد به القدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه، و هو مرتبط بالقدرة الذاتية و ليس المركز أو الموقع.
 - السلطة القانونية: و هي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف و يطاع، و قدرته هنا مستمدة من مركزه و الصلاحيات المخولة له.

ثالثاً- أهمية و عناصر القيادة الإدارية:

- 1.أهمية القيادة : تعتبر القيادة حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمراريتها، و القادة هم اللذين يتابعون ويراقبون (الرقابة البناءة) ويتخذون القرارات الصحيحة والبناءة (علميا وسلوكيا وإنسانيا) ثم هم اللذين يوجهون ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات ويؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد واستدعاء طاقاتهم إذا حدثت الاستجابة والارتباط والإقدام والثقة المتبادلة " .³
- نشير أن القيادة المقصودة هنا هي القيادة ذات الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة و الشجاعة، وفي الوقت نفسه تلتزم بالنظم ، و لعل أهم ما يبرز أهمية القيادة ما يلي⁴:
- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
 - إنها البوتقة التي ينصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
 - تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة؛
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
 - تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

¹ - حسين عبد الحميد، مرجع سابق، ص 18

² - محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص18

³ مدحت أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، مصر، 2009، ص 20، 21.

⁴ محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 20.

2. عناصر القيادة الإدارية: تتمثل الأركان و العناصر الرئيسية للقيادة فيما يلي:

- **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.¹
- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الجماعة.
- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.
- **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف معين.²
- **التأثير:** تعتمد القيادة بالدرجة الأولى على قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين وتعتبر قوة التأثير ضرورية جدا لكي يلتزم المرؤوسين بالتعليمات والأنظمة والقوانين والوصول إلى الأهداف المرجوة التي تم وضعها في سلفا، ولكي يكون القائد لديه القدرة على التأثير لابد له أن يتمتع بصفات ومصادر تؤهله للتأثير على المرؤوسين،³ حيث توجد مصادر القوة لديه الرسمية (القوة الشرعية، قوة منح المكافأة، القوة القسرية) وهي قوة تنجم عن الحق القانوني (الرسمي) الذي يتمتع به الفرد (القائد) (بناء على اتفاق معين، يفرض به سلوكا معيناً على الآخرين، ومصادر القوة الغير رسمية (قوة التخصص، قوة الإعجاب) وأساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين.⁴

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

ترتكز القيادة الإدارية على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، وعلى ذلك فإن اختلاف وسائل التأثير تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها، و القيادة بوصفها عملية إدارية عرفت تطورات عديدة في أنماطها تماشيا مع تطورات الفكر الإداري

¹ - محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص-46 -45.

² - موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمنظمة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول صنع القرار في المنظمة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009، ص 3.

³ - محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 133.

⁴ - فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص178.

أولاً- التقسيم الكلاسيكي للقيادة الإدارية: يعتبر التقسيم الكلاسيكي لأنماط القيادة الإدارية من أكثر التقسيمات شيوعاً، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة صور هي القيادة الأوتوقراطية ، الديمقراطية والقيادة الحرة.

1. النمط القيادي الأوتوقراطي:

➤ **تعريف و خصائص النمط الأوتوقراطي:** يعتبر هذا النمط وليد أفكار الفكر الكلاسيكي في الإدارة مصطلح أوتوقراطي مستمد من الكلمة لاتينية (*Autocrates*) و التي تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة، فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد.¹

يتميز ذلك النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وغالباً ما ينسب النجاح لنفسه، ويلقى بالفشل على أتباعه ويفضل الإشراف المباشر عليهم وينكر عليهم أدوارهم، مما يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي لديهم.² وتعتمد القيادة الدكتاتورية على مبدأ الاستبداد بالرأي والتطرف والتعصب للقرارات الفردية ، مستخدمة في هذا الإطار الفرض والإجبار والإكراه والتخويف لإجبار الآخرين على القيام بالأعمال وتنفيذها سواءً أكانت معبرة عن مشاعرهم أو طموحاتهم أم لا ، فضلاً عن كونها لا تسمح بمقاطعة هذه القرارات أو الاعتراض عليها أو رفضها حيث يكون دور الأعضاء تنفيذ هذه القرارات فقط³

➤ **أشكال القيادة الأوتوقراطية:** للنمط القيادي الأوتوقراطي، مستويات عدة ، تتباين فيما بينها تبعاً لسلوك القائد و طريقة تعامله مع مرؤوسيه، و من أنماط القيادة الأوتوقراطية نجد⁴:

-**الأوتوقراطي التسلطي:** وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً، فهو يقوم على أساس تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون أي اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم.

1- فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص 110.

2 - علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، العدد 20، الأردن، 2012، ص 136.

3 - طارق عبدالحاميد البدري ، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان(2001). ص 53.

4- بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص147.

-الأوتوقراطي اللبق: وفقا لهذا النمط يعمل القائد على توصيل فكرة أن المرؤوسين شركاء معه في اتخاذ القرارات و ذلك إدراكا منه بأهمية ذلك في زيادة فاعلية العمل، غير انه عمليا لا تتعدى مجرد إيجابيات منه فقط أي انه يشعر المرؤوسين بالمشاركة دون أن يتحقق لهم ذلك في الواقع ، و هو الأمر الذي يعكس حقيقة شعور هذا القائد و اعتقاده المطلق بأن مشاركة المرؤوسين لا فائدة منها.

-الأوتوقراطي الخير: وفقا لهذا النمط فإن القائد يدفع مرؤوسيه إلى تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك انه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع وان وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى توظيف سلطاته في الإكراه و الإكراه.

2.النمط القيادي الديمقراطي: بالعودة لأصل المصطلح فكلمة ديمقراطية ترجع للغة اللاتينية القديمة ، وهي كلمة مركبة من مقطعين ، أولهما (demos) و الذي يعني الشعب ، و الثاني (kratos) و الذي يعني الحكم أو السلطة ، و بجمع الكلمتين تتشكل كلمة (demoskratos) و التي يقابلها في العربية حكم الشعب.¹ يبنى أسلوب القيادة الديمقراطية على مبدا العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه، انطلاقا من حرصه على إشباع حاجاتهم و زرع روح التعاون و ثقافة حل المشاكل بينهم، إضافة إلى شراكتهم في بعض المهام القيادية و في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

على هذا الأساس فالقائد الديمقراطي لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الفريق، كما يحرص على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة و تحقيق أهدافها عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء، مما يساهم تحفيز أفراد المجموعة و زيادة حماسهم و اندفاعهم.²

وتتوفر في القيادة الديمقراطية حرية الاتصال والتعبير عن المفاهيم الفكرية والعقائدية فيما بينها أو مع المحيط الخارجي ، مما يبعث فيهم روح التفاؤل واستشراف المستقبل ويؤدي إلى خلق القيادة والقادة ، والتي تنبع من حالة الرضى ، لأن أساس العمل هو التعاون مع الاحتفاظ بذاتية القرار³

➤ أساسيات القيادة الديمقراطية: تبنى القيادة الديمقراطية على ثلاثة ركائز أساسية هي:

✓ مبدا الاهتمام بالعلاقات الإنسانية : يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمنظمة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المنظمة والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يتبعه من علاقات إنسانية جيدة مع مرؤوسيه يتطلب منه تحقيق التآلف والاندماج بين المرؤوسين لتشكيل فريق عمل منسجم وله أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها في إطار أهداف المنظمة، وكذا

¹ - احمد صابر حوح، مبادئ ومقومات الديمقراطية، مجلة الفكر، العدد 05، جامعة بسكرة، الجزائر، ص321.

² - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المرؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص65.

³ - طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سابق، ص 53.

الفصل الأول:.....عموميات حول القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

تفهمه لمشاعر مرؤوسيه، وهذا يعتمد على مدى قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهات نظر مرؤوسيه وتفهمه لمشاكلهم ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية من خلال اتصاله الشخصي والمزدوج بهم .

✓ **مبدأ المشاركة:** إن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المنظمة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به.

✓ **مبدأ تفويض السلطة :** لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المنظمة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الاستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها.

3. النمط القيادي الحر: ويسمى بالقيادة التسيبية أو قيادة عدم التدخل و غيرها من المسميات ، و ذلك راجع لكونها تقوم على ترك الفرد العامل في ظلها يفعل ما يشاء على أساس سياسة رفع الأيدي ، إذ تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى الفوضى في التنظيم.

ظهر هذا النمط من القيادة الإدارية في الفترة التي وافقت انتشار المنهج الحر كأسلوب لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، تم تطبيق هذا المبدأ في الإدارة بعد تطبيقه تجريبيا في دراسات جامه آيوا الأمريكية¹ وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.

و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي من صفات نذكر:²

- يترك الحرية الكاملة للأفراد في اتخاذ القرارات سواء الفردية أو الجماعية مع أدنى مشاركة؛
- يقوم بإمداد الأفراد بالمواد ويعرفهم بالعمل وانه مستعد لإعطاء المعلومات لمن يسأل؛
- لا يقوم بأي عمل ولا يصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو؛
- لا يحاول أن ينظم سير العمل.
- المناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع سديد.

¹ - كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999 ، ص ص 244-245 .

² - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 158.

الفصل الأول:.....عموميات حول القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

كحوصلة للأنماط القيادية وفق المقاربة الكلاسيكية نقدم الجدول التالي الذي يوضح الفروقات الجوهرية بين الأنماط الثلاثة :

جدول رقم (02): مقارنة بين الأنماط القيادية الكلاسيكية

النمط الحر	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	
الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد .	تقرر عبر موافقة الجماعة وموافقة القائد.	كل السياسات يقرها القائد	
يوفر القائد المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشة العمل .	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف المنظمة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل.	مراحل الفعاليات وأساليبها تحدد كل مرة او لكل قضية من قبل القائد، فالمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.	
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل.	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة .	يحدد القائد عادة عمل الفرد والمهمات وفريق العمل.	الملامح الأساسية للنمط
مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء أو الانتظام في سياق الأحداث .	القائد موضوعي وواقعي في الإطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل.	القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا نشيطا للمشاركة .	
قيادة عدم التدخل أو الحرة ، في ترك الفرد العامل يفعل ما يشاء	تفويض القائد جزء كبير من سلطاته إلى معاونيه ومرؤوسيه حرية الاتصال والتعبير عن المفاهيم.	الاستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية	المبدأ الأساسي الجوهري
عدم وجود ضابط للعمل، مما يؤدي إلى الفوضى في التنظيم.	المشاركة غير الرسمية للجماعة والاستفادة من آرائها. ويعتبر حد الوسط بين الدكتاتوري والفضوي.	تركيز السلطة بيد القائد وعدم الرغبة في تفويضها إلى الغير، والاعتماد على الرقابة الصارمة، واستخدام التحفيز السالب في العمل	نتائج التطبيق

المصدر: (بتصرف) أثير أنور شريف، هديل كاظم سعيد، دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 07، جامعة الأنبار، العراق، 2011، ص256 .

ثانياً- الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية:

القيادة من أكثر المفاهيم الإدارية ديناميكية و تغيراً، و أكثرها حساسية للتغيرات التي تطرأ في مجال الفكر الإداري، فقد مرت بالعديد من التحولات في مفهومها و ممارستها، فانتقلت من طابعها الكلاسيكي إلى مفاهيم جديدة أكثر ارتباطاً باستراتيجية المؤسسة و بقدراتها على مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية.

1. القيادة الاستراتيجية: تشير القيادة الاستراتيجية إلى العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

و القيادة الاستراتيجية كذلك تمثل قدرة مجموعة من الأفراد على التفكير، والتصرف والتأثير في الآخرين على الطريقة التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية، أما مصطلح القائد الاستراتيجي فإنه مصطلح يستخدم لوصف المدراء الذين يرأسون المنظمة والذين تتلخص مهمتهم الأولية في صياغة التغيير الاستراتيجي وتنفيذه الأمر الذي يفرض عليهم مراقبة البيئة بما فيها من فرص وتهديدات والتمعن في نقاط القوة والضعف وذلك اعتماداً على استلام المعلومات وجمعها كافة. والقائد الاستراتيجي يحتاج إلى مهارات تحليلية وبعد نظر(أي إدراك) للمواقف التي تواجه المنظمة¹

من التعاريف الشاملة للقيادة الاستراتيجية هو اعتبارها بأنها تمثل الرؤية الجديدة التي يمكن أن تغير

المنظمة من حالة تدهور والانهيار إلى حالة الصمود والنمو، كما يمكن أن تكون مصدر للابتكار الإداري لمواجهة الظروف المنافسة والسوق بمفاهيم وطرق جديدة، بما يجعلها الأكثر حيوية و ابتكارية للميزة التنافسية، بالقدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام أو جزء منها ، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعمهم إلى الإيمان بها وفهمها²

من أجل إعطاء تصور أشمل للقيادة الاستراتيجية، نقدم الجدول التالي الذي يمثل مقارنة بين القيادة

الإدارية و القيادة الاستراتيجية³:

¹ - إحصان هادي ، جلاب، التوافق بين استراتيجية التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثره في خدمة الزبون"، دراسة تحليلية لآراء من مديري عينة من المصارف الأهلية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2004، ص 26

² - هبال عبد المالك، أثر ادراك هيئة الدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على ولائهم التنظيمي، دراسة ميدانية جامعة المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1، 2018، ص 273-274

³ - فائق مشعل العبيدي، استراتيجية اختيار وتطوير القيادات الإدارية العليا: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، 1998 ، ص 9

جدول رقم 03: مقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية

مجال التمييز	القيادة الإدارية	القيادة الاستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة في ضوء الموازنة بين الفرص والموارد	تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة على نحو مرن يحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
التركيز	تركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على الموازنة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها
التخطيط	الاعتماد على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية في ضوء ما تمتلكه من مهارات تقليدية	الاعتماد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي على وفق منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية
القرارات	إتباع منهج مخطط ومحدد لما ينبغي عمله في ضوء ضوابط محددة ومقاسه سلفاً، لا تعير اهتماماً للمخاطر وعدم التأكد	إتباع البديهية والحس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة لاسيما في ظل الأزمات استناداً إلى الخبرات والمهارات التي يمتلكها القائد
الثقافة التنظيمية	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قابليتها
التنافس	تميل إلى إعادة اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة	تميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة قائدة في ميدان عملها
مرونة العمل	تميل إلى الالتزام التام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل	تميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل
التغيير	تميل إلى التغيير الجزئي والتحسين المستمر	تميل إلى التغيير الجذري والإتيان بأفكار جديدة ومبتكرة

المصدر: فائق مشعل العبيدي، استراتيجية اختيار وتطوير القيادات الإدارية العليا: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، 1998، ص 9.

2. القيادة التحويلية: ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات أهداف تحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج¹

هي القيادة التي تعمل على قيادة التغيير وليس الثبات، وهي مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بان يرى الحاجة إلى التغيير والى وضع رؤى تقود التغيير المنشود وتنجزه بفاعلية.²

1 - هاشم فوزي دباس، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع و الستون، 2007، ص 126

2 - حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص 444.

القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتمتع برؤية واضحة تعتنقها بإخلاص التزام وتسوقها بنجاح للآخرين. يستطيع القائد إن يتقدم بطرح الأفكار والتطلعات (التي قد تبدو كالأحلام للآخرين). ويشارك الآخرين في تلك الأحلام والتطلعات. لا يتردد القائد التحويلي في هذه الأطر التقليدية واتخاذ المخاطر والاستعداد للتضحية في سبيل تحقيق تلك التطلعات والرؤى¹.

وفي تعريف آخر فالقيادة التحويلية هي القيادة التي تسعى الى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وتحفيز الموظفين والإداريين وتشجيعهم على أداء أعمالهم فهي تواكب أساسيات وتطورات والتغيرات الحديثة والمفاجئة كما تعطي الشعور بأهمية الآخرين وتمنح الموظفين والأعضاء في التنظيم شعور بأهميتهم وتمنح الثقة بالنفس وتزرع فيهم حب التغيير والتجديد والتحديث².

3.أنواع حديثة أخرى للقيادة: مع تسارع التغيرات في بيئة المؤسسات و ازدياد الحاجة للبحث في النمط القيادي الأمثل و الملائم الذي يستطيع قيادة المؤسسة في ظل مختلف الظروف و الموافق ، ظهرت دراسات عدة انبثق عنها تصورات حديثة للأنماط القيادية منها :

- **القيادة الابتكارية:** تعرف بأنها مجموعة القدرات التي من خلالها يتم التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء الأفراد في المنظمة³ ، و هي أيضا القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء من القائد أو التابعين أو من مصدر خارجي ، وتحليلها وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها⁴.

-**القيادة الكاريزمية:** يوجد بعض التشابه الظاهري، بين مفهوم القيادة الكاريزمية و القيادة التحويلية ، غير أنهما في الواقع مفهومان مختلفان تماما، فالقيادة الكاريزمية هي الأسلوب القيادي الذي يستخدم فيه القادة مهارات الاتصال والإقناع الإبهار للتأثير على الآخرين، و القائد الكاريزمي هو القائد القوي و الذي يعد النموذج الأمثل، وهو الذي يحاول التركيز على نقاط ضعف تابعيه ليستطيع إبقاء سيطرته عليهم⁵.

- **القيادة التبادلية:** تقوم على أساس تبادل العملية بين القادة و المرؤوسين، فالقائد التبادلي يعمل على ضمان ثقافة المنظمة الموجودة ليتعرف عللا رغبات و احتياجات المرؤوسين، ثم يوضح الأدوار و المسؤوليات للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات و الرغبات و التي ستكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء عمل محدد.⁶

¹ - هاشم فوزي دباس، مرجع سابق، ص 127.

² عبد الرحمان زرق الله ، حمزة طيبي ، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر ، دراسة حالة مديرية التربية بالاغواط ، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، مجلد5، العدد 1 ، 2019 ، ص ص 69 - 70

³ - نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار والمفاهيم والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن . 2003 ، ص 344

⁴ - علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن . 2010، ص 161

⁵ - بهاء زكي محمد، قلم المدير العام ،دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2018 ، ص 178.

⁶ - نفس المرجع، ص 179.

المبحث الثاني: الإطار النظري للصراع التنظيمي

إن التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائما إلى الانسجام أو الاتفاق والتعاون، قد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يولد الصراع، ويحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم اتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما تولد انفعالات عدائية واحتكاكا بالأفراد والجماعات خاصة التنظيم مما ينشأ عنه الصراع الانفعالي، والذي يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد نتيجة الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والرفض.

المطلب الأول: الصراع التنظيمي تعريفه وأسبابه وأهميته.

الصراع ظاهرة قديمة قد بدأت مع بدأ وجود الإنسان، فهي تعبر عن موقف ينشأ من الاختلاف في القيم أو المصالح بين أطراف معينة ، مع رغبة كل طرف منها في الاستحواذ على موقف معين لا يتوافق مع رغبات الطرف الآخر

أولا: تعريف الصراع التنظيمي.

1.تعريف الصراع لغة: الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق¹ ، أما في اللغة الأجنبية فمصطلح (Conflict) مأخوذ من اللغة اللاتينية ويعني التطاحن معا باستعمال القوة ويدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف، وهو بهذا المعنى يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض، وقد استخدمت في اللغة الإنجليزية لتعني العراك، الخصام، الخلاف وبالتالي التصادم²

2.الصراع اصطلاحا: لا يوجد اتفاق في تحديد مفهوم الصراع اصطلاحا، و ذلك راجع لتباين وجهات النظر و اختلافهما بين العلماء ، و كذلك نظرا لتشعب المصطلح و تقاطعه مع عديد العلوم على غرار علم النفس، علم الاجتماع ، علم الإدارة و غيرها ، و على هذا الأساس يوجد عدد كبير من التعاريف التي حظي بها المصطلح بين بعضا منها كما يلي :

الصراع هو عملية الخلاف أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة .

- الصراع بأنه الموقف الذي تتعارض فيه الظروف، والممارسات والأهداف المختلفة.

- الصراع هو الموضع التنافسي بين طرفين يدركان طبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويرغب كل منهما بالحصول على المركز المتعارض بالضد من رغبة الطرف المقابل.

1- محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص363

2- سعد المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2020، ص 100.

الفصل الأول:.....عموميات حول القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

- الصراع نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو أنه حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.

يظهر من خلال التعاريف السابقة أن هناك اختلاف شكلي في تعريف الصراع غير أن جوهر المفهوم واحد تقريباً و يصب في نفس المضمون، حيث أنها تشترك جميعاً في كونه حالة عدم توازن يتعرض لها الأفراد أو الجماعات نتيجة لتعارض المصالح والأهداف، قد يحدث بين الأفراد أو الجماعات كما قد يكون علنياً أو سرياً كتعريف إجرائي يمكن القول أن الصراع هو ظاهرة اجتماعية إنسانية طبيعة، ينشأ بين الأفراد والمجموعات سرا أو علنا و ذلك بسبب تعارض المواقف و الأهداف أو المصالح.

ثانيا: أسباب الصراع التنظيمي: توجد عدة مسببات للصراع التنظيمي، منها مسببات شخصية مرتبطة بالفرد و منها مسببات تنظيمية

1.المسببات التنظيمية: نذكر من بينها:

-الصراع على الموارد : تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام .

-التنافس في الأداء : تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع ، إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن باقي أداء الجماعات ، فجماعات العمل داخل أقسام النسيج مثلاً قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض التالف من العملية الإنتاجية .

-الاختلاف بين المستويات التنظيمية : يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها .

-الصراع بين الإدارات وظيفياً : تتنازع بعض الإدارات على أداء الأعمال نفسها لان الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها فالتنبؤ بالمبيعات مثلاً أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج .

- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين : عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلاً فنياً من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع ، بينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الفنية ، ينظر الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تنقصهم الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف .

- تحيز الإدارة: حيث يؤدي تحيز الإدارة لبعض الأطراف أو الوقوف ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو لمؤهل أو السن أو القرابة إلى نشوب الصراع التنظيمي .

- أنظمة الرقابة :قد تشكل بعض أنظمة الرقابة الإدارية والمتابعة كقيود العمل و إجراءاته ولوائحه معوقات تمنع الموظف كفرد من إنجاز أعماله والتحرك بحرية الأمر الذي يؤدي إلى اعتبارها مصدراً مهماً لحدوث الصراعات الداخلية .

- أنظمة الحوافز والمكافآت : حيث تؤثر أنظمة الحوافز والمكافآت على حدوث الصراعات عندما تتوزع الحوافز والمكافآت بشكل جماعي فإن التعاون والتنسيق والاتصال بين الأفراد يزداد ، أما إذا كان نظام الحوافز فرديا فان ذلك سيؤدي إلى ضعف التنسيق والتعاون و الاتصال مما يؤدي لتكون الصراع.

مشكلات الاتصال التنظيمي : قد ينشأ الصراع نتيجة ضعف أو خلل في قنوات الاتصال داخل المؤسسة مما ينتج عنه سوء الفهم أو تحريف في السائل الاتصالية و هي كلها عوامل تساهم في بروز الصراع التنظيمي.

- التعامل مع التغيير التنظيمي : فالتغيير التنظيمي قد يلقي التغيير قبولا إذا ما استطاعت المؤسسة أقتناع العاملين بع و بأنه يحقق أو يساهم في تحقيق أهدافهم ومصالحهم، أما غذا فشلت في ذلك فقد تواجه عملية المقاومة بصورة أو بأخرى خاصة إذا أدرك الفرد إن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط دون غيره، و هو الأمر الذي يساهم في بروز الصراع التنظيمي.

2.المسببات الشخصية: إضافة إلى المسببات التنظيمية، قد تساهم عوامل أخرى في بروز و تفشي ظاهرة الصراع التنظيمي تكون ناتجة عن طبيعة الفرد و سلوكه و معتقداته، من بين هذه العوامل على سبيل المثال ما يلي :

ثالثا: أهمية الصراع التنظيمي: الصراع كظاهرة في المؤسسات لا يرتبط بالجوانب السلبية فقط ، بل لهم جوانبا أخرى تعكس أهميته، نذكر من بينها¹:

-المساهمة في تحقيق التكيف و البقاء: حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهة ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

-المساهمة في تحفيز و تطوير قدرات المدير: حيث أن مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وأدارته لا كيفية أو كبح جماحه بوصفه مجرد بشر.

-المساهمة في الإبداع و تحسين الأداء : حيث أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندها لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود ، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فانه المستوى المرتفع للصراع والذي يصل لمرحلة عدم التعاون أو اللامبالاة قد يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.

-المساهمة في دفع حركية المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه مرتبط بالإرباك والفوضى فحسب ، بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

1 أمل محمود علي العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الادارة و الاقتصاد، عدد 63، 2008، ص ص 80-81

المطلب الثاني: أنواع ، خصائص و مراحل الصراع التنظيمي.

أولاً- أنواع الصراع التنظيمي : يأخذ الصراع أنواعا عديدة يمكن حصرها بالآتي :¹

1 - وفقا لنتائج الصراع: يتم التمييز وفق هذا الأساس بين الأنواع التالية :

- ✓ الصراع البناء : و هو أمر إيجابي من شأنه أن يساهم في تحريك الطاقات ، كما يساهم في تذليل الصعوبات و كشف مواطن الاختلاف، تنعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة .
- ✓ الصراع الهدام: من شأنه أن يحرك الخلافات و يساهم في نشر ثقافة عدم التعاون و تعطيل المهام و تشويه المعلومات، هذا النوع إذا استفحل من شأنه أن يحدث أضرارا بالغة على المؤسسة.
- ✓ صراع مزدوج (يتراوح بين الهدام و البناء) يتميز بكونه صراعا معتدلا من شأنه أن يحافظ على نوع معين من الإجهاد قد يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة إذا ما حسن التحكم فيه استغلاله نحو خدمة أهداف المؤسسة.

2 - أنواع الصراع وفقا لدرجة التوتر :

- ✓ تعارض واختلاف بين وجهات نظر الأطراف المعنية بالأمر .
- ✓ تنافس على المصالح ومحاولة لطرف بالتغلب على الآخر .
- ✓ صراع وتنافر هدفه ربح وخسارة .

3 - أنواع الصراع وفقا للتخطيط:

- ✓ صراع مخطط مقصود لتحقيق أهداف محددة للأفراد والجماعات .
- ✓ صراع غير مخطط عفوي يظهر لظروف طارئة ويعالج بسهولة في حينه .

4 - على وفق درجة التنظيم :

- ✓ منظم بحيث تستخدم الجماعات إجراءات تفاوضية رسمية لتحقيق الأهداف .
- ✓ غير منظم بحيث تستخدم الجماعات الشكاوي والتذمر وغياب أفرادها عن العمل

ثانيا- خصائص الصراع : يتميز الصراع التنظيمي بمجموعة من الخصائص نلخصها في العناصر التالية :

- يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر .
- وجود أسباب أو ظروف تؤدي إلى حدوثه.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعض البعض فكل منهم يهدف إلى إعاقة الطرف الآخر.
- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف من الأطراف المتصارعة لحين انتهاء الصراع.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، على الرغم من وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.

الفصل الأول:.....عموميات حول القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، إذ ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من أطراف الصراع على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .
- يفرض الصراع وقتا وجهدا على الأفراد المتصارعين طيلة فترة الصراع وفي النهاية يرغمهما على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية

ثالثا- مراحل الصراع: تمر عملية الصراع بمجموعة من المراحل، نبينها كما يلي¹ :

1. **مرحلة الصراع الكامن**: وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع كالتنافس

على الموارد المحدودة والحاجة للاستقلالية.

2. **مرحلة إدراك الصراع**: وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة، من أمثلتها أن يساء فهم أو استيعاب طرف لطرف آخر في المؤسسة.

3. **مرحلة الشعور بالصراع**: وبهذه المرحلة قد يكون هناك إدراك للصراع ، ولكن دون أن يكون هناك ولكنها لا ترقى لدرجة إثارة شعور المدير بأن هناك حالات قلق أو توتر.

4. **مرحلة إظهار الصراع**: في هذه المرحلة يطفو الصراع إلى السطح ، حيث يمكن ملاحظة السلوك الصادر عن كل طرف مما يدل على وجود مشكلة متصارعة عليها.

5. **مرحلة ما بعد الصراع**: تمثل محصلة التفاعل بين موقف الصراع و سلوك التعامل معه ، فقد ينجم عنه تحسين في أداء الفرد أو الجماعة ليصبح صراعا بناءا ، و قد يؤدي إلى إحباط أداء الفرد أو الجماعة و أحداث اختلافات و وظيفية بينهم، و ظهور حالات عدم الرضى و ضعف تماسك الجماعة²

المطلب الثالث : القيادة الإدارية و استراتيجيات الحد من الصراع التنظيمي

أولاً- أنواع استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي :تتضمن الأدبيات الإدارية عدة استراتيجيات يمكن اتباع واحدة منها أو أكثر في إدارة الصراع التنظيمي و الحد ، حيث تختلف هذه الاستراتيجيات بحسب سلوك القائد الإداري و طبيعة الصراع في حد ذاته من حيث درجة حدته و نمطه، غير أنه في الغالب يتم اللجوء إلى واحدة من الاستراتيجيات الثلاثة التالية³:

1-**استراتيجية التعاون في مواجهة الصراع التنظيمي**: وفقا لها يسعى القائد الإداري إلى ترسيخ فكرة أن أهداف العاملين واحدة و ما يجمعها أكثر مما يفرقها ، و نجاح القائد في نشر هذه الفكرة سيقود حتما العاملين إلى طرح موضوع الخلاف للنقاش بكل صراحة و موضوعية الخلافات في تدعيم فكرة إن أهداف العاملين متوافقة أكثر من متعارضة ومستقل بعضها عن بعض ومن الطبيعي إن يدفع هذا الاعتقاد والعاملين إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصورة جماعية و بكل صراحة ووضوح، و هو ما يساهم بدوره في تعزيز التعاون و التكامل بين أطراف الصراع.

1 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة 3، عمان ، الأردن، 2003، ص 90

2 - سعد المحمدي، مرجع سابق، ص 127..

3 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت ابراهيم ادريس، السلوك التنظيمي(نظريات و نماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص

الفصل الأول:.....عموميات حول القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

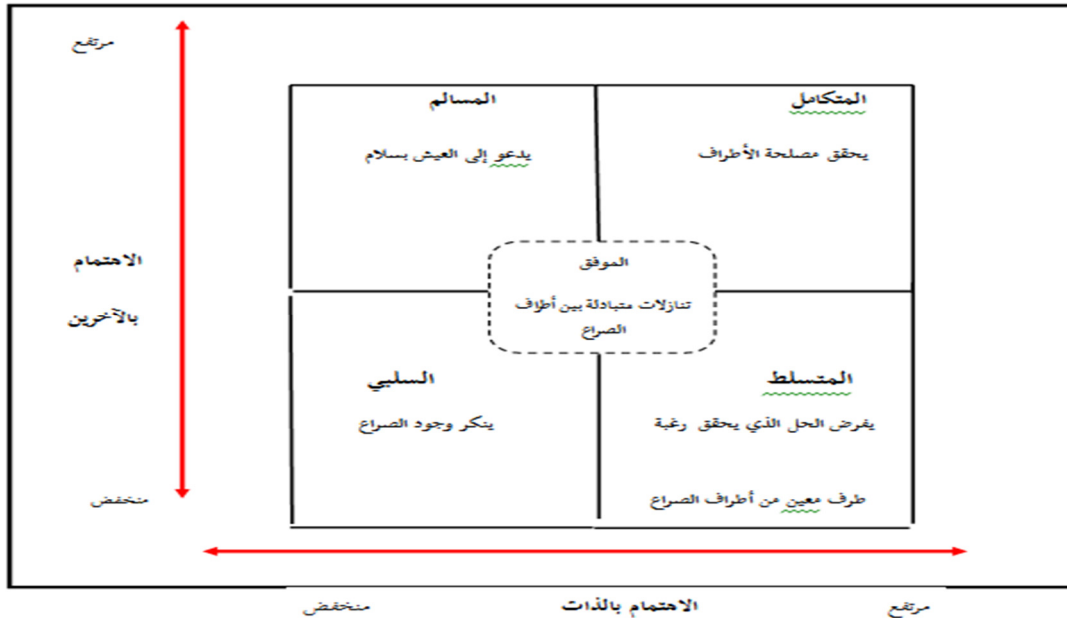
2- استراتيجيات التنافس في مواجهة الصراع التنظيمي: تسمى كذلك استراتيجيات التنافس ، حيث وفقا لهذه الاستراتيجية فإن القائد يحاول إجبار العاملين على قبول مقترحاته و وجهة نظره ، في هذه الوضعية غالبا ما يصاحبها اعتقاد لدى العاملين بان أهدافهم متناقضة مع أهداف القائد وان تحقيق هدف أي طرف منهم سيؤثر سلبيا على تحقيق أهداف الطرف الآخر.

3- استراتيجيات التجنب في مواجهة الصراع التنظيمي : بموجب هذه الاستراتيجية يحاول القائد خلق حالة من التجانس النسبي بين أطراف الصراع ، و العمل قدر المستطاع على منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط لدى العاملين، تطبيق هذه الاستراتيجية يؤدي إلى تجاهل مسببات الصراع و بالتالي سيبقى موجودا كلما توفرت الظروف له، من إيجابيات هذه الاستراتيجية أنها تمنح الفرصة لأطراف الصراع للتفكير و إعادة النظر في موضوع الصراع و مسبباته.

ثانيا- استراتيجيات إدارة الصراع و الحد منه و وفقا لنمط القيادة الإدارية: من معالم القيادة الإدارية الفعالة في المؤسسة ، هي قدرة القائد على التعامل مع الصراع و الانتقال به من مجال الصراع الهدام و السلبي إلى مجال الصراع الإيجابي الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون و التجانس بين المرؤوسين ، هذه القدرات للقائد ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة النمط القيادي الذي يتبعه و الذي بدوره يعكس رؤيته لنفسه و طريقة تعامله مع المرؤوسين.

يمكن توضيح العلاقة بين نمط القيادة و التعامل مع حالات الصراع من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 01 : التعامل مع الصراع و وفقا لنمط القيادة الإدارية



المصدر: نعم دايع عبد علي الحسناوي، عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق ، 2010، ص 69.

وفيما يلي شرح موجز لتلك الأنماط الإدارية¹:

- 1- **النمط السلبي**: يتميز هذا النمط بمستوى اهتمام منخفض سواء لنفسه أو لمروؤوسيه ، من ميزاته كذلك إنكار وجود الصراع أصلاً اهتمام منخفض بالذات والآخرين على حد سواء ، ويتظاهر هذا النمط بعدم وجود الصراع وإنكاره وعدم الاعتراف به ، الأمر الذي قد يترتب عليه عدم حل المشكلات واستمرار الإحباط ، ويرتبط هذا النمط بالانسحاب أو التأجيل أو الهروب من مواقف الصراع .
- 2- **النمط المتسلط** : يعني هذا النمط اهتمام مرتفع بالذات واهتمام منخفض برغبات وأهداف الآخرين فهو يعتمد على الضغط النفسي على الآخرين من خلال سلطته الرسمية بإملاء رغبته عليهم بغرض تحقيق المكسب لنفسه والخسارة للأطراف الأخرى وإذا كان هو شخصياً طرفاً في الصراع فمن السهل معرفة الطرف الذي سيكسب والطرف الذي سيخسر .
- 3- **النمط المسالم** : يتميز هذا النمط بمستوى اهتمام منخفض بالذات واهتمام مرتفع بالآخرين، ويهدف إلى الاحتفاظ على العلاقات المنسجمة وعدم إغضاب الطرف أو الأطراف الأخرى والحصول على رضاهم من خلال التركيز على مظاهر الاتفاق وإهمال مظاهر الاختلاف والدعوة إلى العيش بسلام .
- 4- **النمط المتكامل** : يتميز هذا النمط بمستوى اهتمام مرتفع بالذات وبالآخرين، فهو يعمل على حل الاختلافات بين أطراف الصراع من خلال مناقشة جميع القضايا المرتبطة بالصراع والحصول على آراء جميع الأطراف ، ومعرفة المشاعر والاتجاهات التي تؤثر في علاقات المتنازعين وأخيراً الحصول على التزام الأطراف المعنية بالحل ، وبالتعاون في تنفيذه وإنجاحه .
- 5- **النمط الموفق** يتميز هذا النمط بمستوى اهتمام متكافئ بين الذات والآخرين ، حيث يتم عمل نوع من المساومة بين أطراف الصراع، وتقديم تنازلات من الجانبين والاتفاق على نتيجة مقبولة ، حتى لو كانت غير فعالة ، فالهدف هو تقليص مدة بقاء الصراع إلى اقل مستوى ممكن .

¹ - نعم دايع عبد علي الحسناوي، عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق ، 2010، ص 70.

خلاصة الفصل الأول:

تعد القيادة أحد أهم عناصر النجاح في المؤسسات فمن خلالها يستطيع القادة التأثير في الآخرين وذلك عبر إثارة اهتمامهم وإطلاق طاقاتهم وتوجيههم نحو في الاتجاهات المرغوبة التي تتلاءم مع الأهداف المسطرة. إن تحقيق أهداف أي مؤسسة يتطلب تفاعل خليط معقد من الأفراد و الجماعات التي قد لا تشترك جميعها في نفس الرؤية و القيم و الأهداف ، لذا يعد الصراع من المخرجات الطبيعية ومن الإفرازات الحتمية للتفاعل المباشر بين الأفراد الذين يحملون آراء وقيم مختلفة ويسعون إلى غايات مختلفة، ولديهم مداخل مختلفة للمعلومات والموارد التنظيمية.

في ظل حتمية وجود الصراع في المؤسسة، فإن مسؤولية القائد قائمة في التعامل معه و العمل على معالجته والسعي للحد منه ومن آثاره السلبية، هذا التعامل سيكون حتما انعكاسا لنمط القيادة الذي ينتهجه و الذي يترجم عموما في نظرة القائد لنفسه و أسلوب تعامله مع غيره .

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير بجامعة المسيلة

تمهيد:

انطلاقاً من مختلف المفاهيم التي تم التطرق لها في القسم النظري من الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم تمهيدا للوصول إلى طبيعة نمط القيادة السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة المسيلة من وجهة نظر المستخدمين (موظفين وأساتذة) ، و من ثم محاولة قياس أثر كل نمط على ممارسات الحد من الصراع التنظيمي .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يتضمن هذا المبحث تعريفا بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المسيلة، باعتبارها المؤسسة التي احتضنت دراستنا الميدانية، حيث سنحاول التطرق لتاريخ إنشائها، و هيكلها التنظيمي و بعض المعطيات حول تعداد المستخدمين بها.

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولاً: تاريخ ونشأة الكلية: لقد بدأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كبنية بسيطة في شكل قسم العلوم التجارية سنة 1988 من خلال فتح تخصصات: مالية ومحاسبة وضرائب، في سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة. وظلت الدائرة تتسع في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى أن تم فتح التكوين في المدى الطويل بفرع علوم التسيير خلال الموسم 2000/1999، تم فرع العلوم الاقتصادية 2005/2004، أدرجت هذه الأقسام ضمن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي تتكون من الأقسام التالية: قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم المالية والمحاسبة⁴⁵.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الكلية هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ، يحدد هيكلها التنظيمي استناداً للقوانين.

⁴⁵ - وثائق الأمانة العامة لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة المسيلة.

شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: الأمانة العامة للكلية مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

1. الأمانة العامة للكلية: هي جهاز تابع لعمادة الكلية يتولى وظائف الإدارة والمالية والصيانة وتكفل بما يلي:

- ✓ ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ✓ السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للكلية.
- ✓ وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للكلية وترقيتها.
- ✓ ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية والمصالح المشتركة بوسائل التسيير والصيانة.

يلحق بالأمانة العامة مكتب الأمن الداخلي الذي يتولى السهر على الأمن على مستوى الكلية

وذلك عن طريق أربعة مصالح:

2. مصلحة المستخدمين: تتولى أساسا القيام بالمهام التالية:

- ✓ تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية ابتداء من تاريخ توظيفه إلى غاية تقاعده (الترقية، التحويل، ...).

✓ إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للكلية، وتتكون من فرعين: فرع الأساتذة، فرع المستخدمين الإداريين والعمال المهنيين.

3. **مصلحة الوسائل والصيانة:** تتكفل مصلحة الوسائل والصيانة ب:

- ✓ ضمان تزويد المصالح المشتركة بالوسائل من (عتاد وغيرها).
- ✓ صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية والمصالح المشتركة.
- ✓ مسك سجلات الجرد.

وتتفرع مصلحة الوسائل والصيانة إلى:

- ✓ فرع الوسائل.
- ✓ فرع الصيانة والعتاد.
- ✓ المخزن.

4. **مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية:** تتكفل المصلحة بالقيام بعدة نشاطات ثقافية ورياضية وذلك ب:

- ✓ تنظيم مسابقات ثقافية علمية ورياضية للطلبة احتفالاً بعيد الطالب ومعرض يوم العلم 16 أفريل.
- ✓ تنظيم دورات رياضية وذلك بالتنسيق مع المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وذلك لتشجيع الطلبة الجامعيين للقيام بالنشاطات أيام دراسية كل سنة.
- ✓ تنظيم ندوات تحسيسية حول الأيام العالمية (داء السيدا، الاقتصاد الوطني...).
- ✓ حث الأساتذة المتخصصين على تنظيم أيام دراسية لكل سنة.
- ✓ تنظيم يوم احتفالي وذلك بتنسيق المنظمة الوطنية للمجاهدين (معرض صور أبطال الثورة المجيدة).
- ✓ تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة العاملة.

5. **مصلحة المالية والميزانية:** تتكفل مصلحة المالية والميزانية بتحضير مشروع ميزانية الكلية.

✓ متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.

✓ تتولى تسديد أجور الأساتذة (ساعات إضافية، أجور الصفقات والاستشارات).

6. **المكتبة:** تحوي الكلية على مكتبة بها مجموعة كبيرة من الكتب المتعددة الاختصاصات المتوفرة في الكلية،

موجهة للطلبة من أجل تطوير مهاراتهم العلمية في مختلف التخصصات أثناء أطوار دراستهم.

✓ التكفل باقتناء المراجع والتوثيق.

✓ مسك بطاقة الرسائل والمذكرات.

✓ تنظيم الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد.

✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيوغرافية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير النمط القيادي في الحد من الصراع التنظيمي وهذا من أجل الخروج بتوصيات ومقترحات عملية تساهم في التركيز على النمط القيادي الذي يساهم في الحد من الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة الميدانية

لكل دراسة منهجاً ملائماً يتناسب مع طبيعة الظاهرة المدروسة و يخدم أهدافها ، كما أن لأي دراسة تميز بحدود واضحة يلتزم بها الباحث حتى لا تتشتت جهوده و تبقى مرتبطة بجوهر الموضوع فقط.

أولاً- منهج الدراسة و متغيراتها

1. منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة و محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها، كما إعتدنا في الجزء التطبيقي من هذا البحث على منهج دراسة حالة للتعرف أكثر على النمط القيادي السائد وأثره في الحد من الصراع التنظيمي.

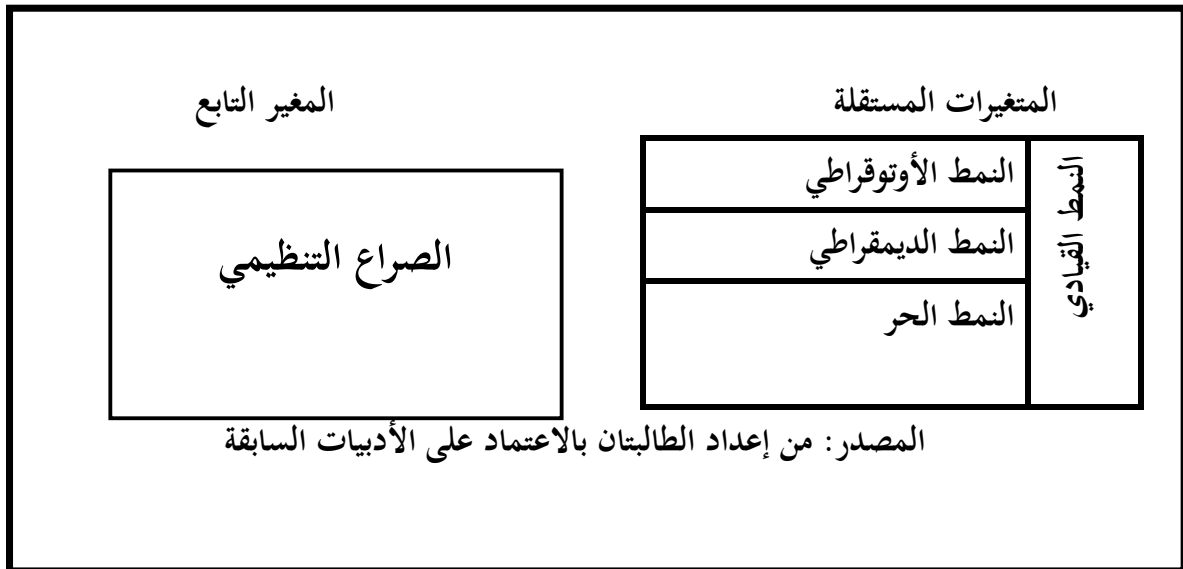
2. متغيرات الدراسة: انطلاقاً من أهداف الدراسة واشكالياتها الرئيسية ورجوعاً إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع تم ضبط المتغيرات على النحو التالي :

✓ المتغيرات المستقلة: تمثلت في أنماط القيادة الإدارية وفقاً لتصنيفها الكلاسيكي.

✓ المتغير التابع: الحد من الصراع التنظيمي

والشكل التالي يوضح هذه المتغيرات

الشكل رقم (03): متغيرات الدراسة



ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة و البالغ عددهم 349 موظفا و 177 أستاذا⁴⁶.

2. عينة الدراسة : أجريت هذه الدراسة في صورتها الأولية على عينة عددها 35 مفردة مختلف المستويات (تشمل الموظفين و الأساتذة) ، وقد اختيرت بالعينة بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع الاستبيانات على العينة الدراسة بتاريخ 2022/05/08 وقد تم استرجاعها جميعا في 2022/05/30، بعد تفحصها قدر عدد الاستبيانات غير صالحة للتحليل ب 03 استبيانات، ما يعني أن عدد الصالح للتحليل منها هو 32 استبيانا ، وهو ما يعادل نسبة بنسبة (91.42%) من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي تعتبر نسبة مقبولة جدا تعكس درجة التجاوب العالية لعينة الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية.

من أجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا اعتمدنا على الأدوات التالية:

أولا- أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات، والإجابة على تساؤلات الدراسة، وقد تضمنت الاستبيان ثلاثة أجزاء هي:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تشمل على:

- الجنس
- المستوى التعليمي
- الوظيفة المشغولة
- عدد سنوات الخبرة المهنية

القسم الثاني: ويشمل 3 محاور تصف الأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين، وتم الاعتماد على صياغة الأسئلة التي تصف في مجملها الأبعاد المختلفة وصفات وميزات كل نمط من أنماط القيادة الإدارية الثلاث على أدبيات ودراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، و تم توزيعها على النحو التالي:

- المحور الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي؛
- المحور الثاني: النمط القيادي الديمقراطي؛
- المحور الثالث: النمط القيادي الحر.

جدول رقم (04): عبارات (المتغير المستقل)

رقم	عبارات المحور الأول
عبارات النمط الأوتوقراطي	
02	يستخدم رئيسك سلطاته للضغط على العاملين
02	ينصب اهتمام رئيسك على نتائج العمل دون مراعاة ظروف العاملين
03	يتخذ رئيسك كل القرارات بمفرده دون استشارة للعاملين
04	يعتمد رئيسك في العمل على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر
05	يعتبر رئيسك أن النجاح في العمل يعود له بمفرده
06	حرص رئيسك على تطبيق القوانين الرسمية والأنظمة بحذافيرها
عبارات النمط الديمقراطي	
07	يحرص رئيسك على تفويض بعض صلاحياته لمؤسسيه
08	يبدى رئيسك اهتماما واضحا باحتياجات المرؤوسين
09	يسعى رئيسك على توفير الجو الملائم من اجل سير العمل
10	يسعى رئيسك لتنسيق بين مختلف العاملين
11	يشجع رئيسك أسلوب العمل الجماعي و يبحث عليه
12	يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل
13	يسعى رئيسك قدر الإمكان لتفويض جميع صلاحياته للمرؤوسين
عبارات النمط الحر	
14	تتسم مناقشات فض الخلافات مع رئيسك بالفوضى
15	يتيح رئيسك حرية تحديد أهدافك في العمل ما دامت ضمن حدود أهداف المؤسسة
15	يتساهل رئيسك مع حالات غياب المرؤوسين أو تأخرهم
17	غالبا ما تنتهي الاجتماعات مع رئيسك بقرارات عمومية و غير و واضحة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان .

- القسم الثالث: اعتمادا على مراجعة الدراسات السابقة والمواضيع المتعلقة بمقاييس الحد من الصراع التنظيمي، وعليه تم صياغة العبارات التي تقيس ممارسات الحد من الصراع التنظيمي.

الجدول رقم (05) : عبارات المتغير التابع

عبارات الحد من الصراع التنظيمي	
18	اعتمد أسلوب الحوار في الوصول إلى حلول للمشكلات.
02	أتحرى باستمرار أسباب عن الصراع و الاختلاف
03	أقوم بطرح حلول للمشكلات ومناقشتها مع اطراف الصراع
04	اسمح لأطراف الصراع تقديم وجهات نظرهم بكل حرية
05	أدخل في الوقت المناسب لحل الصراع بين الأطراف المتنازعة

06	احرص على تفادي كل مسببات الصراع
07	أتمدد تأجيل بعض القضايا تجنباً لحدوث الصراع
08	أقدم بعض التنازلات إذا كان ذلك يساهم في التخفيف من الصراع
09	أضع دائماً خططاً لمواجهة حالات الصراع المحتملة
10	احرص على خلق جو عمل يقلل من فرص حدوث الصراع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان

ثانياً- أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاهات إجابات العينة نحو متغيرات الدراسة، حيث تم إلحاق الوزن **05** للعبارة موافق تماماً، والوزن **01** للعبارة غير موافق تماماً، أما بخصوص تحليل البيانات التي تم تجميعها، استخدمنا البرنامج الإحصائي الشائع الاستخدام في تحليل البيانات، المعروف اختصاراً بـ **SPSS**، وفقاً للأساليب التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات، معامل الثبات **Alpha Cronbach's**، اختبار **(Sample Kolmogorov-Smirnov)**: اختبار اختبار **(Test T)**، اختبار تحليل التباين الأحادي **One-Way-anova**. اختبار فيشر **F**، معامل التفلطح و الالتواء، معامل الارتباط بيرسون.

المطلب الثالث: اختبار صلاحية أداة الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى رؤسائهم ومستوى تأثير النمط القيادي على رؤيتهم للصراع التنظيمي في مؤسستهم التي ينتمون إليها.

أولاً- صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمخاور المقياس. ولأغراض اختبار صدق أداة القياس لهذه الدراسة تم الاعتماد على ما يلي:

1. صدق الظاهري للأداة: حيث تم مناقشة استبيان الدراسة مع الأستاذ المشرف للتأكد من قدرة الاستبيان على التعبير وعلى قياس متغيرات الدراسة ومشكلتها وفرضياتها، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتي تم ذكرها سابقاً والتي تم اختبار صدقها وثباتها، ومن ثم البناء على بعض أدوات القياس التي استخدمت بها وبالتالي تطوير استبيان هذه الدراسة.

وتم توزيع أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث أبدى المحكمون آراءهم حول مدى وضوح عبارات الاستبيان ومدى مناسبتها، بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة، ومدى ملائمة التدرج الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة إزاء كل محور من محاورها، بعد جمع كل الملاحظات، قمنا بإجراء

التعديلات التي اتفق عليها أغلب المحكمين، حيث تم تعديل وصياغة بعض عبارات أداة الدراسة لتلائم لما وضعت لقياسه، وبلغ عدد عبارات الاستبيان في صورتها النهائية 27 عبارة، موضحة وفقاً للجدول الموالي .

الجدول رقم(06): عدد عبارات كل محور

الرقم	المحور	عدد العبارات
01	النمط الأوتوقراطي	06 من (1-6)
02	النمط الديمقراطي	05 من (7-11)
03	النمط الحر	05 من (12-17)
04	الصراع التنظيمي	13 من (18-27)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V26)

يظهر من خلال الجدول التوزيع النهائي لعبارات الاستبيان والتي وزعت بشكل متوازي بين مختلف المحاور .

2.الصدق البنائي (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان): تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

✓الصدق الداخلي لعبارات محور النمط الأوتوقراطي: من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون

بدرجة ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تتبعه حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
يستخدم رئيسك سلطاته للضغط على العاملين	0,386	0.029
ينصب اهتمام رئيسك على نتائج العمل دون مراعاة ظروف العاملين	0,900	0.000
يتخذ رئيسك كل القرارات بمفرده دون استشارة للعاملين	0,702	0.000
يعتمد رئيسك في العمل على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر	0,590	0.000
يعتبر رئيسك أن النجاح في العمل يعود له بمفرده	0,843	0.000
حرص رئيسك على تطبيق القوانين الرسمية والأنظمة بحذافيرها	0,770	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V26)

من خلال الجدول نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط الأوتوقراطي والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig اقل من (0.05) لكل عبارات المحور، ومنه تعتبر عبارات المحور صادقة ومتسقة داخليا، مع ما وضعت لقياسه.

✓الصدق الداخلي لعبارات محور النمط الديمقراطي : كانت نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون

لدرجة ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تتبعه حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	العبارات
0.000	0,606	يحرص رئيسك على تفويض بعض صلاحياته لمؤوسيه
0.000	0,655	ييدي رئيسك اهتماما واضحا باحتياجات المرؤوسين
0.000	0,705	يسعى رئيسك على توفير الجو الملائم من اجل سير العمل
0.000	0,738	يسعى رئيسك لتنسيق بين مختلف العاملين
0.000	0,551	يشجع رئيسك أسلوب العمل الجماعي و يبحث عليه

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V26)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط الديمقراطي والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig اقل من (0.05) لكل عبارات المحور، ومنه تعتبر عبارات المحور صادقة ومتسقة داخليا، مع ما وضعت لقياسه.

✓الصدق الداخلي لعبارات محور النمط الحر

كانت نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجة ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تتبعه حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الحر والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	العبارات
0.000	0,657	يسمح رئيسك بمطلق الحرية العمل
0.000	0,636	يسعى رئيسك قدر الإمكان لتفويض جميع صلاحياته للمرؤوسين
0.000	0,894	تتسم مناقشات فض الخلافات مع رئيسك بالفوضى
0.000	0,894	يتيح رئيسك حرية تحديد أهدافك في العمل ما دامت ضمن حدود أهداف المؤسسة
0.000	0,647	يتساهل رئيسك مع حالات غياب في المرؤوسين أو تأخرهم
0.000	0,649	غالبا ما تنتهي الاجتماعات مع رئيسك بقرارات عمومية و غير و واضحة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V26)

يبين لنا الجدول رقم (09) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي الحر والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig اقل من (0.05) لكل عبارات المحور، ومنه تعتبر عبارات محور النمط الحر صادقة ومتسقة داخليا، مع ما وضعت لقياسه.

✓الصدق الداخلي لعبارات محور الحد من الصراع التنظيمي : أعطت نتائج حساب معامل

الارتباط بيرسون لدرجة ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تتبعه النتائج التالية:

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الحد من الصراع التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	العبارات
0.000	0,595	اعتمد أسلوب الحوار في الوصول إلى حلول للمشكلات.
0.000	0,412	أتحرى باستمرار أسباب عن الصراع و الاختلاف
0.000	0,561	أقوم بطرح حلول للمشكلات ومناقشتها مع اطراف الصراع
0.000	0,710	اسمح لأطراف الصراع تقديم وجهات نظرهم بكل حرية
0.000	0,555	أتدخل في الوقت المناسب لحل الصراع بين الأطراف المتنازعة
0.000	0,599	احرص على تفادي كل مسببات الصراع
0.000	0,616	أعتمد تأجيل بعض القضايا تجنباً لحدوث الصراع
0.000	0,671	اقدم بعض التنازلات إذا كان ذلك يساهم في التخفيف من الصراع
0.000	0,627	أضع دائماً خططاً لمواجهة حالات الصراع المحتملة
0.000	0,89	احرص على خلق جو عمل يقلل من فرص حدوث الصراع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V26)

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الصراع التنظيمي المعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث نجد أن مستوى الدلالة **Sig** اقل من (0.05) لكل عبارات المحور، ومنه تعتبر عبارات محور الصراع التنظيمي صادقة و متسقة داخليا مع ما وضعت لقياسه.

ثانياً- ثبات الأداة وصلاحيته

1. اختبار الثبات (اختبار كرونباخ ألفا Chronbach's Alpha).

يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان، يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، وذلك باستخدام معامل الثبات **Alpha Cronbach's** الذي يأخذ في دراستنا هذه (0.691)، وهي قيمة مرتفعة وأكبر من (0.6) والتي تمثل الحد الأدنى المقبول، وتدلل على أن هناك ثبات في البيانات ومصداقية في عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، والجدول رقم (13) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الجدول رقم (11): معامل ثبات الفاكرونباخ لعبارات المحور الأول

رقم	العبارات	معامل الفاكرونباخ
النمط الأوتوقراطي	يستخدم رئيسك سلطاته للضغط على العاملين	0,837
	ينصب اهتمام رئيسك على نتائج العمل دون مراعاة ظروف العاملين	0,687
	يتخذ رئيسك كل القرارات بمفرده دون استشارة للعاملين	0,770
	يعتمد رئيسك في العمل على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر	0,792
	يعتبر رئيسك أن النجاح في العمل يعود له بمفرده	0,717
	حرص رئيسك على تطبيق القوانين الرسمية والأنظمة بحذافيرها	0,741
إجمالي محور النمط الأوتوقراطي		0.795
النمط الديمقراطي	يحرص رئيسك على تفويض بعض صلاحياته للمرؤوسيه	0,655
	ييدي رئيسك اهتماما واضحا باحتياجات المرؤوسين	0,659
	يسعى رئيسك على توفير الجو الملائم من اجل سير العمل	0,695
	يسعى رئيسك لتنسيق بين مختلف العاملين	0,629
	يشجع رئيسك أسلوب العمل الجماعي و يحث عليه	0,632
	يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل	0,612
	يسعى رئيسك قدر الإمكان لتفويض جميع صلاحياته للمرؤوسين	0,606
إجمالي محور النمط الديمقراطي		0,650
النمط الحر	يسمح رئيسك بمطلق الحرية العمل	0,734
	يسعى رئيسك قدر الإمكان لتفويض جميع صلاحياته للمرؤوسين	0,751
	تتسم مناقشات فض الخلافات مع رئيسك بالفوضى	0,640
	يتيح رئيسك حرية تحديد أهدافك في العمل ما دامت ضمن حدود أهداف المؤسسة	0,640
	يتساهل رئيسك مع حالات غياب في المرؤوسين أو تأخرهم	0,756
إجمالي محور النمط الحر		0,766

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V26

الجدول رقم (12): معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني

0,705	أتحرى باستمرار أسباب عن الصراع و الاختلاف	الصراع التنظيمي
0,692	أقوم بطرح حلول للمشكلات ومناقشتها مع اطراف الصراع	
0,630	اسمح لأطراف الصراع تقديم وجهات نظرهم بكل حرية	
0,754	أندخل في الوقت المناسب لحل الصراع بين الأطراف المتنازعة	
0,630	احرص على تفادي كل مسببات الصراع	
0,726	أتعمد تأجيل بعض القضايا تجنباً لحدوث الصراع	
0,688	اقدم بعض التنازلات إذا كان ذلك يساهم في التخفيف من الصراع	
0,650	أضع دائماً خططاً لمواجهة حالات الصراع المحتملة	
0,665	احرص على خلق جو عمل يقلل من فرص حدوث الصراع	
0.706	جميع عبارات الصراع التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V26)

من خلال جدول رقم (11) والجدول رقم (12) نجد أن جميع معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع عبارتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة .

2. اختبار طبيعة البيانات (اتباع التوزيع الطبيعي): لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلميه وغير المعلمية. ففي حال كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، فالاختبارات المعلمية هي الأنسب، أما في حال كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فيتم في هذا الحالة استخدام الاختبارات اللامعلمية.

لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتم استخدام عدة اساليب احصائية منها اختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وكذلك يمكن الاعتماد على معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis). حيث يشترط لتحقيق طبيعة توزيع البيانات أن تكون قيمة كلا المعاملين ضمن المجال $[-3, +3]$ ، في بعض الحالات يعتمد على نظرية النهاية المركزية فقط لإثبات التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث بموجب هذه النظرية يمكن عد البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان حجم العينة أكبر من 30⁴⁷.

للتأكد من أن البيانات فعليا تتبع التوزيع الطبيعي ، تم حساب معاملي الالتواء و التفلطح، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفلطح Kurtosis		معامل الالتواء Skewness		حجم العينة	محاور الدراسة
مجال قيم التفلطح	القيمة الإحصائية	مجال قيم الالتواء	القيمة الإحصائية		
ضمن المجال [+3، -3]	0.170-	ضمن المجال [+3، -3]	0.989	32	النمط الأوتوقراطي
	2.175		1.550-		النمط الديموقراطي
	1.397-		0.009-		النمط الحر
	1.254		0.579-		الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V26

من خلال الجدول يظهر أن قيمة معاملي الالتواء Skewness و التفلطح Kurtosis الخاصة بكل محاور الدراسة كانت ضمن المجال [3-، +3] ، و هو ما يشير إحصائياً أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، مما يعني إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية في معالجة فرضيات الدراسة

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة و تحليل النتائج

المطلب الأول : الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تقديم صورة واضحة عن خصائص عينة الدراسة ، و ذلك وفقاً للبيانات التي تضمنها الاستبيان ، و التي تشمل كل من الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة و الخبرة المهنية.

أولاً- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة في الجداول والأشكال التالية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	المتغير	الجنس
%62.5	20	ذكر	
%37.5	12	أنثى	
%100	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V26

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن فئة العاملين المستجوبين أكبر من فئة الموظفين ؛ حيث بلغت نسبة العاملين (%62.5)، بينما نسبة الموظفين بلغت (%37.5)، و هذا ما يدل على أن العاملين في الكلية يغلب عليها الطابع الذكوري.

2. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة

النسبة	التكرار	المتغير	الوظيفة المشغولة
%43.75	14	موظف	
% 56.25	18	أستاذ	
100	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V26

اشتملت عينة الدراسة على فئتين فقط ، فئة الأساتذة و هي الأكبر من حيث العدد ، حيث تشكل الأغلبية بنسبة 56.25% من حجم العينة، وفئة الموظفين التي ضمت 14 فردا أي أنها تشكل ما نسبته 34.75% منها

3. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (16):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 5سنوات	00	0.00%
من 5 إلى 10 سنوات	23	71.875 %
أكثر من 10 سنوات	09	28.125 %
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب المستجوبين يملكون خبرة مهنية معتبرة تتراوح بين 05 و 10 سنوات حيث شكلت هذه الفئة نسبة 71.875 % ، تليها الفئة أكبر خبرة و التي ظهرت بنسبة أقل حيث بلغ عددهم 09 أفراد أي ما نسبته 28.125 . % ، بالنسبة للفئة الأقل من 5 سنوات فهي غير ممثلة في عينة الدراسة.

ثانيا- الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور.

وتم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة فيكون هنالك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة. كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة . (طول الفئة = $(5-1)/5 = 0.8$)

جدول رقم (17): درجات الموافقة حسب سلم ليكارت الخماسي

البدائل	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الترتيب	01	02	03	04	05
درجة الموافقة	1.79-01	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	05-4.20

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان

1. الإحصاء الوصفي لمحور النمط الأوتوقراطي

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه إجابات العينة وأهميتها بالنسبة للمحور .

جدول رقم (18): الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الأوتوقراطي

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
04	محايد	1.389	3.11	- يعتمد رئيسك على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر
03	محايد	1.606	3.17	- يركز رئيسك على العمل و يهمل العاملين
02	موافق	1.472	3.51	- ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات
06	محايد	1.335	2.99	- يرى رئيسك أن السلطة أداة ضغط على مرؤوسيه
01	موافق	1.497	3.70	- ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه.
05	محايد	1.322	3.07	- يحمل رئيسك مسؤولية الفشل لمرؤوسيه
03	محايد	1.12156	3.1548	النمط الأوتوقراطي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول (21) أن اتجاهات مفردات عينة البحث حول النمط القيادي الأوتوقراطي قد أظهرت اتجاهها بدرجة محايد، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.15)، وانحراف معياري قدره (1.12) مما يعني أن الإجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة محايد، وهذا يدل على وجود غموض حول ممارسة النمط الأوتوقراطي في الوكالة، وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الخامسة (ينسب رئيسك النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه معه). بمتوسط حسابي قدره (3.70) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة السادسة (ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي قدره (3.51)، وهذا يعني لأن القائد ينسب النجاح لنفسه دون إشراك مرؤوسيه بالإضافة إلى انفراد في اتخاذ القرارات .

2. الإحصاء الوصفي لمحور النمط الديمقراطي

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه إجابات العينة وأهميتها بالنسبة للمحور

جدول رقم (19): الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الديمقراطي

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
03	موافق	1.361	3.34	- يفوض رئيسك جزء من سلطته لمرؤوسيه
05	محايد	1.442	3.09	- يهتم رئيسك باحتياجات المرؤوسين
01	موافق	0.980	3.71	- يعمل رئيسك على توفير المعلومات من اجل أداء عملك
04	محايد	1.234	3.31	- يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين
02	موافق	1.234	3.59	- يأخذ رئيسك وجهات النظر المختلفة من اجل حل المشكلات
04	موافق	0.84128	3.408	النمط الديمقراطي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول (22) أن قيمة المتوسط الحسابي للنمط القيادي الديمقراطي هي (3.408) و بانحراف معياري قدره (0.84128)، مما يعني أن الإجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، وهذا يعني أن

النمط القيادي الممارس في الوكالة هو النمط الديمقراطي، وتعتبر العبارة الثالثة ذات أهمية بمتوسط قدر ب (3.71) أي يعمل القائد على توفير المعلومات اللازمة لأداء .

3. الإحصاء الوصفي لمحور النمط الحر

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه إجابات العينة وأهميتها بالنسبة للمحور

جدول رقم (20): الإحصاء الوصفي لمحور النمط القيادي الحر

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
01	محايد	1.399	3.01	- يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل
04	محايد	1.330	2.64	- يفوض رئيسك جميع صلاحياته في الإدارة للمرؤوسين
03	محايد	1.376	2.81	- حل المشاكل يكون بالمناقشات الفوضوية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع سديد .
02	محايد	1.464	2.83	- يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة
05	غير موافق	1.304	2.44	- لا يتابع رئيسك عمليات غياب المرؤوسين أو تأخرهم
03	محايد	0.88578	2.7057	النمط الحر

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

تبين النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد، باستثناء العبارة رقم (05) بدرجة غير موافق وهذا يعني أن القائد لا يتابع تأخرات وغيابات المرؤوسين، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للنمط القيادي الحر ب (2.7057) وانحراف معياري قدر ب (0.88578)، مما يعني أن الإجابات الكلية لعبارة المحور كانت بدرجة، وعليه فان هناك غموض حول ممارسة النمط قيادي حر .

4. ملخص النتائج المتعلقة بمحور النمط القيادي السائد

الجدول رقم (21) : الإحصاء الوصفي لجميع محاور النمط القيادي

النمط السائد وفقا لقيم المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح العام	النمط القيادي
النمط الديمقراطي	01	0.84128	3.408	النمط الديمقراطي
	02	1.12156	3.1548	النمط الأوتوقراطي
	03	0.88578	2.7057	النمط الحر

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

1- المتوسط الحسابي العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة لخصائص النمط الديمقراطي (3.408%) أي تقع في المدى (3.19-3.4) وهو ما يدل على درجة موافقة لممارسة هذا النمط لدى رؤساء أفراد عينة الدراسة بانحراف معياري قدره (0.88578) .

2- المتوسط الحسابي العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة لخصائص النمط الأوتوقراطي (3.1548) أي يقع في المدى (3.39-2.60) وهو يدل على مستوى متوسط نسبيا لممارسة هذا النمط و بانحراف معياري قدر ب (1.12156).

3- المتوسط الحسابي العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة لخصائص النمط الحري هو (2.7057) أي يقع في المدى (3.39-2.60) ويدل ذلك على مستوى توافر متوسط نسبيا لهذا النمط و بانحراف معياري (0.088578).

ومنه يمكن استنتاج أن النمط القيادي الأكثر ممارسة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة هو النمط القيادي الديمقراطي و ذلك وفقا لقيمة المتوسط الحسابي (3.408) .

المطلب الثاني: اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة، و تقديم التفسيرات الموافقة لكل نتيجة، و ذلك انطلاقا من معالجة البيانات التي تم جمعها بوساطة الاستبيان، و عبر توظيف مجموعة من القواعد و الأدوات الإحصائية التي يتضمنها البرنامج الإحصائي (SPSS).

أولاً- إجراءات الاختبار و قواعد الاختبار

1. إجراءات الاختبار: من أجل اختبار صلاحية النموذج و كذا الفرضية العامة للدراسة، تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، و التي من خلالها يمكن معرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج والمتغير التابع، ولهذا الغرض سيتم الانطلاق من نوعين من الفروض فرضية العدم H_0 : وتنص على عدم وجود أية علاقة معنوية بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. الفرضية البديلة H_1 : وتنص على وجود علاقة معنوية بين متغير واحد على الأقل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

2. قواعد الاختبار: من منظور إحصائي يستند قبول أو رفض الفرضية على نتيجة المقارنة بين قيمة F المحسوبة وقيمتها الجدولية وذلك عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية البديلة H_1 وترفض فرضية العدم H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، يمكن كذلك في ظل استخدام برنامج SPSS الاعتماد على القيمة الاحتمالية (sig) الموافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي، حيث تقبل الفرضية البديلة H_1 وترفض فرضية العدم إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) والعكس صحيح.

ثانيا- اختبار الفرضية العامة وصلاحيه النموذج المعتمد في الدراسة:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على وجود علاقة تأثير دالة إحصائية الأنماط القيادية و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ومن خلال الاستعانة بتحليل الانحدار المتعدد، قمنا باختبارها لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة مجتمعة كمتغير مستقل، والمتغير التابع المتمثل في ممارسات الحد من الصراع التنظيمي، وقد كانت النتائج مثلما هي مبينة في الشكل الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية و صلاحيه النموذج المعتمد في الدراسة

ملخص النموذج						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	خط التقدير		
1	0.645 ^a	0.416	0.353	0.32318		
Prédicteurs : (Constante), libre, auto, demo						
تحليل التباين						
Modèle	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.	
1	Régression	2.082	3	0.694	6.643	0.002 ^b
	Résidu	2.927	28			
	Total	5.006	31			
Variable dépendante : conf						
Prédicteurs : (Constante), libre, auto, demo						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة (F) المحسوبة (6.643) دالة إحصائية ومعنوية عند مستوى أقل من 0.05، كما تدل قيمة و إشارة معامل الارتباط ($R=0.645$) على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الأنماط المدروسة مجتمعة (الأوتوقراطي، الديمقراطي و الحر) و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي من وجهة نظر مفردات العينة محل الدراسة ، بالإضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.416$) إلى هذه الأبعاد الثلاثة مجتمعة تفسر ما قيمته (41.6%) من التباين في ممارسات الحد من الصراع التنظيمي. كحوصلة لما سبق ، يمكن الحكم بصلاحيه النموذج المعتمد وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير دالة إحصائية بين نمط الأنماط القيادية و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

ثالثا- اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة

يقتضي اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة ، القيام بتحليل إحصائي حول تأثير كل نمط قيادي بصفة منفردة على ممارسات الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية على أن هناك علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة و عند مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ، يمكن التعبير عن الفرضية إحصائيا كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة دالة إحصائية النمط الأوتوقراطي وممارسات الحد من الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

H₁: توجد علاقة دالة إحصائية النمط الأوتوقراطي و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 لأجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد أسلوب الانحدار البسيط ، وكانت النتائج مبنية في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ملخص النموذج						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير		
1	0.505	0.255	0.230	0.35253		
Prédicteurs : (Constante), auto						
تحليل التباين						
Modèle	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.	
1	Régression	1.278	1	1.278	10.281	0.003 ^b
	Résidu	3.728	30	0.124		
	Total	5.006	31			
المعاملات Coefficients						
Modèle النموذج	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes		T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	4.321	0.166		25.966	0.000
	Fac_Eco	-0.200	-0.505	-3.206		0.003
Variable dépendante : conf						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول أعلاه و استنادا إلى قيمة معاملي الارتباط و التحديد ، و كذا معنوية كلا من T و F اللتين ظهرتتا معا أقل من المستوى المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، يمكن الحكم بصحة الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على وجود تأثير دال إحصائية بين النمط الأوتوقراطي و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.505) ما يعني أن العلاقة متوسطة القوة نسبيا بالرغم من معنويتها، و يتبين ذلك بصورة أوضح من خلال قيمة معامل التحديد و التي تظهر أن النم الأوتوقراطي يفسر ما نسبته 25.5% فقط من التباين في ممارسات الحد من الصراع التنظيمي

تشير إشارة معاملات دالة الانحدار إلى أن العلاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي بمعنى أن النمط الأوتوقراطي يقلل من ممارسات الحد من الصراع التنظيمي و ذلك وفقا لآراء عين الدراسة.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية على أن هناك علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة و عند مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ، يمكن التعبير عن الفرضية إحصائيا كما يلي:

H₀: لا توجد علاقة دالة إحصائية النمط الديمقراطي و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

H₁: توجد علاقة دالة إحصائية النمط الديمقراطي و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 لأجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد أسلوب الانحدار البسيط ، وكانت النتائج مبنية في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ملخص النموذج							
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير			
1	0.444 ^a	0.198	0.171	0.36593			
Prédicteurs : (Constante), demo							
تحليل التباين							
Modèle	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.		
1	Régression	0.989	1	0.989	7.386	0.011 ^b	
	Résidu	4.017	30	0.134			
	Total	5.006	31				
Coefficients المعاملات							
Modèle النموذج	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes		T	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta				
1	(Constante)	2.846	0.366			7.766	0.00
	Fac_Cult	0.266	0.098	0.444		2.718	0.011
Variable dépendante : conf							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول أعلاه و استنادا إلى قيمة معاملي الارتباط و التحديد ، و كذا معنوية كلا من T و F اللتين ظهرتتا معا أقل من المستوى المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$) ، يمكن الحكم بصحة الفرضية الرئيسية الثانية و التي تنص على وجود تأثير دال إحصائيا بين النمط الديمقراطي و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.444) ما يعني أن العلاقة متوسطة القوة نسبيا و يتبين ذلك بصورة أوضح من خلال قيمة معامل التحديد و التي تظهر أن النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته 19.8% فقط من التباين في ممارسات الحد من الصراع التنظيمي تشير إشارة معاملات دالة الانحدار إلى أن العلاقة طردية بين النمط الديمقراطي و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي بمعنى أن النمط الديمقراطي يعزز و يساهم في نشر من ممارسات الحد من الصراع التنظيمي و ذلك وفقا لآراء عين الدراسة.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية على أن هناك علاقة دالة إحصائيا بين النمط القيادي الحر و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة و عند مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ، يمكن التعبير عن الفرضية إحصائيا كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة دالة إحصائيا النمط الحر و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

H_1 : توجد علاقة دالة إحصائيا النمط الديمقراطي و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

لأجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد أسلوب الانحدار البسيط ، وكانت النتائج مبنية في الجدول

التالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

ملخص النموذج						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير		
1	0.356 ^د	0.127	0.098	0.38175		
Prédicteurs : (Constante), libre						
تحليل التباين						
Modèle	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.	
1	Régression	0.634	1	0.634	4.351	0.046 ^b
	Résidu	4.372	30	0.146		
	Total	5.006	31			
المعاملات Coefficients						
Modèle النموذج	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes		T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3387	0.221		15.330	0.000
	Fac_Nature	0.155	0.074	0.356	2.086	,046
Variable dépendante : Dem_Tour						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول أعلاه و استنادا إلى قيمة معاملي الارتباط و التحديد ، و كذا معنوية كلا من T و F اللتين ظهرتتا معا أقل من المستوى المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$) ، يمكن الحكم بصحة الفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على وجود تأثير دال إحصائيا بين النمط الحر و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.356) ما يعني أن العلاقة ضعيفة نسبيا بالرغم من معنويتها، و يتضح ذلك بصورة افضل من خلال قيمة معامل التحديد و التي تظهر أن النمط الحر يفسر ما نسبته 12.7% فقط من التباين في ممارسات الحد من الصراع التنظيمي

تشير إشارة معاملات دالة الانحدار إلى أن العلاقة طردية بين النمط الحر و ممارسات الحد من الصراع التنظيمي بمعنى أن النمط الحر يعزز و يساهم في نشر من ممارسات الحد من الصراع التنظيمي و ذلك وفقا لآراء عين الدراسة.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : تنص هذه الفرضية على عدم فروق دالة إحصائيا بين إجابات مفردات عينة الدراسة تعزى للخصائص الشخصية، يمكن تقسيم هذ الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية بعدد المتغيرات التي تم تناولها في الدراسة.

يتم اختبار هذه الفرضية وفقا لعدد الفئات التي يتكون منها المتغير ، فإذا كان من فئتين (ذكور، إناث) مثلا، فإنه يتم استخدام الاختبار الإحصائي T-test ، أما إذا كان المتغير يضم أكثر من فئتين فإنه يتم حساب قيمة F-test انطلاقا من تحليل التباين الأحادي One-way-ANOVA ، و بخصوص قاعدة القرار ، فهي تبعا لقيمة و معنوية الاختبار الإحصائي المستخدم ، حيث اذا كان مستوى المعنوية المقابل للاختبار T أو F أكبر من (0.05) فإنه لا توجد فروق دالة إحصائيا، أما إذا كان مستوى المعنوية المقابل للاختبار T أو F أقل من (0.05) فإنه توجد فروق دالة إحصائيا و يتم في هذه الحالة يجب عن مصدر هذه الفروق .

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة:

نص الفرضية: توجد فروقات دالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على محور النمط الأوتوقراطي تعزى للمتغيرات الشخصية و ذلك عند مستوى المعنوية 0.05، يمكن تلخيص نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة على محور النمط الأوتوقراطي تعزى للمتغيرات الشخصية

اتجاهات آراء عينة الدراسة على بعد المحددات الاقتصادية	حالة دراسة الفروق	الاختبار المستخدم	قيمة الاختبار المحسوبة	قيمة Sig	الدلالة الإحصائية	القرار
الجنس	دراسة الفروق بين فئتين فقط	اختبار عينتين مستقلتين T-test	1.673	0.105	غير دال	لا توجد فروق
			1.388	0.195	غير دال	لا توجد فروق
الخبرة المهنية	دراسة الفروق بين أكثر من فئتين	تحليل التباين الأحادي F-test	0.376	0.545	غير دال	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يظهر من خلال الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على محور النمط الأوتوقراطي تعزى للمتغيرات الشخصية.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة:

نص الفرضية: لا توجد فروقات دالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على محور النمط الديمقراطي تعزى للمتغيرات الشخصية و ذلك عند مستوى المعنوية 0.05، يمكن تلخيص نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة على محور النمط الديمقراطي تعزى للمتغيرات الشخصية

اتجاهات آراء عينة الدراسة على بعد المحددات الاقتصادية	حالة دراسة الفروق	الاختبار المستخدم	قيمة الاختبار المحسوبة	قيمة Sig	الدلالة الإحصائية	القرار
الجنس	دراسة الفروق بين فئتين فقط	اختبار عينتين مستقلتين T-test	-1.192	0.245	غير دال	لا توجد فروق
			-2.108	0.055	غير دال	لا توجد فروق
الخبرة المهنية	دراسة الفروق بين أكثر من فئتين	تحليل التباين الأحادي F-test	0.125	0.726	غير دال	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يظهر من خلال الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على محور النمط الديمقراطي تعزى للمتغيرات الشخصية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة:

نص الفرضية: لا توجد فروقات دالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على محور النمط الحر تعزى للمتغيرات الشخصية و ذلك عند مستوى المعنوية 0.05 ، يمكن تلخيص نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول التالي: الجدول رقم (28): اختبار الفروق في اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور النمط الحر تعزى للمتغيرات الشخصية

اتجاهات آراء عينة الدراسة على بعد المحددات الاقتصادية	حالة دراسة الفروق	الاختبار المستخدم	قيمة الاختبار المحسوبة	قيمة Sig	الدلالة الإحصائية	القرار
الجنس	دراسة الفروق بين فئتين فقط	اختبار عينتين مستقلتين T-test	0.040-	0.968	غير دال	لا توجد فروق
			0.664	0.512	غير دال	لا توجد فروق
الخبرة المهنية	دراسة الفروق بين أكثر من فئتين	تحليل التباين الأحادي F-test	0.882	0.355	غير دال	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يظهر من خلال الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على محور النمط الحر تعزى للمتغيرات الشخصية.

المطلب الثالث: ملخص نتائج اختبار الفرضيات

انطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة، يمكن تقديم الجدول الموالي الذي يمثل حوصلة شاملة لنتائج اختبار كل فرضية على حدى .

الجدول رقم (29): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	نتائج الاختبار الإحصائي				طبيعة التأثير
	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	معنوية F (Sig)	
الفرضية العامة	0.832	0.692	52.343	0.000	إيجابي
الفرضية الرئيسية الأولى	-0.254	0.064	6.595	0.012	سلبي
الفرضية الرئيسية الثانية	0.609	0.371	56.533	0.000	إيجابي
الفرضية الرئيسية الثالثة	0.771	0.594	140.463	0.000	إيجابي
الفرضية الرئيسية الرابعة					-

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يظهر من خلال الجدول أن كل الأنماط الثلاثة للقيادة الإدارية تؤثر في الحد من الصراع التنظيمي، مع وجود تباين في شدة و اتجاه كل بعد منها، حيث يظهر أن كلا من النمط الديمقراطي و الحر لهما تأثير إيجابي في الحد من الصراع التنظيمي ، بينما كان للنمط الأوتوقراطي أثر سلبي عليه، كما يظهر كذلك أن الحد من الصراع التنظيمي أكثر استجابة للممارسات النمط الحر مقارنة بالنمط الديمقراطي و ذلك استنادا لتحليل آراء عينة الدراسة .

خلاصة الفصل الثاني:

انطلاقاً من تحليل إجابات أراء عينة الدراسة، و استغلالاً لنتائج تحليل الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد و البسيط ، حصلنا إلى إثبات وجود أثر دال إحصائياً لطبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة في الحد من الصراع التنظيمي، كما بينت نتائج التحليل أن كلا من النمط الديمقراطي و الحر كان لهما تأثير إيجابي في الحد من الصراع التنظيمي ، بينما كان للنمط الأوتوقراطي أثر سلبي عليه، كما تبين كذلك النمط الحر أكثر تأثيراً في الحد من الصراع التنظيمي مقارنة بالنمط الديمقراطي .

الخاتمة

الخاتمة:

طالما أن نشاط المؤسسات يتضمن تفاعلا بين مختلف الفاعلين في إطارها، فمن الطبيعي وجود حالات للصراع تنشأ نتيجة لاختلاف الآراء و الأهداف و تعارضها في بعض الحالات ، كما قد ينتج أحيانا كامتداد لعملية المقاومة سواء في تنفيذ الأوامر أو المهام المختلفة و ذلك إما لشعور المرؤوسين بتهديد مصالحهم أو فقدان مكانتهم ، أو في الأحيان كنتيجة لخصوصية الفرد و سماته الشخصية التي قد تطغى على التزامه الإداري.

اعتبارا من كون الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية و موجودة في كل مؤسسة، فهو بالتأكيد يقع ضمن مجالات اهتمام القائد في المؤسسة، باعتباره المسؤول الأول عن معالجة كافة مظاهره ، وتحويله من ظاهرة سلبية تعيق نشاط مؤسسته إلى أمر إيجابي يزيد من همة و نشاط مرؤوسيه مما ينعكس على تحسين أدائها بشكل عام. في إطار هذه المتلازمة بين حتمية وجود الصراع و مسؤولية القائد الإداري في معالجته و الحد منه، حاولنا في دراستنا هذه دراسة العلاقة التأثيرية بين نمط القيادة السائد في المؤسسة و الحد من الصراع التنظيمي من خلال دراسة نظرية تناولنا فيها مختلف المفاهيم و الأسس النظرية لمفهوم القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي ، أما عمليا فقد تم ذلك من خلال دراسة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير بجامعة بالمسيلة، و قد خلصنا في نهايتها إلى مجموعة من النتائج المبوبة وفقا لطبيعة كل قسم من الدراسة كما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية

- يرتبط مفهوم القيادة الإدارية بالقدرة على الإقناع والتأثير في سلوك المرؤوسين لدفعهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة .
- الأهمية البالغة للقيادة الإدارية جعلها محل اهتمام مشترك بين علماء الاجتماع و النفس و الإدارة وغيرها.
- التغيرات التي حدثت في مفهوم القيادة الإدارية بالتوازي تمثل امتدادا لتطورات الفكر الإداري عموما و استجابة لتغيرات بيئة المؤسسات و تغيرات طبيعة المنافسة فيما بينها.
- القيادة الإدارية أنماط عديدة تختلف فيما بينها و وفقا لممارسات القائد و تصرفاته
- - للنمط القيادي بعدين هما مراعاة شعور المرؤوسين و المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه .
- الصراع التنظيمي ظاهرة إدارية و إنسانية ملازمة لكل تنظيم إداري.

2- نتائج الدراسة الميدانية

- النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الغالب في المؤسسة محل الدراسة و ذلك استنادا لآراء عينة الدراسة. مع وجود بعض الممارسات للنمط الأوتوقراطي و النمط الحر في المؤسسة محل الدراسة
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية بين النمط القيادي و الحد من الصراع التنظيمي
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على ممارسات الحد من الصراع التنظيمي.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن النمط الديمقراطي يؤثر إيجابيا على ممارسات الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن النمط الحر يؤثر إيجابيا على ممارسات الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن النمط الحر هو أكثر أنماط القيادة الإدارية تشجيعا على ممارسات الحد من الصراع التنظيمي، يليه النمط الديمقراطي.

3. الاقتراحات

- على ضوء النتائج السابقة نقدم بعض الاقتراحات التي نرى أنها تسهم في توجيه نمط القيادة و الذي بدوره يؤثر في الحد من الصراع التنظيمي.
- العمل على تطبيق النمط الديمقراطي في القيادة لما له من آثار إيجابية في سلوك المرؤوسين.
- تجنب الإفراط في بعض الممارسات التي تعود للنمط الأوتوقراطي على غرار التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، و إتباع أسلوب اللين في التعامل.
- العمل على تجنب ظهور الصراع أصلا من خلال الحرص على :
 - الاهتمام بحل مشاكل العاملين و توفير احتياجاتهم وفقا لقدرات المؤسسة و طاقاتها .
 - تمكين العاملين من الوصول لكل المعلومات اللازمة لأداء مهامهم داخل المؤسسة
 - ضمان تنسيق الجهود و نشر ثقافة التعاون بين العاملين في المؤسسة
 - على القادة الإداريين العمل على تفويض بعضا من صلاحياتهم و مسؤولياتهم التي لا يتنافى تفويضها مع القوانين السارية

4. آفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لأثر أنماط القيادة الإدارية و أثره في الحد من الصراع التنظيمي ، مقترح جملة من المواضيع التي تشكل ارتدادا للموضوع و توسعا فيه ، نذكر من بينها :
 - دراسة مقارنة بين نمط القيادة في المؤسسات العمومية و الخاصة.
 - دراسة مقارنة بين مظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية و الخاصة.
 - واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
 - اتجاهات القادة في المؤسسات العمومية نحو تبني مفهوم القيادة التحويلية .

قائمة المصادر والمراجع

القواميس و المعاجم:

1. ابن منظور، لسان العرب، ط 1، المجلد 2، دار صادر، بيروت، لبنان، 2000
- الكتب:
2. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام spss، الجزء الثاني، الدار العلمية، القاهرة، 2008.
3. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
4. بهاء زكي محمد، قلم المدير العام، دار أجد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2018.
5. جمال الدين محمد المرسي، ثابت ابراهيم ادريس، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، .
6. حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.
7. حسين عبد الحميد، القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
8. سعد المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2020.
9. صحاب عبد مزروك ، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية، عمان ، الأردن، 2022.
10. طارق عبد الحميد البدري ، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، 2001.
11. علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن . 2010.
12. فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد الجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005.
13. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 178.
14. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000.
15. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
16. محمد حربي حسن، علم المنظمة، بغداد، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد ، 1989، ص 304
17. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
18. محمد قاسم القريوتي ، السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الثقافة للنشر، بدون بلد، 1999.
19. محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
20. محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2010.
21. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، مصر، 2009.

22. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة 3، عمان ، الأردن، 2003.
23. نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار والمفاهيم والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع .عمان ، الأردن . 2003.
24. نواف كنعان ، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999
25. هاشم حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرابطة، ط1، 2010.
26. وليام جلاسر . إدارة المدرسة الحديثة - مدرسة الجوده - ، ترجمة : فايزة حكيم، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة ، 2000، .
- رسائل و أطروحات جامعية:**
27. موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمنظمة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول صنع القرار في المنظمة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2009.
28. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المرؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
29. إحسان هادي ، جلاب، التوافق بين استراتيجية التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثره في خدمة الزبون"، دراسة تحليلية لآراء من مديري عينة من المصارف الأهلية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2004 .
30. فائق مشعل العبيدي، استراتيجية اختيار وتطوير القيادات الإدارية العليا: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين ، أطروحة دكتوراه ،غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، 1998 .
31. نغم دايع عبد علي الحسناوي، عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق ، 2010.
32. مريم مصطفى، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2004.
- مقالات و مداخلات علمية:**
33. علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، العدد 20، الأردن، 2012.
34. احمد صابر حوح، مبادئ ومقومات الديمقراطية، مجلة المفكر، العدد 05، جامعة بسكرة، الجزائر.
35. هبال عبد المالك ،اثر ادراك هيئة الدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على ولائهم التنظيمي، دراسة ميدانية جامعة المسيلة ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،المجلد 11،العدد1، 2018.
36. هاشم فوزي دباس، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير ،مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد السابع و الستون، 2007.

37. عبد الرحمان رزق الله ، حمزة طيبي ، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر ، دراسة حالة مديرية التربية بالاغواط ، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، مجلد5 ، العدد 1 ، 2019 .
38. أمل محمود علي العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الادارة و الاقتصاد، عدد 63 ، 2008.

وثائق و تقارير:

39. وثائق الأمانة العامة لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة المسيلة.

مواقع إلكترونية:

40. http://virtuelcampus.univ-msila.dz/vrfsfcfg/?page_id=201

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

استبيان

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم تصميمها بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان : الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية – دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة و باعتباركم موظفا بجامعة المسيلة ، نرجو منكم الإجابة بدقة و موضوعية على الأسئلة المرفقة بهذا الاستبيان ، علماً أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

إشراف الأستاذ :

قروش عيسى

إعداد :

جميع فهمية

بلحوت يمينة

السنة الجامعية 2022/2021

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة .

المحور الأول : البيانات الشخصية

البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- الوظيفة المشغولة :

3- الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : النمط القيادي من وجهة نظر المرؤوسين

الرقم	العبارة	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
النمط القيادي الأوتوقراطي	01	يستخدم رئيسك سلطاته للضغط على العاملين					
	02	ينصب اهتمام رئيسك على نتائج العمل دون مراعاة ظروف العاملين					
	03	يتخذ رئيسك كل القرارات بمفرده دون استشارة للعاملين					
	04	يعتمد رئيسك في العمل على أسلوب الأمر والنهي في توجيه الأوامر					
	05	يعتبر رئيسك أن النجاح في العمل يعود له بمفرده					
	06	حرص رئيسك على تطبيق القوانين الرسمية والأنظمة بحذافيرها					
النمط القيادي الديمقراطي	07	يحرص رئيسك على تفويض بعض صلاحياته لمرؤوسيه					
	08	يبيد رئيسك اهتماما واضحا باحتياجات المرؤوسين					
	09	يسعى رئيسك على توفير الجو الملائم من اجل سير العمل					
	10	يسعى رئيسك لتنسيق بين مختلف العاملين					
	11	يشجع رئيسك أسلوب العمل الجماعي و يحث عليه					
النمط القيادي الحر	12	يسمح رئيسك بمطلق الحرية في العمل					
	13	يسعى رئيسك قدر الإمكان لتفويض جميع صلاحياته للمرؤوسين					
	14	تتسم مناقشات فض الخلافات مع رئيسك بالفوضى					
	15	يتيح رئيسك حرية تحديد أهدافك في العمل ما دامت					

					ضمن حدود أهداف المؤسسة	
					يتساهل رئيسك مع حالات غياب المرؤوسين أو تأخرهم	16
					غالبا ما تنتهي الاجتماعات مع رئيسك بقرارات عمومية و غير واضحة	17

المحور الثالث : الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
18	اعتمد أسلوب الحوار في الوصول إلى حلول للمشكلات .						
19	أتحرى باستمرار أسباب عن الصراع و الاختلاف						
20	أقوم بطرح حلول للمشكلات ومناقشتها مع اطراف الصراع						
21	اسمح لأطراف الصراع تقديم وجهات نظرهم بكل حرية						
22	أدخل في الوقت المناسب لحل الصراع بين الأطراف المتنازعة						
23	احرص على تفادي كل مسببات الصراع						
24	أتعمد تأجيل بعض القضايا تجنباً لحدوث الصراع						
25	اقدم بعض التنازلات إذا كان ذلك يساهم في التخفيف من الصراع						
26	أضع دائما خططا لمواجهة حالات الصراع المحتملة						
27	احرص على خلق جو عمل يقلل من فرص حدوث الصراع						



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:
.....



المسيلة في: 18/05/2022

رقم: 2022/1...2...4

إلى السيد:
الإدارة:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبّلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	ليوثة حمينة	161635093516	200343233	
02	حبيبة فهد	1435082298	206 989006	
عنوان المذكرة: الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسات:				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiafa M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestionجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم:
العلوم الاقتصادية والتجارية

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): محمد بن خديجة المولود(ة) بتاريخ: 1997/05/22 ب. الجامع (الضاحية المسيلة)
 العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 206989006 الصادرة بتاريخ: 2014/09/23 من مديرية المسيلة
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علم التسيير تخصص: التسيير خلال السنة الجامعية: 2021/2022
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الأثر الاقتصادي للبيانات في الخدمات
 الصراغ التطبيقي في المؤسسات الحكومية.

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/07

التوقيع و البصمة

* يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب (ة) واحد.

** يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

Université Mohamed Boudiaf à M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعضي اسفله:

الطالب (ة): يلحوت محمد المولود (ة) بتاريخ: 1995/04/07 ب عام الضلحة
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (اور.س.) رقم: 3332334303 الصادرة بتاريخ: 2004 من عام الضلحة
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير عمومي خلال السنة الجامعية 2021/2022
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الأنظمة الضريبية ودورها في
تحديث الصناعات التجهيز داخل المؤسسات
الشوحيه

أدراسة حالة كالمادة العلوم الآفات: موقع جامعة سطيف

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/07

التوقيع و البصمة

* يحذر كل طالب (ة) تصديقا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب (ة) واحد.

** يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أنما القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي، من خلال دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المسيلة. تم معالجة الموضوع نظريا من خلال دراسة كل المفاهيم الأساسية المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية و كذا الصراع التنظيمي، و تطبيقيا من خلال تحليل آراء عينة مكونة من 32 فردا بين موظف و أستاذ بالكلية. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 26 وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي و الحد من الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما بينت أن التأثير كان إيجابيا بالنسبة للنمطين الديمقراطي و الحر ، في كان تأثير النمط الأوتوقراطي في الحد من الصراع التنظيمي سلبيا و ذلك وفقا لآراء عينة الدراسة .

الكلمات المفتاحية: الانماط القيادية، الصراع التنظيمي

Abstract:

The study aimed to determine the impact of administrative leadership in reducing organizational conflict, through a field study at the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences at the University of M'Sila.

The subject was dealt with theoretically by studying all the basic concepts related to administrative leadership styles as well as organizational conflict, and in practice by analyzing the opinions of a sample of 32 individuals between an employee and a professor at the Faculty.

The results of the statistical analysis using SPSS 26 program showed that there was a statistically significant relationship between the leadership style and the reduction of organizational conflict in the institution under study. For the opinions of the study sample

Keywords: leadership styles, organizational conflict