



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة

– دراسة حالة بلدية دوار الماء بالوادي –

إشراف الاستاذة:

د/ دربال سمية

إعداد الطلبة :

- بلول العيد
- بن عمر ليمام
- غولي زكرياء
- بن عبد الله علي

الصفة	الرتبة	جامعة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د/ بوصبيح العايش ربيع
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د/ دربال سمية
مناقشا	أستاذ مساعد أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د/ عيشوش عواطف

السنة الجامعية : 2024/ 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيتي إلى من منحني القوة والحياة

أمي العزيزة حفظك الله وأطال عمرك

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده

أبي الغالي حفظك الله وأطال عمرك

إلى من تربيت وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه

إلى كل زملائي في الدراسة

أهدي هذا العمل.

زكرياء

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيتي إلى من منحتني القوة والحياة

أمي العزيزة حفظك الله وأطال عمرك

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده

أبي الغالي حفظك الله وأطال عمرك

إلى من تربيته وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه

إلى كل زملائي في الدراسة

أهدي هذا العمل.

ليمام

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيتي إلى من منحتني القوة والحياة

أمي العزيزة حفظك الله وأطال عمرك

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده

أبي الغالي حفظك الله وأطال عمرك

إلى من تربيت وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه

إلى كل زملائي في الدراسة

أهدي هذا العمل.

علي

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيتي إلى من منحتني القوة والحياة اليك أمي العزيزة

حفظك الله وأطال عمرك

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده إلى أبي الغالي

إلى من تربيت وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه

إلى زوجتي وأبنائي

أهدي هذا العمل

العيد

# شكر وتقدير

مصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نسجد لله عز وجل، شاكرين أن وهبنا القوة والمقدرة والبحث ويسر لنا طريق النجاح.

نتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان والامتنان

إلى المشرفة الأستاذة الدكتورة " دربال سمية " التي تابعت عملنا هذا ولم تبخل علينا

بنصائحها وتوجيهاتها القيمة والمفيدة.

## الملخص بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي داخل بلدية دوار الماء، من خلال البحث على كيفية تأثير طبيعة القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي.

تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات ومن أجل معالجة وتحليل البيانات تم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS V22).

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

–أنه يوجد مستوى مقبول للقيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، كما أن هناك ممارسة جيدة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: أبعاد، بلدية، دوار الماء.

**Summary:**

This study aimed to test the relationship between leadership, management, and organizational conflict within the municipality of Dur El Maa, by researching how the nature of leadership and management affects organizational conflict management .

A questionnaire was relied upon as a tool for collecting data, and in order to process and analyze the data, the statistical package program (Spss) was used.

A set of results were reached, the most important of which are:

-There is an acceptable level of administrative leadership in the institution under study. There is also a good practice of managing organizational conflict in the institution, in addition to the existence of a statistically significant relationship between the level of the dimensions of administrative leadership and organizational conflict management among the institution's employees.

**Keywords:** administrative leadership, dimensions, organizational conflict, Dawar El Maa Municipality in the Valley.

# الفهارس

## فهرس المحتويات

أ	مقدمة.....
5	الفصل الأول.....
5	الدراسة النظرية.....
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
7	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية.....
7	الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية.....
8	الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية.....
9	الفرع الثالث: أنواع القيادة الإدارية.....
11	الفرع الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالرئاسة والإدارة.....
12	المطلب الثاني: مدخل إلى الصراع التنظيمي.....
12	الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.....
14	الفرع الثاني: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي.....
15	الفرع الثالث: خصائص وأسباب الصراع التنظيمي.....
18	الفرع الرابع: أنواع ومراحل ونظريات الصراع التنظيمي.....
21	الفرع الخامس: مستويات ونتائج الصراع التنظيمي.....
24	المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي.....
24	الفرع الأول: العوائق والتحديات المواجهة لصراع التنظيمي.....
28	الفرع الثاني: تسوية الخلافات التنظيمية.....
29	الفرع الثالث: تعامل القيادة الفعالة مع إدارة الصراع.....
30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
30	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية.....
34	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي.....
48	المطلب الثالث: الفجوة البحثية.....

# الفهارس

---

50	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
52	تمهيد:
53	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
53	المطلب الأول: الطريقة
56	المطلب الثاني: الأدوات
61	المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
61	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية
71	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
82	خلاصة الفصل الثاني
83	الخاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع

# الفهارس

## فهرس الجداول

- الجدول رقم (01-02): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة..... 54
- الجدول الرقم (02-02): الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الأول مع اجمالي المحور ..... 58
- الجدول رقم (03-02): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ)..... 58
- الجدول رقم (04-02): درجات مقياس ليكرت..... 59
- الجدول رقم (05-02): توزيع العينة حسب الجنس..... 61
- الجدول رقم (06-02): توزيع أفراد العينة حسب العمر..... 62
- الجدول رقم (07-02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 63
- الجدول رقم (08-02): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة..... 64
- الجدول رقم (09-02): متوسطات وانحراف معياري واتجاه فقرات البعد الأول: نمط الاشراف..... 65
- الجدول رقم (10-02): متوسطات وانحراف معياري واتجاه فقرات البعد الثاني: الفريق..... 66
- الجدول رقم (11-02): متوسطات وانحراف معياري واتجاه فقرات البعد الثالث: التحفيز..... 67
- الجدول رقم (12-02): متوسطات وانحراف معياري واتجاه المحور الثاني: الصراع التنظيمي..... 69
- الجدول رقم (13-02): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات..... 71
- الجدول رقم (20-02): اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفروعها..... 73
- الجدول رقم (14-02): اختبار الفرضية الفرعية الثانية..... 73
- الجدول رقم (15-02): اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفروعها..... 74
- الجدول رقم (16-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للجنس..... 76
- الجدول رقم (17-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر..... 76
- الجدول رقم (18-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي..... 77
- الجدول رقم (19-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لعدد سنوات الخبرة..... 78

# الفهارس

---

## فهرس الأشكال

- 61 ..... الشكل رقم (01-02): توزيع العينة حسب الجنس.....
- 62 ..... الشكل رقم (02-02): توزيع العينة حسب العمر.....
- 63 ..... الشكل رقم (03-02): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.....
- 64 ..... الشكل رقم (04-02): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.....
- 72 ..... الشكل رقم (05-02): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي.....

# مقدمة

## مقدمة

نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها التنظيمات الحديثة على اعتبار أنها أنساقاً مفتوحة تؤثر في محيطها وتتأثر به، فمن هذا المنطلق فإن المؤسسات والمؤسسات الصناعية بالخصوص تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقاءها وإستمرارية نشاطاتها، ومع ذلك فإن بعض المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين أن بعضها الآخر يتعرض للإفلاس والزوال عند أدبى خطر يواجهها، وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية إتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح، وهو ما يلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية إتخاذ القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالإرتقاء نحو مستقبل أفضل، حيث يعد النجاح الذي تحققة أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها.

وبما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة الإداريين هو العمل على إتخاذ قرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلاً.

تختلف القادة باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها كل قائد في إتخاذ القرار بالمؤسسة، حيث أن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة وفعالية القرار بالمؤسسة وعلى تقبل والتزام العاملين بتنفيذه، وعليه فنجاح القرار بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديرها، ولا شك أن فعالية أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار تتحكم فيه عوامل متعددة ومتداخلة.

ويبرز دور القائد في إدارته للصراع، وهذا ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association في إحدى دراساتها من أن المدير يستغرق حوالي 20% من وقته في معالجة وإدارة الصراع.

إن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة من الأمور المستحيلة فالصراع مستمر ودائم في كل شيء وهذا ما يفسر وجود التنظيمات كظاهرة طبيعية مما أستدعى كثيراً من الكتاب والباحث والعلماء إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل حيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

وتبين أن الحد المعقول من الصراع يكون مقبولاً وقد يكون مفيداً للمنظمة، وبذلك تغير تعبير القضاء على الصراع إلى تعبير إدارة الصراع، وبذلك أصبح يعنى النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة وقيادتها للوصول بالصراع إلى مستوى مقبول بل مرغوب فيه والحفاظ على مستوى معين منه داخل المنظمة.

1- إشكالية الدراسة :

تبلورت فكرة الدراسة من خلال معايشة الباحث للصراع التنظيمي الموجود ببلدية دوار الماء، وتمثل مشكلة الدراسة في الآتي:

- ما الدور الذي يمكن أن تقوم به القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي داخل بلدية دوار الماء بالوادي؟

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق أساليب القيادة الإدارية ببلدية دوار الماء؟

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق إدارة الصراع التنظيمي ببلدية دوار الماء؟

السؤال الثالث: ما أثر القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي ببلدية دوار الماء؟

السؤال الرابع: هل هناك فروقات في القيادة الإدارية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية دوار الماء تعزى للخصائص الديموغرافية؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد تطبيق جيد لأساليب القيادة الإدارية ببلدية دوار الماء بالوادي.

- يوجد مستوى مقبول في إدارة الصراع التنظيمي ببلدية دوار الماء .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق أساليب القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حول توفر القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي تعزى لخصائص ديموغرافية عند مستوى معنوية 5%.

3 - أهمية الدراسة :

لهذه الدراسة أهمية تتمثل في الآتي:

1. تكمن أهمية الدراسة في أهمية النتائج والتوصيات التي ستقدم للقيادة الإدارية بالكلية في فهم كيفية التعامل مع الصراع.

2. أن تعي القيادة الإدارية وتتعرف على الأسباب الحقيقية المسببة للصراع التنظيمي.

3. تعد هذه الدراسة من الأبحاث القليلة التي تهتم بدراسة دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، والتي ستسهم في إثراء المكتبة الجامعية خاصة بهذا الموضوع.

### 4 - أهداف الدراسة :

1. التعرف على مستوى تطبيق أساليب القيادة الإدارية ببلدية دوار الماء .

2. توضيح مستوى تطبيق إدارة الصراع التنظيمي ببلدية دوار الماء.

3. التعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في بلدية دوار الماء.

4. العمل على تقديم حلول وتوصيات من شأنها مساعدة القيادة الإدارية في التخفيف من حدة الصراع والتعامل معه وتجنب آثاره السلبية ببلدية دوار الماء.

### 5- أسباب اختيار الموضوع:

تماشي الموضوع مع التخصص وهذا الأمر الذي دفعنا للبحث في هذا الموضوع لما له من صلة متينة بتخصصنا. أهمية البلدية في خدمة المواطن.

الرغبة الذاتية لتناول موضوع خاص القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي.

### 6- حدود الدراسة:

أ. حدود الدراسة المكانية: بلدية دوار الماء.

ب. حدود الدراسة الزمنية :

تقتصر نتائج الدراسة الميدانية على الفترة الزمنية التي أجريت فيها، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 2024/03/18 - الى 2024/05/11.

### 7 - عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة تمثلت في موظفي بلدية دوار الماء.

### 8- منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على العرض الوصفي لمتغيري الدراسة وهما القيادة الإدارية كمتغير مستقل، والصراع التنظيمي كمتغير تابع، بهدف الوصول إلى نتائج يستفاد منها.

وتم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة لتغطية الجزء الميداني بينما الإطار النظري تم الحصول عليه من الكتب والدوريات والبحوث والمذكرات والرسائل والمجلات العلمية.

### 9- خطة الدراسة:

قسمنا دراستنا إلى فصلين وكان الفصل الأول بعنوان الدراسة النظرية، حيث تطرقنا فيه إلى ماهية القيادة الإدارية وكذلك إلى الصراع التنظيمي في المبحث الأول ثم تعرضنا على الدراسات السابقة في المبحث الثاني أما الفصل الثاني فكان للإطار التطبيقي للدراسة حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات ثم إلى نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات في المبحث الثاني.

# الفصل الأول

## الدراسة النظرية

تعيش المؤسسات في عصرنا هذا تصارعاً كبيراً في كافة مجالات الحياة اليومية الإقتصادية والثقافية، السياسية والإجتماعية وغيرها، وفي ظل هذا التسارع تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأهداف والوصول إليها باستخدام كافة الموارد المتاحة البشرية والمادية)، وباعتبار العنصر البشري أهم مقومات المؤسسة بإمكانياته وقدراته فيقدم الأفضل من أجل بقاء المؤسسة والمحافظة على مكانها التنافسي. فأي مؤسسة لا تستطيع العمل بنجاح والتفوق واحتلال المراتب الأولى إلا بوجود الأفراد والجماعات والتفاعل مع بعضهم البعض، ولكن هناك البعض منهم لا يتقنون مهارة التفاعل والتفاهم والتعايش مع بعضهم مما يؤدي إلى نشوء صراعات وخلافات يمكن أن تكون صراعات خفيفة عابرة بسبب سوء تفاهم ويمكن أن تتفاقم ويترتب عنها مشكلات وأزمات كبرى ووخيمة تستدعي دخول بعض الأطراف من أجل إحتواءها أو التقليل منها.

وبما أن الصراع ظاهرة طبيعية وأمر شائع وحتمي لا مفر منه في أية مؤسسة، فلا بد من الوصول إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، وعادة ما تكون هذه المهمة تتوفر في أعلى سلطة التنظيم والتي يحتلها القادة الإداريين وعليه تحتاج أي مؤسسة إلى قيادة إدارية واعية ومتفهمة تستطيع تحمل المسؤولية، فالنمط القيادي السائد في المؤسسة يؤثر تأثيراً مباشراً على وجود الصراعات أو عدمها، بحيث يكون هذا النمط موجه لسلوك الأفراد وقادر على تبني أسلوب مناسب لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تعدّ القيادة الإدارية عنصرًا هامًا في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في الوقاية من الصراع، وإدارته بفعالية، وتحويله إلى إيجابية وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى القيادة الإدارية ومفهومها وأهم عناصرها وكذلك نحاول التطرق إلى الصراع التنظيمي والعلاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي.

## المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

## الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

لقد اهتمت القيادة الإدارية بالعنصر البشري منذ القدم، فالكتابات القديمة للمصريين، والصينيين، واليونانيين، والرومان، والإغريق أشارت إلى المآثر، والإنجازات العظيمة لقادتهم، وبينما كانت القيادة والقادة موجودين منذ قرون طويلة إلا أن مصطلح القيادة لم يستخدم إلا مؤخرًا في المنظمات العسكرية أي في نهاية القرن التاسع عشر، ويقصد بالقيادة هي عملية رشيدة أحد طرفيها شخص (القائد) يرشد ويوجه، والآخر (المرؤوس) المتلقي لهذا التوجيه والإرشاد وتبنى هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني، فالقيادة بهذا المفهوم هي علاقة تعنى بالتكيف والتعامل مع الآخرين من خلال تطوير رؤية واضحة وتوصيلها إلى المتلقين وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم وتحقيق أهداف مشتركة للطرفين.<sup>1</sup>

توجد العديد من التعاريف للقيادة الإدارية، وستعرض في دراستنا هذه لبعض المفاهيم نذكر منها:

أن القيادة الإدارية هي: " القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم البلوغ الغايات المنشودة."<sup>2</sup>

القيادة الإدارية هي مشتقة من المفهوم الأصلي للقيادة لكنه يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية في المنظمة، فالقيادة الإدارية محورها النشاط الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري. والقيادة الإدارية هي (وظيفة ديناميكية في الإدارة وهي ليست سلطة على الناس ولكنها موضوعة للتأثير في الناس).

والقيادة الإدارية هي المهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 16.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 18.

<sup>3</sup> أبكر فطر، جميلة، صالح و محمد الطاهر أحمد (2015)، الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان مجلد 16 العدد 1، ص 112.

والقيادة الإدارية هي (عملية تفاعل بين القائد والتابعين بحيث يمارس القائد تأثيراً على سلوك ومشاعر تابعيه لتوجيه هذا السلوك باتجاه معين من خلال إقناعهم وجعلهم يدركون أهمية أدائهم للمهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف الشركة والقيادة في جوهرها عملية تأثير بين شخص (القائد) وبين مجموعة من الأفراد سعياً للوصول إلى هدف محدد.<sup>1</sup>

كذلك فإن القيادة الإدارية هي: "العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد."<sup>2</sup>

- وأنها أيضاً تلك: "العملية التي من خلالها يوجهه، ويرشد ويؤثر القائد ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى."

من التعاريف الثلاثة السابقة نستخلص تعريف شامل من إنشائنا للقيادة الإدارية أنها: "هي التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف مشتركة."

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين ثلاث عناصر أساسية هي:<sup>3</sup>

قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيق القيادات.

#### الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية.

إن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في المؤسسة في عدة جوانب مذكر منها:<sup>4</sup>

**أولاً: الناحية التنظيمية:** من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشف عنها البحوث والتجارب وإستخلصها علماء الإدارة من المزاولة العملية وهو ما يعبر عنه بالجانب النظري للإدارة.

**ثانياً: الناحية الإنسانية:** يبرز دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في تكوين علاقة إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من

<sup>1</sup> أبكر فطر، جميلة، صالح و محمد الطاهر أحمد، المرجع السابق، ص 115.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 21.

<sup>3</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 97.

<sup>4</sup> خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 39.

جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس وتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

ثالثاً: الناحية الاجتماعية: فالقيادة كظاهرة اجتماعية في المنظمة وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، فهي بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها، طبيعتها، أهدافها، كما يبرز دور القيادة الإدارية في توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية، الثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون. بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم، وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضاً بما يفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أنواع القيادة الإدارية

يمكن تصنيف القيادة الإدارية إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية.<sup>2</sup>

#### أولاً: القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم لوائح وقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها".  
ويتكون التنظيم الإداري من 3 وحدات إدارية وهي وحدات تنفيذية وحدات استشارية، ووحدات معاونة، كما يقسم علماء الإدارة القيادات في كل وحدة من الوحدات إلى 3 مستويات تتمثل في: القيادات العليا، والوسطى، والتنفيذية، وينقسم كل من المستويات الثلاث بدورها إلى عدة مستويات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا، وتوجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاث، إلا أن السلطات ومسؤولياتها تكون تدريجية تنازلية على طول السلم الإداري كما تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي هي قمة التنظيم حتى قاعدته، حيث يكون هناك خط سلطة واحدة بين كل رئيس ورؤسائه المتتاليين، صعوداً حتى يصل إلى الإدارة العليا في التنظيم، وهنا يتطلب أن يكون حط السلطة واضحاً ضمناً لتحديد المسؤولية وتسيير الاتصال. أما المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة تختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها ففي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 27.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 26.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 264.

**1- القيادة الإدارية العليا:** تقوم على أساس الجهاز الإداري وتتولى إدارته فتقوم بممارسة النشاطات الأساسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم، كما تتمتع القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من إنجاز المهام الهامة المنوطة بها. وهي تتحمل في نفس الوقت مسؤوليته إنجاز هذه المهام يفرضها عليها المركز القيادي التي

**2- القيادات في الإدارة الوسطى:** تتمثل في مديري المصالح ومديري الإدارات العامة ومن في مستواهم من ناحية السلطة والمسؤولية ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم.

**3- القيادات في الإدارات التنفيذية الصف الإشرافي الأول:** فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم، وتكون مهمتها تولي الإشراف والملاحظة المباشرة على عدد محدود من الموظفين ويطلق على مثل هذه الوحدات الإدارية بوحدات أو أقسام، أو غيرها من التسميات.

#### ثانيا: القيادة غير الرسمية

"وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية، أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية ووضعهم الوظيفي"، فقد : وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا .

وتكون السلطة التي يتمتع بها القائد غير الرسمي نابعة من قبول الأشخاص الذين يمارس عليهم السلطة لتوجيهه، ولذا تعتبر هذه السلطة معطاة عن الرضا لأنها ممنوحة للقائد عن طريق أفراد المجموعة وليست مفوضة من مستوى أعلى .<sup>1</sup>

وبما أن دراستنا قامت على القيادة الإدارية وأن الإدارة قائمة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركز القيادة الإداري لهذا يجب أن يكون اهتمامنا على القيادة الرسمية أكبر ، لأنها مجال دراستنا ولكن يجب علينا أن لا تحمل القيادة غير الرسمية لأن لها دورا أيضا في التأثير غير المباشر في الأفراد في نفس المستوى.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 29.

## الفرع الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالرئاسة والإدارة

### أولاً: القيادة والرئاسة

تختلف القيادة ع الرئاسة اختلافا جوهريا فالقيادة: تعني القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة، معتمدا في ذلك على العديد من أدوات وأساليب التأثير أما الرئاسة فتعتمد على السلطة المخولة لها لتحقيق أهداف التنظيم والتي يستعمل فيها غالبا سلطة الجزاء.

**القائد:** شخص يتوفر له القدرة للتأثير في الآخرين وتوجيههم نحو الهدف، أما الرئيس فهو معين من طرف سلطة أعلى لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الهدف، فهو يستند إلى السلطة الرسمية في ذلك.

**القيادة :** هي اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة. بينما الرئاسة تقوم نتيجة نظام.

**القيادة:** تحدد الجماعة الهدف، بينما يتم اختيار الهدف في الرئاسة طبقاً لمصالح الرئيس القيادة السلطة مستمدة من داخل الجماعة، في حين تستمد السلطة في الرئاسة من خارج الجماعة.

القيادة تتضمن قوة المشاعر و العمل المشترك في حين أن المشاعر المشتركة قليلة و العمل المشترك ضئيل في الرئاسة لتحقيق الهدف القيادة فيها تقارب اجتماعي كبير يستخدم كوسيلة لتحقيق مصالح الجماعة، بينما في حالة الرئاسة يظهر التباعد الاجتماعي الكبير بين الرئيس و الجماعة . حيث غالبا ما ترغم الجماعة على تحقيق مصالحه.

### ثانياً: القيادة والإدارة

يعد ظهور القيادة قديماً قدم التاريخ، بينما ظهرت الإدارة في العقود الأخيرة أي في بداية القرن الماضي، ورغم كل هذا تعد القيادة فرع من فروع علم الإدارة، كما أن هذان المفهومان هما مفهومان مختلفان لكنهما مترابطان لأن كليهما يهدف للتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف ما، وإن كانت القيادة تؤثر عن طريق المواصفات الخاصة التي يتمتع بها أو عن طريق العلاقات التفاعلية مع المجموعة أو باستعمال سلطات رسمية أو غير رسمية، وبخلاف ذلك تؤثر الإدارة عن طريق الاستناد إلى السلطة وما تخوله المناصب الإدارية. وتختلف الإدارة عن القيادة في عدة جوانب منها الإداري يحتل مركز سلطة مخولة بينما القائد يستمد من قوة التأثير في الآخرين تركيز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط التنظيم التوجيه والإشراف والرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحذ الهمم.

القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "

اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".

كما أنه في ظل التحديات الكثيرة التي تواجه المنظمات، فقد أصبح من الضروري أن يتمتع المدير بمهارة القيادة وهذا يدل على أنه في ظل الرهانات الحالية للمنظمات أصبح لزاماً على المدير أن يتمتع بصفات القيادة، لتحقيق الهدف في النهاية يخضع للاقتناع به لا للإكراه على تنفيذه جبراً ومن هنا أصبح المدير في كثير من الأحيان يجسد دور القائد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مدخل إلى الصراع التنظيمي

يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل إتياف العاملين في مواقف تنظيمية معينة، كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الإختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي. وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الصراع التنظيمي ومختلف النظريات المفسرة له، بالإضافة إلى أنواع الصراع التنظيمي ومستوياته.

### الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

تعدد التعاريف التي تناول الصراع، فبعض الباحثين يعرفون الصراع من وجهة نظر الفرد، وبعضهم من وجهة نظر الجماعة أو المنظمة، حيث تأثرت هذه التعاريف بخلفيات أصحابها وإختلفت بإختلاف إتيافاتهم ومعتقداتهم وتباين مدارسهم الفكرية.

ولكن قبل التطرق إلى تعريف الصراع التنظيمي لابد من إعطاء تعريف للصراع.

### أولاً: تعريف الصراع

الصراع لغة: إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع والخصام، الجدال، أو الخلاف والشقاق.

أما كلمة الصراع اصطلاحاً: فهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية (conflicyus) والتي تعني إصطدام النظامين معا بإستخدام القوة، وهي تدل على عدم الإتياف.<sup>2</sup>

### ثانياً: تعريف الصراع التنظيمي

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي ويمكن أن نورد بعض هذه التعريفات:

1- يعرفه ليكارت على أنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يتغون تحقيقها ولذا ينشأ العداء بين الجانبين".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إيمان إبراهيم عودة، الإدارة، جامعة عين شمس: القاهرة، دون سنة، ص 112.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 363

كما يعرف بأنه: عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الآخر وذلك من خلال توظيف كل من القوة والسلوك السياسي من أجل تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية أو منع الطرف الآخر من الوصول إلى هدفه.<sup>2</sup>

يشير هذين التعريفين إلى أن الصراع يحدث نتيجة إختلاف وتضارب الأهداف الشخصية للأفراد، ورغبة كل طرف في تحقيق مصالحه، مما يؤدي إلى عرقلة سير أهداف المنظمة.

3- وهناك من الباحثين من يعرف الصراع على أنه حالة إضطراب وتعطيل لعملية إتخاذ القرار، حيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في إختيار البديل الأفضل للقرار المراد إتخاذ بهذا الشأن، ولذا فإن الصراع حالة تعطيل لفاعلية الإنجاز المراد إعتماده وقبوله في موقف معين.<sup>3</sup>

بمعنى أن الصراع يحدث نتيجة لعدم قدرة العاملين بالمنظمة على إختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل أين يفترض أن يلقي الإختيار النهائي القبول من طرف الأغلبية، كما يجب أن يسهم الإختيار بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

4- كما يعرف بأنه: عبارة عن تنافر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة إعتمادية حين يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الطرف الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما.<sup>4</sup>

5- يعرف أيضا بأنه: ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل، وينتج النزاع أو الصراع كصدى لإختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة، أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> لينا داود محمد طه، العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2017 - 15

<sup>2</sup> خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع حسب نموذج "توماس و كلمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014، ص 32.

<sup>3</sup> أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 12.

<sup>4</sup> أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 69، بدون مكان نشر، 2008، ص ص 80-81.

<sup>5</sup> أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008، ص 16.

من التعريفين السابقين نلاحظ أن الصراع التنظيمي سلوك يعبر عن حالة عدم توازن وتنافر يحدث نتيجة عدة أسباب كالعلاقات الإغتمادية ندرة الموارد الأدوار ، إختلاف الآراء وتضارب الأهداف، البحث عن النفود والقوة.

6- ويعرف بأنه: ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية لا يكون قادرا على إحداث التكيف معها بما هو متوافر لديه من قدرات وقد يكون نتيجة ذلك صراعا مع النفس بحيث يقتصر على الفرد ذاته، أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفرادا أو جماعات أخرى (1). يشير التعريف الأخير إلى أن الصراع يحدث بفعل عوامل شخصية أو بيئية كما يشير إلى أن للصراع مستويات مختلفة ( على مستوى الفرد، بين الأفراد، على مستوى الجماعة). ومن مجمل هاته التعريفات يمكننا القول أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة سلوكية إنسانية في بيئة المنظمة قد تحدث على مستوى الفرد نتيجة لعدم قدرته على إحداث التكيف مع المثيرات البيئية والذاتية، وكذا على مستوى الأفراد والجماعات نتيجة وجود تفاعلات دائمة بينهم ويظهر في شكل إختلاف وعدم الإتفاق فيما بينهم في القيم والمسامي، والأهداف، وكذا طرق تحقيقها مما ينجر عنه صراعات قائمة بين الأطراف المختلفة، أين يعيق كل طرف الطرف الآخر عن تحقيقه لأهدافه الخاصة، والتأثير سلبا عليه وهذا يؤثر أيضا بالسلب على سير المنظمة وتحقيقها لأهدافها وخططها بنجاح وفعالية.

### الفرع الثاني: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

تختلف وجهات النظر حول الصراع حيث أن هناك إتجاها تقليديا نظر إلى الصراع على أنه حالة سلبية، وهناك إتجاه سلوكي لموضوع الصراع بحيث ينظر إلى الصراع بإعتباره أمر طبيعي الحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع ترى أن الصراع شيء يجب تشجيعه، وفيما يلي: إستعراض للنظريات المتعلقة بالصراع التنظيمي.

#### 1- النظرية التقليدية:

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله إلى أدنى حد، أو إزالته من خلال الإختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم، وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو إحتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه. وتعتمد آراء هذه النظرية على الإفتراضات التالية:<sup>1</sup>

أن الصراع يمكن تجنبه.

ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف.

<sup>1</sup> محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة مقدمة إستكمالا للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص ص 2019.

أن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الإختلافات الفردية بين العاملين.  
يسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف.

## 2- النظرية السلوكية:

يعتبر أنصار هذه النظرية أن الصراع ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، وتقوم آراء هذه النظرية على الإفتراضات التالية:<sup>1</sup>  
أن الصراع حتمي.

أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.  
أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.  
أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة.

وكمحصلة يمكن القول أن الصراع له مستوى أقل يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة، فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الإهتمام بالإنتاجية، وأحيانا قد يؤدي إلى تدمير المنظمة.

## 3- النظرية الحديثة:

وتسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع. ويرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها، وتعتبر إنعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين.

وهناك مجموعة من النقاط تتميز بها هذه النظرية وهي كالتالي:

أها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء.

أها تشجع صراحة المعارضة البناءة أو الوظيفية.

أها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها من مسؤولية جميع إداري النظام.

الفرع الثالث: خصائص وأسباب الصراع التنظيمي

أولا: خصائص الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي عدة خصائص أساسية يمكن أن نجملها فيما يلي:<sup>2</sup>

1- موقف الصراع عبارة عن تفاعل متبادل يتضمن طرفين متنازعين أو أكثر.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص ص 374-375.

<sup>2</sup> محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج، رسالة مقدمة إستكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة الجزائر 2011، ص 65.

- 2 - ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار الأطراف المنافسة الأخرى على قبول حل أو إتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها.
- 3 - يهدف كل طرف من أطراف الصراع إلى إعاقه أهداف الطرف الآخر والإضرار به، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين إنتهاء الصراع.
- 4- الصراع التنظيمي أمر حتمي لأن المنظمة عبارة عن تجمع إنساني هادف تتباين فيه الأفكار، القيم، الإتجاهات والأهداف.
- 5- تتنوع وتتداخل الأسباب والظروف التي تؤدي إلى الصراع.
- 6- الصراع على مستويات؛ فتميز الصراع الشخصي بين الأفراد بين المجموعات وبين المنظمات.
- 7- أطراف الصراع تعي وتدرك أن هناك تعارض بينها ناتج عن إختلاف الأهداف، الأفكار والمصالح.
- 8 - ينجر عن الصراع العديد من النتائج قد تكون إيجابية أو سلبية.
- 9- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهذا ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

#### ثانيا: أسباب الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي أسباب عديدة من الصعب حصرها، ومعرفة هذه الأسباب يفيد كثيرا في البحث عن طرق علاجه. ومن أهم أسباب إثارة الصراع داخل المنظمة نجد:

#### 1- الأسباب التنظيمية: تتمثل في ما يلي:

- **محدودية الموارد** : إن محدودية وندرة الموارد سواء كانت مادية مالية أو بشرية يخلق جوا من التنافس والصراع بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات للحصول عليها، مما يجعل الأمر يتطور ليلعب درجة الصراع بين مختلف الأطراف لأن كل طرف يرى أن له الأولوية في الحصول عليها.<sup>1</sup>
- **عدم وضوح الصلاحيات**: تكون الصلاحيات محل إهتمام الأفراد داخل التنظيم مما يجعل وجود الصراع بسببها أمر دائم الحدوث، فالمرؤوسين عادة ما يسعون للحصول على صلاحيات أوسع تمكنهم من أداء أعمالهم بمرونة وسهولة، كما تدعم مكائهم وسلطتهم داخل التنظيم وتزيد من قدراتهم الإبداعية، في حين نجد الرؤساء يتشبثون بالسلطة لعدم ثقتهم في المرؤوسين أو الحد من نفوذهم وسيطرتهم.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 363.

- **تعدد المستويات الإدارية:** كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا كلما زاد الإحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الإتصالات. وتكون فرصة تغيير أهداف عملية الإتصالات أكبر بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة، كما أن تعتمد بعض الجهات أو العاملين إخفاء المعلومات بهدف الإنفراد بالنفوذ والسلطة والتي تعتبر المعلومات واحدة منها ما يؤدي لبروز الصراعات.

- **عدم وضوح المسؤوليات:** تعبر المسؤوليات عن الإلتزام أو التعهد من قبل المتمتع بالصلاحية بأن يؤدي واجباته وفقا للصيغ القانونية والأخلاقية، حيث عادة ما يؤدي سوء أو عدم تحديد المسؤوليات بدقة إلى فتح الباب أمام مشكل تحرب بعض الجهات من مسؤوليتها، خاصة في أوقات الفشل وإنخفاض مستويات الأداء، مما يجعل الصراع أمرا واقعا ، فالصراع قد يتأجج بحجة أن الطرف الأول قد دفع بأعمال ليست من إختصاص ولا من مسؤوليات الطرف الثاني، ما يجعل هذا الأخير تحت عبء كبير.<sup>1</sup>

- **الإعتمادية المتبادلة :** تعرف بأنها مدى إعتداد الوحدات التنظيمية في عملها على بعضها البعض للحصول على المساعدة أو المعلومات أو أعمال تنسيقية لتمكن من إنجاز أعمالها الخاصة بفعالية، كما يمكن إضافة إعتداد الأفراد في أداء مهامهم ليكون مفهوم الإعتمادية المتبادلة أوسع وأشمل.

- **عدم فعالية نظام الإتصال:** إن عدم وجود نظام فعال للإتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى أن المعلومات الخاصة بإتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعا من التناقض والصراع بين الفئات المختلفة.

- **ضعف البناء التنظيمي:** يقصد به غياب الهياكل التنظيمية أو ضعفها، فتكون عاجزة عن توضيح السلطات، الإختصاصات والمسؤوليات الممنوحة لكل وظيفة والتأقلم مع متغيرات البيئة، سواء كانت داخلية أو خارجية، ما يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار وحدوث إختلاف في المستويات والإرتباطات التنظيمية على الرغم من تماثل الدرجات.<sup>2</sup>

- **الرقابة الإدارية:** تعتبر الرقابة أحد المهام والسلوكيات التنظيمية الرسمية والتي تشكل حساسية بالغة لدى الخاضعين لها، فهي تعني الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف لذلك تثير الصراع، وتؤثر في العلاقات بين العمال وتدعم طرف من الأطراف الأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه ، ص 364.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 251.

<sup>3</sup> ليتيم ناجي، فاتن، سعدوني، مقال عن تحليل ومناقشة أهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، جامعة سكيكدة الجزائر، ص304.

## 2- الأسباب الشخصية:

قد لا تكون العوامل التنظيمية دائما مسؤولة عن ظهور الصراعات، ولكن قد تكون الأسباب متعلقة بشخصيات بعض الأفراد وإتجاهاتهم، ومن تلك الأسباب نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.
- إختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح، فما يستهدفه الطرف (أ) من ترقية مثلا يمثل تهديدا أو خطر للطرف (ب) الذي يرى خسارته في نجاح الطرف (أ) في شغل هذه الدرجة الأعلى.
- الأنانية حيث يسعى كل طرف أو أكثر إلى الإنحياز الكامل لمصالحه وغير مهتم بمصالح الطرف الآخر أو متعديا عليها.

- الولع بالسلطة والسعي لموقع السلطة وما تهيئه من نفوذ رسمي يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
- المنافسة غير الشريفة التي تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث ونشر الشائعات ضد المنافس الآخر.

- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سببا مؤديا إلى الصراع أو مساعدا على تأجيجه.
- 7- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات والعكس.

## الفرع الرابع: أنواع ومراحل ونظريات الصراع التنظيمي

### أولا: أنواع الصراع التنظيمي

على الرغم من وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي إلا أن معظم كتاب الإدارة قسموه إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:

### 1- الصراع داخل الفرد نفسه:

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معا، كأن يرغب الطالب مثلا بأن يحصل معدل جيد وبنفس الوقت ألا يصرف إلا وقتا قليلا في الدراسة، أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب بأي منهما كأن يخير الطالب بين تأجيل دراسته بسبب ظروف مادية صعبة أو تركها نهائيا والذهاب إلى سوق العمل لتوفير نفقات الدراسة، وقد يكون سبب ، الصراع هو وجود عديد من البدائل ولكنها جميعا مكلفة وغير مضمونة النتائج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ليتيم ناجي، المرجع السابق، ص 305.

<sup>2</sup> ليتيم ناجي، المرجع نفسه، ص 308.

وقسم العلماء هذا النوع من الصراع إلى:

### أ/ صراع الأهداف:

صراع بين الأهداف الإيجابية (صراع إقدام - إقدام): ويكون بين هدفين مرغوب فيهما وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معاً.

- صراع بين هدفين متعارضين: أحدهما إيجابي والآخر سلبي (صراع إقدام - إحجام) فالإيجابي يكون يأخذه مصلحة لنا ويتعين علينا تحقيقه وآخر سلبي يتعين علينا تجنبه وعدم القيام به.

- صراع بين الأهداف السلبية (صراع إحجام - إحجام): ويكون بين هدفين سلبيين وغير مرغوب فيهما ويتوجب الاختيار بين أحدهما عن الرغم من عدم الرغبة في أي منهما.

### ب / صراع الدور:

ويظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يمارسها الفرد في حياته اليومية كفرد في أسرة أو كأب للأسرة أو كموظف أو رئيس، أو في المجتمع، أو مع الزملاء والأصدقاء، أو مع الأهل والأقارب، أو كعضو في جماعة دينية، أو سياسية، أو ثقافية مما ينتج عنه عدم الثبات أو التناقض.

### 2- الصراع بين الأفراد:

يقع هذا الصراع بين فرد وفرد آخر، أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة من زملاء ومرؤوسين ورؤساء، ويعود ذلك بسبب اختلاف وجهات النظر أو لاختلاف الشخصيات الفردية والتي هي نتاج لتباين الثقافات، والخلفيات الفكرية والاجتماعية، والاقتصادية بين الأفراد.

### 3- الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

#### أ- الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

#### ب- الصراع الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.

### ثانيا: مراحل الصراع التنظيمي

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة، ومن الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد ويهدف التعرف على ديناميكية الصراع فإننا سوف ننظر إليه من خلال المراحل التالية:

#### المرحلة الأولى: الصراع الخامل

وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه، ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة، أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة، أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين الخوض عملية الصراع.<sup>1</sup>

#### المرحلة الثانية: الصراع المدرك

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث وغالبا ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.

#### المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس

هي المرحلة التي تشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.

#### المرحلة الرابعة: الصراع الواقعي

وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع، ومن أمثلة هذه الأفعال الهجوم أو الانسحاب أو تقديم تنازلات وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

#### المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الصراع.

وهي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع، وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوي فيها مصادر

<sup>1</sup> بوجعة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الطبعة الثالثة ديوان المطبوعات الجامعية 2016.

قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل ويتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع.<sup>1</sup>

الفرع الخامس: مستويات ونتائج الصراع التنظيمي.

أولا: مستويات الصراع التنظيمي.

يمكن تحديد مستويات الصراع التنظيمي على النحو التالي:<sup>2</sup>

### 1- الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا. ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

أ- صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه إختيار واحد منها. ويأخذ إحدى الصور التالية:

- الصراع بين هدفين إيجابيين: هنا يواجه الفرد الإختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا. ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد.

- الصراع بين هدفين: متعارضين (أحدهما إيجابي والآخر سلبي ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تتواجه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل.

وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري (عنصر إيجابي) مقابل أنها تقر له ساعات عمل إضافية (عنصر سلبي).<sup>3</sup>

- الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الإختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان، وهنا يعمل الفرد على إختيار الهدف الأقل ضررا.

فمثلا قد يواجه الفرد الإختيار بين نقله لوظيفة أقل فيها تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته، وتحويله لفرع ريفي فيه إبتعاد عن الأسرة، بالإضافة لإفتقاد المميزات الإجتماعية والإقتصادية الموجودة في المدينة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

2010.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 367.

<sup>3</sup> موسى سلامة اللوزي وآخرون، المملوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 318.

ب- صراع الدور: هو عدم قدرة الفرد على المواءمة بين دورين أو أكثر إذ يؤثر أحدهما على القيام بالدور الآخر.<sup>2</sup>

يمكن التمييز بين خمسة حالات رئيسية لصراع الدور:

أ- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القوانين أو القواعد.

ب- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.

ت- القيام بدورين في آن واحد.

ث - إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقه.

ج- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

## 2- الصراع على مستوى الأفراد:

يكون هذا الصراع بين جماعة العمل، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتة وإدراكه للأمور.

ومن أمثلة ذلك:

الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

الصراع بين المدير التنفيذي والإستشاري.

الصراع بين العامل والمشرف. - الصراع بين العامل والعامل .

## 3- الصراع على مستوى المنظمة:

يحدث هذا الصراع بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، فهناك الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة

التسويق، كذلك الصراع بين إدارة المشتريات وإدارة المستودعات والصراع بين إدارة التخطيط من جهة وبين الإدارة

المالية من جهة أخرى.

ومن أسبابه:<sup>3</sup>

- تعارض الأهداف الفرعية للإدارات داخل المنظمة.

- التنافس على الموارد المحدودة.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> إياد إبراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، المملكة العربية السعودية، 2012، ص34.

<sup>3</sup> إياد إبراهيم خليل المدهون، المرجع السابق، ص 36 .

- تداخل العلاقات وعدم التحديد الواضح لإختصاصات كل إدارة
- إختلاف المفاهيم والقيم للأشخاص داخل الإدارات.

### ثانيا: نتائج الصراع التنظيمي

يحمل لفظ الصراع معنى سلبي في الحديث، العادي، إلا أن الدراسات والأبحاث الحديثة تؤكد أن الصراع التنظيمي يملك وجهان، فقد يكون ضارا ومحبط ونتائجه سلبية لأفراد المنظمة، كما يمكن أن يعود بالفائدة والنفع على الجميع داخل التنظيم، فالصراع إذن لديه جوانب إيجابية وأخرى سلبية تختلف باختلاف شدته وطرق إدارته.

### 1- الآثار الإيجابية للصراع:

من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق بصراحة، وذلك نظرا لأن الإعتراف بالمشكلة هو الخطوة الأولى في طريق حلها، ولذلك فإن الصراع يكون مفيدا جدا في بعض الأحيان.
- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا، ويساعد هذا على نشر التفكير الإبتكاري، ويساعد كلا الطرفين على دمج جزء من وجهة نظر الآخرين مع وجهات نظرهم الخاصة.
- يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة عندما تصل لمتخذي القرار معلومات تتعارض مع وجهة نظرهم.<sup>1</sup>
- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم، فقد تزيد حدة هذه الخلافات لإيجاد جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.
- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب إبتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى البحث عن الإستراتيجية التي تكفل حل الصراع فيما بينهم، وهذا ينمي قدرات الأفراد ومواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم أثناء العمل.<sup>2</sup>

### 2- الآثار السلبية:

من الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

<sup>1</sup> هادي عبد الحسين، مطر إدارة الصراعات في المنظمات (دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 4، العدد 1، 2014، ص6.

<sup>2</sup> الراجحي هاني بن ناصر، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 66.

- تدني مستوى الرضا الوظيفي.
- تدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل.<sup>1</sup>
- التفكيك وظهور التكتلات داخل الجماعة.
- يؤدي الصراع إلى إستهلاك جهد ووقت الإدارة في مواجهة الصراع بدلا من الإستفادة منه أنشطة في نافعة.
- يؤدي إلى قتل روح العمل الجماعي ضمن عمل فريق واحد.
- يعيق الصراع الإتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها، بالإضافة إلى ذلك فإنه يشتت الإنتباه والطاقة والجهود التي يحتاج إليها هؤلاء الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي

#### الفرع الأول: العوائق والتحديات لمواجهة لصراع التنظيمي

تشير أهم الدراسات الى بروز عدد من المشكلات في مرحلة حدوث الأزمة والتي تتعلق أساسا بعملية الاتصالات وتدفق المعلومات للسلطة، وأيضا المشكلات المرتبطة بممارسة السلطة واتخاذ القرارات والمشكلات المرتبطة بالتنسيق، التي يمكن اجازها في ما يلي:

غموض وتداخل السلطات والمسؤوليات.

التنسيق.

وسائل وطرق الاتصال وتدفق المعلومات نظام الاتصالات و العلاقات العامة).

يوضح الشكل الموالي أهم هذه المشكلات المسؤولة بشكل مباشر أو غير مباشر لظهور الصراع و الأزمات في المنظمات .

#### أولا - غموض وتداخل السلطات والمسؤوليات :

يمكن في المواقف العادية تجاهل الغموض والتداخل في السلطات والمسؤوليات ولكن في مواقف الأزمة فإن الأمر يكون مختلف حيث تعد هذه المشكلة من أصعب المشكلات التنظيمية في إدارة الأزمات.

<sup>1</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 220.

ثانيا - التنسيق :

تعد الحاجة الى التنسيق الفعال من أهم المشكلات التي تبرز عند التعامل مع موقف الأزمة . فكلما زاد نطاق الأزمة وكبر عدد المتأثرين بها وازداد عدد الأطراف المشاركة في إدارتها كلما قل احتمال نجاح تحقيق التنسيق الشامل بين جهود تلك الأطراف.

وهكذا تثير تلك المشكلات تساؤلات حول العناصر والآليات التي تحكم فاعلية إدارة الأزمة، وتساؤلات حول دور القيادة الفعالة التي تقدم حلولاً غير نمطية لهذه المشكلات للتعامل مع الأزمات.

ثالثا - الاتصال وتدفق المعلومات :

عند حدوث الأزمة غالبا ما يحدث تدمير لوسائل الاتصال المستخدمة الأمر الذي يتسبب في العجز عن تلبية الاحتياجات من المعلومات وعادة ما يستخدم وسائل بديلة للاتصال مثل شبكات الراديو . وتكمن المشكلة الحقيقية في هذا الموقف من عدم اكتمال تدفق المعلومات وعدم كفاية المعلومات لاحتياجات مركز القرار.<sup>1</sup> يكمن مشكل الاتصال التنظيمي في عدم استيعاب حقيقة هذه العملية، حيث أن البعض من المديرين ما زالوا يعتقدون أن كل ما يتوجب عمله للتأثير في الآخرين هو إعطاء الأوامر وإصدار التعليمات، هذا لا ينفذ بسهولة من طرف العامل كالألة، ولكن يقوم على أسباب ومبررات المهمة أو العمل الذي يقوم به العامل حيث يتم تنفيذه بصورة أفضل عندما يكون لديهم فهم واضح للأعمال المنوطة بهم.

ويعني الاتصال عند معظم العاملين هو تقبل أفكارهم والاهتمام بهم من خلال تقبل آرائهم وأعمالهم أو معلوماتهم فإذا كانت ثمة مشكلة في الاتصال خاصة الاتصال الرسمي، فغياب الفعالية في الاتصال والتفاعل الاجتماعي بالمنظمة، قد يخلق مشكلا على مستوى التسيير أو التوجيه والتنظيم، فاستمرار توجيه الأوامر والتعليمات الرسمية بدون إعطاء الجانب الإنساني أهمية وضرورة لتحقيق أهداف التنظيم، فإن التنظيمي، قد يعود ذلك إلى عدم توفر الرغبة لدى المدراء والمسيرين من أجل الاتصال بمروسيهم سوى ذلك يجعل من العامل كالألة عليه التنفيذ لا غير، فهذا الذي يحول دون تحقيق فعالية عملية الاتصال في المناسبات مثلا في عيد العمال، كما أن أزمة غياب الاتصال في المنظمة تعود إلى رغبة الرؤساء في الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مروسيهم بمظهر أنهم يعرفون كل بواطن الأمور في المنظمة.

كما يمكن الإشارة إلى أن اختلاف الثقافة والمكانة أو الوظيفة أو الدخل أو تباين المنزلة هي من بين معوقات والمؤشرات التي تحدث الأزمة في غياب الاتصال، وبالتالي فإن مشكلات تحقيق الاتصال الرسمي ينتج عنها قنوات

<sup>1</sup> توم بيترز، " ثورة في علم إدارة الأفراد. " ، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية ، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص 123.

أخرى للتنظيم غير الرسمي حيث تعمل هذه التنظيمات على التقاعس في العمل، نظراً لعدم تحقيق أهداف ومكانة اجتماعية من خلال التفاعل في الاتصال، إذن كل هذا يحتاج إلى تحسين الفعالية في الاتصال بالمنظمة الجزئية، ولا يكون إلا من خلال الاستماع إلى الآخر.<sup>1</sup>

#### رابعاً: الاستماع إلى الآخر، تفادي الأزمة وتحقيق فعالية الاتصال

تتحقق فعالية الاتصال من خلال إعادة النظر في المشكلات المحتملة والعمل الجاد المتواصل لتجنب الصعوبات المحتملة، وعليه فإن تحقيق الفعالية في الاتصال من خلال بناء وتطوير علاقات إنسانية جيدة في العمل، وتدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال، والإيجاز في الحديث بشكل مباشر في الموضوع، بالإضافة إلى الإصغاء والاستماع الجيد من طرف المستقبل أو المسؤول .

إذ ينبغي على المدير أو المسؤول أن يكون مستمعاً جيداً، حيث يمكن من خلال ذلك تحقيق الفعالية وتفادي أزمة غياب الديمقراطية، حيث يعمل على تقوية العلاقة بينه وبين العملاء، فهذا يتطلب منه أن يجد فرصاً للاستماع إلى العملاء وما يرغبون في قوله، فهذه السمة ليست موجودة إلا لدى عدد قليل من المديرين، لذا فإن توفير إمكانية للعامل حيث يتكلم وينصت دون أن يشعر أنه مهدد، فإنشاء برامج للاستماع لا يكفي في حد ذاته لضمان "الحديث الصريح ، فلا بد أن تكون هناك رغبة صادقة من طرف المسؤولين في الإنصات والاستماع إلى شكاوي العمال أو اقتراحاتهم، إلى جانب فتح الأبواب المغلقة في المنظمة للاستماع، ولكن غياب بنية تهيئ فرصة للإنصات، لذلك أمر لا ينتظر أن يحقق كثيراً من التقدم وتحقيق الفعالية في الاتصال الداخلي وبالتالي توقع أزمات.

بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه، ويرغم الجهد المتوقع والمبذول من إدارة الأزمات، إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته وتعيقه، نلخص أهمها في العوامل التالية:

إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.

إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.

نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.

حجم مؤسستنا كفيلاً بحمايتنا من الأزمات.

قيادات المؤسسة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.

لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.

<sup>1</sup> توم بيترز، المرجع السابق، ص 129.

النشاط نجح فيه عديد من المؤسسات قبلنا.  
نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.  
هناك من سينقذنا - كالحكومة بكل إمكاناتها - عند وقوع الأزمة.  
موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.  
الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.  
حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.  
وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية.  
لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.  
ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.  
الأزمة قدر لا يمكن رده... ألسنا مؤمنين بالله؟!  
وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا... ماذا نفعل؟  
سوف تقع يعني سوف تقع.. إذا قدر لها ذلك - وحتى إذا استعدنا لها.  
الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟  
هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟  
أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.  
تعذر تجنب الخلاف في المؤسسات لأن أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائماً.  
فقد يكون الخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية ومهنة  
للقوى .  
ومن الطبيعي أن يكون هناك خلافات في الآراء حول المهام والمشروعات وفي هذه الحالة لا يجب كبت هذه  
الخلافات بل يجب إظهارها لأن ذلك يعتبر الطريقة الوحيدة التي يمكن بها كشف نقاط الخلاف وتسويتها.  
وهناك ما يسمى بالخلاف الخلاق - أي الآراء الجديدة أو المعدلة والآراء التي تنطوي على نفاذ البصيرة والمناهج  
والحلول التي يمكن خلقها عن طريق الاشتراك في إعادة بحث وجهات النظر المختلفة إذا ما تم هذا على مبدأ التبادل  
الموضوعي والعقلاني للمعلومات والآراء ويصبح الخلاف خلافاً منتجاً للانعكاسات إذا قام على الخلافات

الشخصية أو إذا ما تمت معاملة الخلاف على أنه مأزق مشين يستوجب سرعة التخلص منه أكثر من اعتباره مشكلة تتطلب إيجاد مخرج لها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تسوية الخلافات التنظيمية

- إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية :

تعد ماري فيوليت من الباحثين الأوائل الذين حاولوا وضع إطار متكامل لمعالجة الصراعات وادارتها وقد تناولت ثلاث طرق هي: السيطرة بتغليب طرف على طرف الآخر ، التسوية وتقوم على التنازلات المتبادلة بين الطرفين وتكاسل بالبحث عن حلول تلقي الإجماع من قبل أطراف الصراع.

كما توجد مجموعة من الأساليب الإدارية للصراع التنظيمي نذكر منها :

**1 - أسلوب القوة ( السلطة ) :** هنا يستخدم المدير أو المشرف قوة مركزه وسلطته في تخفيض الصراعات بين العمال.

**2 - أسلوب التهذئة ( التعويم ):** هنا يستخدم المدير هذا الأسلوب محاولا تهدئة الصراعات بين الأطراف عن طريق أنماط الأخوة المحبة والتلاطف دون أن يقدم علاجاً حقيقياً للصراع.

**3 - أسلوب الإنكار (الانسحاب):** حيث يتخلص المدير من الصراع عن طريق إنكار وجوده وهذا يعتبر انسحاب في مواجهة الصراع.

**4- أسلوب التسوية ( الحل الوسط ):** حيث يسعى المدير الى التوصل الى حل وسط بين الأطراف المتصارعة ، حيث يتم تسوية الصراع فيما بينهم، حيث يقدم كل طرف تنازلاً ولا يوجد طرف رابح وطرف خاسر.

**5- أسلوب استخدام الوسيط :** يتم الاستعانة بطرف ثالث بشرط أن يكون محايداً حتى يمكنه التحكيم فيما بينهم.

**6- طريقة حل المشكلة أو طريقة المواجهة :** تمتاز هذه الطريقة بأن استخدامها غالباً ما يؤدي الى الحل الحقيقي للتناقض وتحقيق رضى أطراف التناقض جميعها تكون موجهة لحل المشكلة . وتمر هذه الطريقة الى مجموعة من الخطوات الأساسية هي:

- مرحلة المقابلة المبدئية.

- مرحلة تجهيز جلسة المواجهة.

- مرحلة ادارة جلسة المواجهة.

<sup>1</sup> صلاح عباس، " إدارة الأزمات في المنشآت التجارية" ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 52.

- مرحلة التنفيذ.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: تعامل القيادة الفعالة مع إدارة الصراع

إن تحرك القيادة الفعالة يتم على أساس المعلومات التي يتلقاها من الأفراد بواسطة التحوار، والتشاور بين القائد والأفراد، حيث يتم الحصول على المعلومات الضرورية، وتبادل الأفكار بشأن الصراع القائم ومن ثم الخروج بقرار بعد أن يستشير المرؤوسين في البدائل التي يحددها، فالصراع في المؤسسة هو سلوك يظهر نتيجة عدة أسباب، ولا يرتبط بوقت محدد فهو ليس حالة عابرة.

وبوجود نمط القيادة الديمقراطية يؤدي التعبير عن حالات الإختلاف وسوء التفاهم، والصراع الحقيقي إلى التخفيف من حدته، ومحاولة إيجاد الحلول المشتركة ذلك أن السماح بالحوار، والإتصال، والإستماع المتبادل هي قاعدة أساسية للتعبير أولاً عن الغضب، وعدم الرضا، وسوء التفاهم. وتتمثل مهام القيادة الفعالة في إدارة الصراع فيما يلي تحديد الإتجاهات العامة للصراع، وتوضيح علاقته بالأهداف، والتوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها الرئيسية.<sup>2</sup>

\* توضيح متطلبات الصراع، ومقوماته الأساسية الواجب على الأفراد إدراكها، والتعامل معها بإيجابية.

\* توجيه الصراع نحو أفضل أساليب التخطيط، وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل، وجعله يصب في مصلحة المؤسسة.

\* متابعة الصراع الفعلي، ورصد الإتجاهات نحو الإنحراف عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة، والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.

\* تقويم الإنجازات، وتقدير العاملين على الجهد المبذول، ومدى الإلتزام بمستويات الجودة المقررة.

\* تخطيط عمليات تطوير إدارة الصراع وتحسين أداء العمليات في ضوء الدروس المستفادة من متابعة، وتحليل الصراع الفعلي، وكذا مواكبة تطورات المؤسسة والأفراد معاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل زكي: أصول الإدارة والتنظيم، ط 2، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة الخرطوم، السودان، 2009، ص 42.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004، ص 714.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي القاهرة: مطبعة العشري، 2005، ص 211

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة أحد الأجزاء المهمة من خطة البحث العلمي، وهي تعد بمثابة الجزء الثاني المتعلق بالإطار النظري لمنهج البحث العلمي المقدم، وترتبط به بصورة مباشرة ووثيقة، وهي تُمثّل أرضية غنية بالمعلومات لمن لديه الرغبة في التعرّف على كل جوانب المشكلة أو الفرضية موضوع البحث.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية الدراسة الأولى:

دراسة نور الدين بوراس: بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى أجراءها بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، 2015.

منهج الدراسة: اعتمد على المنهج الوصفي

أداة الدراسة: استعمل أداة المقابلة والاستمارة .

نتائج الدراسة: توصل إلى النتائج التالية:

إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

إن لشخصية القائد دور فرض النظام الداخلي للمؤسسة.

تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.

#### الدراسة الثانية:

دراسة كيرد عمار: بعنوان تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" أجراها بمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع الأغواط، 2012.

هدف الدراسة : التعرف على الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة.

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات.

نتائج الدراسة: توصل إلى النتائج التالية:

توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مديريةية التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .

الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار وهي من إعداد الطالب " قاسم شاهين بريسيم " العمري تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد الرضا فرج بدرأوي"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة سنة 2009.

هدف الدراسة: إستعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة وإلى الوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية محاولاً إيجاد دراسة تحليلية لواقع هذه القيادات والتي اعتمد عليها الباحث من هذه الأنماط القيادية.

- المنهج المستخدم: إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

- أدوات الدراسة: أساليب جمع البيانات:

1- المقابلات الشخصية: واعتمد على الأسئلة المباشرة للحصول على بعض الإجابات التي كان لها الدور المهم في دعم الفرضيات.

2- الإستبيان.

- عينة الدراسة: وزعت إستمارة الإستبيان وعددها 500 على 31 منظمة حكومية مدنية ووطنية.

- نتائج الدراسة :

إرتفاع مستوى ممارسة القيادة التبادلية في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه.

إرتفاع مستوى ممارسة التحفيز في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه والباكالوريوس.

إرتفاع مستوى ممارسة التحفيز في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة.

إرتفاع في مستوى ممارسة قيادة فريق العمل في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة.

إرتفاع في مستوى ممارسة التحفيز في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة.

الدراسة الرابعة:

دراسة (جمعة نوري : 2011)، بعنوان: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى .

تقوم هذه الدراسة بدراسة علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، إذ تمثلت مشكلة البحث معرفة دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى.

منهج وعينة الدراسة: قد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع ( 44 ) استمارة لعينة البحث والتي تم اختيارها عمدياً وتشمل عميد كلية ومعاونيه ورؤساء الأقسام، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسة بوجود علاقة ارتباط وأثر بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، وتم تحليل البيانات باستخدام وتحليل (Person) إذ استخدم عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (spss) برنامج الانحدار البسيط .

نتائج الدراسة: جاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث ، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها والتي من بينها تحلي قادة الكليات (عمداء، رؤساء أقسام) بسمات منها الحساسية اتجاه المشكلات والمثابرة والمبادرة والتفويض، وأيضاً على القادة الإداريين أن تكون لهم رؤية انتقادية للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير.

الدراسة الخامسة:

دراسة الصالح جيلح : بعنوان" أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ماجيستر، جامعة الجزائر، سنة 2006، انطلق الباحث من سؤال رئيسي: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟

انبثقت عنه مجموعة أسئلة فرعية:

هل يعطي القادة الإداريون في مجتمع صيدال الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت؟  
ما هي مساهمة القادة الإداريون في رفع أداء العاملين؟.

وفي محاولة تحليل هذه الإشكالية وضع الباحث عدة فرضيات أهمها:

استطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.

تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية توفر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى منهج دراسة الحالة، كما اعتمد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها ولعل أبرزها: المسح الكتابي، الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

عينة الدراسة: أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 23 فردا.

نتائج الدراسة: قد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- قدرة القادة الإداريون في صيدال أقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة محدودة وهذا لافتقارهم الشخصي واعتمادهم كثر على قوة السلطة الرسمية، وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة والمرؤوسين تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلها.

- ميل القادة في صيدال إلى الحلول الوسطى للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام بالعمل والإنتاج، أي العجز عن تحقيق وإشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة السادسة:

دراسة شاين نوال، بعنوان: "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية وهي رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، سنة 2013/2014.

انطلقت الباحثة من سؤال جوهري هو: إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية؟ واندرجت تحتها مجموعة تساؤلات فرعية من بينها: هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية؟

كانت تهدف الباحثة من خلال الدراسة إلى:

- معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية ومدى تأثيره في العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة الإنتاج.

- إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم أداءهم.

- معرفة نوع الأساليب التي يتبعها في تشجيع التفاعل الاجتماعي بينه وبينهم ودفعهم للعمل وتطوير المؤسسة وخلق جو من التعاون.

- معرفة مدى قدرة هؤلاء القادة على تطبيق البرامج واستغلال مهاراتهم وكفاءتهم بأساليب قيادية متميزة.

عينة الدراسة: اعتمدت الباحثة على عينة مكونة من 383 عاملا، وقد صاغت الفرضية الرئيسة التالية:

- تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة .

وتحتها تدرج مجموعة فرضيات فرعية وهي كالتالي:

يفضل العمال النمط القيادي الإشرافي الديمقراطي للرفع من معنوياتهم.

يساهم النمط التسلطي أكثر من غيره في تحقيق الاستقرار لدى العمال

**منهج الدراسة:** لاختبار هذه الفرضيات اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة تأثير نمط القيادة على الأداء، سيكون مبنياً على استجابات العمال والقادة، وقد اعتمدت عليه كونه يقوم على دراسة واقع الظاهرة ويحقق الهدف، كما أن تحليل ومعرفة الأسلوب السائد داخل المؤسسة لا يتم إلا في إطار وصف وتحليل الواقع الذي توجد فيه وصفاً واقعياً. أما أدوات الدراسة فقد اعتمدت على الملاحظة المقابلة والاستمارة.

### نتائج الدراسة:

قد توصلت الدراسة التي نتائجهما هي:

- أن النمط الديمقراطي المبني على المرونة في المعاملة والتعاون والانسجام بين القادة والعمال وفسح المجال لهم للمشاركة أحياناً في اقتراح أساليب جديدة للعمل يؤدي إلى استقرار رضاهم عن العمل. - إن الأسلوب التسلطي إذا كان فيه عقاب وتسلطاً ورقابة صارمة يؤدي إلى تدمير العمال - إن الأداء الوظيفي يزيد ويتحسن من خلال الديمقراطية في التعامل.

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي

#### الدراسة الأولى:

دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح بعنوان: الصراعات التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي " دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، سنة 2008م.

تتلخص إشكالية حول الصراعات التنظيمية التي تواجه المديرين في أعمالهم ومدى كفاءة العاملين في المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي، وفق التساؤل الرئيسي للدراسة هو كالتالي ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟

**العينة:** تم استخدام العينة العشوائية الطبقية التي تتكون من قلة الأكاديميين والإداريين من كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة حيث يبلغ إجمالي عددهم 819 موظفاً.

**المنهج:** تم استخدام للمنهج الوصفي التحليلي .

نتائج الدراسة:

أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية 42.9 أقل منها في جامعة الأزهر 532. أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية 7،44 أقل منها في جامعة الأزهر 564. أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل كلتا الجامعتين، حسب الترتيب التنازلي في كلا الجامعتين . أن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقا لوجهات نظر في كلتا الجامعتين .

الدراسة الثانية:

دراسة (عطوي سعد الدين، الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين محمد بوضياف لبلدية بوقاعة رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2010).

حيث هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الضغط المهني والصراع التنظيمي لدى عمال مركز التكوين المهني والتمهين محمد بوضياف لبلدية بوقاعة، وبالتالي كان مجتمع الدراسة شامل لكل العاملين بالمركز والذي بلغ عددهم 53 عامل، حيث تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود العديد من المتغيرات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الضغوط المهنية، فظروف العمل، الظروف البيئية الداخلية للمؤسسة، الظروف الفيزيائية العلاقة بين العمال والمشرفين لها دور في ظهور الضغوط المهنية وبالتالي إحداث صراعات بين العمال.

## الدراسة الثالثة:

دراسة لينا داود محمد طه: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، هذه رسالة مقدمة إبتكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير بعض المتغيرات التنظيمية على الصراع التنظيمي والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل المستشفيات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها.

عينة الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتحديد عينة مكونة من 13 مستشفى حكومي والذي يصل عدد العاملين فيها إلى 5210 موظف حيث قامت الباحثة بمحصر عينة الدراسة في 358 مفردة.

المنهج: إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، عجز نظام الأجور والحوافز والمكافآت، ضعف سياسة المؤسسات والصراع التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية في قطاع غزة.

- قدرة القطاع الصحي في غزة على التوظيف باستمرار وتحديد طاقات العاملين.

- عدم إدراك المسؤولين بالقطاع الصحي لأهمية الصراع التنظيمي بإعتباره أداة هدم لا أداة بناء.

الدراسة الرابعة:

دراسة محمد عساف بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي وأثره في التغيير الإستراتيجي للمنظمة، دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الأنبار، أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الصراع التنظيمي في التغيير الإستراتيجي للمدراء والمشرفين في المديرية العامة لتربية الأنبار .

عينة الدراسة: أجريت هذه الدراسة على كل المدراء والمشرفين في المؤسسة حيث تم حصر العينة في 52 مفردة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

- تسعى المديرية العامة لتربية الأنبار إلى تعريف أقسامها وموظفيها بالتقنيات الحديثة في أعمالها وبمعدلات عالية.
- تعتمد المديرية العامة لتربية الأنبار وبمعدلات عالية الحلول المطروحة لحل المشكلات فيها وتوفير الحياة الإيجابية لكافة أطرافها بغض النظر عن المكانة التي هي فيها.
- إن التطور التنظيمي والإبتكار يزيد من قدرة المديرية العامة لتربية الأنبار وبمعدلات عالية في معرفة أسباب الصراع وإدارته ويقوي الميزة التنافسية لها.
- لا يمكن إختيار أكثر من شخص واحد من نفس الجمعية أو النقابة أو المنظمة أو المؤسسة.
- لا يمكن إختيار الأعضاء الجدد لعهدتين متتاليتين من بين الجمعيات أو النقابات أو المنظمات أو المؤسسات التي انتهت عهدها ممثلها في المرصد.

الدراسة الخامسة:

دراسة (أبكر فطر ، محمد : ( 2015 )، بعنوان: الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه ، ومعرفة الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالدراسة .

شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي البالغ عددهم ( 330).

وتم التوصل إلى النتائج التالية : إن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع وأن المديرين والرؤساء يستخدمون أساليب التهدئة لتجنب المواجهة بالقوة لحل الصراع بين العاملين، وقد تفاوت رأى أفراد العينة حول العوامل التي لها تأثير على نشوء الصراع التنظيمي وهي التي يراها المبحوثون مؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي وهي مرتبة تنازليا: عدم التساوي في فرص الترقية، ومنح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم، وعدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات، تفضيل إدارة دون أخرى في توزيع الموارد ، وعدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين، وعدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين، والتداخل في الاختصاصات، وعدم وضوح المسؤوليات، وعدم ملاءمة العمل مع القدرات والتخصص، وعدم اتباع الطرق العلمية في القيادة كما تفاوتت رؤية أفراد عينة الدراسة في استخدام الأساليب من قبل الرؤساء لتسوية الصراعات بين العاملين.

#### الدراسة السادسة:

دراسة زرقاوي أمال، بعنوان الدراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الكوابل بسكرة، 2014.

الهدف من إجراء هذه الدراسة التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة بقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة وكذلك تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع تنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي.

منهج الدراسة: استخدمت المنهج الوصفي التحليلي اعتمدت على عينه تمثيلية لمجتمع الدراسة والتي حددتها بنسبه 10 بالمئة بست مديريات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- أن الاختلاف في مستوى التعليم وفي توعيه يؤدي إلى حدوث الصراع والاختلاف حول مواضيع العمل.
- العلاقات غير رسميه داخل المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال.

- تأخير المهام الموكلة التي لهم هو أحد أشكال الصراع في المؤسسة والذي يعبر عن عصيان الأوامر والتباطؤ في إنجازها.

- لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون أن الصراع فقد يفقد منهم مناصبهم نهائياً وتجنب آثاره الزيادة على تنقل بعض العمال من مصلحة إلى أخرى رفضاً لأسلوب السير في المصلحة السابقة بحث عن عمل أكثر راحة.

الدراسة السابعة:

دراسة ( أبو سنينه البياتي (2014)، بعنوان: مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي في محافظة العاصمة عمان.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً وتم استخدام استبيانين تم تطويرهما بعد التأكد وثباتهما.

وأفادت النتائج أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير الرتبة لصالح رتبة معلم خبير، وتبعاً لمتغير المنطقة لصالح عمان الثانية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة، من وجهة نظرهم تبعاً لجميع المتغيرات وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته.

## الدراسة الثامنة :

دراسة عطوي سعد الدين، الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين محمد بوضياف لبلدية بوقاعة رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، (2010).

حيث هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الضغط المهني والصراع التنظيمي لدى عمال مركز التكوين المهني والتمهين محمد بوضياف لبلدية بوقاعة، وبالتالي كان مجتمع الدراسة شامل لكل العاملين بالمركز والذي بلغ عددهم 53 عامل.

حيث تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود العديد من المتغيرات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الضغوط المهنية، فظروف العمل، الظروف البيئية الداخلية للمؤسسة، الظروف الفيزيائية، العلاقة بين العمال والمشرفين لها دور في ظهور الضغوط المهنية وبالتالي إحداث صراعات بين العمال.

2- دراسة لينا داود محمد طه: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظات غزة، دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية بمحافظات غزة، هذه رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، فلسطين، 2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير بعض المتغيرات التنظيمية على الصراع التنظيمي والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل المستشفيات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتحديد عينة مكونة من 13 مستشفى حكومي والذي يصل عدد العاملين فيها إلى 5210 موظف حيث قامت الباحثة بخصر عينة الدراسة في 358 مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، عجز نظام الأجور والحوافز والمكافآت، ضعف سياسة المؤسسات) والصراع التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية في قطاع غزة.

- قدرة القطاع الصحي في غزة على التوظيف باستمرار وتحديد طاقات العاملين.

- عدم إدراك المسؤولين بالقطاع الصحي لأهمية الصراع التنظيمي باعتباره أداة.

هدم لا أداة بناء.

الدراسة التاسعة:

دراسة محمد عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثره في التغيير الإستراتيجي للمنظمة، دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الأنبار، أطروحة مقدمة إكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الصراع التنظيمي في التغيير الإستراتيجي للمدراء والمشرفين في المديرية العامة لتربية الأنبار.

قد أجريت هذه الدراسة على كل المدراء والمشرفين في المؤسسة حيث تم حصر العينة في 52 مفردة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- تسعى المديرية العامة لتربية الأنبار إلى تعريف أقسامها وموظفيها بالتقنيات الحديثة في ومعدلات عالية.

- تعتمد المديرية العامة لتربية الأنبار ومعدلات عالية الحلول المطروحة لحل المشكلات فيها وتوفير الحياة الإيجابية لكافة أطرافها بغض النظر عن المكانة التي هي فيها.

- إن التطور التنظيمي والإبتكار يزيد من قدرة المديرية العامة لتربية الأنبار ومعدلات عالية في معرفة أسباب الصراع وإدارته ويقوي الميزة التنافسية لها.

- تقود إدارة الصراع والتغيير الإستراتيجي في المديرية العامة لتربية الأنبار إلى تحسين أدائها الوظيفي ومعدلات جيدة.

المطلب الثالث: الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيم  
الدراسة الأولى:

دراسة توفيق حامد طوالبه لموسومة، بعنوان " أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين"  
التي أجراها بالمؤسسات العامة في الأردن، 2011

منهج الدراسة: حيث اعتمد على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان في جمع المعلومات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن أنماط القيادة على اختلاف أنواعها: النمط التسلطي، الاستغلالي، والنمط التسلطي الخبير، والنمط الاستشاري  
والنمط المشارك والنمط التحويلي كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين.  
أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي التحويلي كان السائد والأكثر تأثيراً على عملية إدارة الصراع  
التنظيمي.

أن المتغير الوظيفي الخبرة العملية كان له أثر كبير على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين.  
الدراسة الثانية:

دراسة بن معتوق حمزة، دراسة بعنوان - القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي - دراسة  
ميدانية بمقر الادارة المحلية لولاية المسيلة لطالب "، إشراف الدكتورة حميدي "سامية كلية العلوم الانسانية  
و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة " محمد خيضر " - بسكرة - مذكرة نهاية الدراسة لنيل  
شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل 2014 - 2015.

هدف الدراسة: محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الادارية في إحتواء الصراع التنظيمي.

✓ التعرف على الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي.

✓ دراسة أهم الخطوات والطرق التي يقوم بها الباحث من أجل إحتواء الصراع التنظيمي.

✓ معرفة الأنماط القيادية السائدة داخل المنظمة وتأثيرها على مستويات الصراع.

✓ التعرف على مستويات الصراع داخل المنظمة.

- المنهج المستخدم:

إستعمل الباحث في هذه الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي " لوصف الظاهرة وتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها.

عينة الدراسة:

أما بالنسبة لعينة الدراسة فاستخدم العينة الطبقية حيث قام بتقدير حجم العينة الكلي ب: 374، ثم إختيار نسبة 20 بالمائة من مجموع الموظفين.

الأدوات المستخدمة:

من بين الأدوات التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة: الإستبيان المقابلة الملاحظة، السجلات والوثائق.

نتائج الدراسة:

أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه.  
أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي وأن الأساليب الأخرى، أسلوب التنافس التعاون تجنب تستخدم احيانا فقط وبدرجات متفاوتة.  
أن القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية و الإدارية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي.

الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان - القيادة الإدارية وعلاقتها بالصراع التنظيمي - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -  
بعين بسام للباحثين، إيمان حجار مرهون ، احمد جميل ، جامعة البويرة الجزائر ، مخبر السياسات التنموية  
والدراسات الاستشرافية تاريخ النشر 30/06/2021 .

هدف الدراسة:

- التعرف على مفهوم متغيرات الدراسة و المتمثلة في المتغير المستقل و الذي يمثل القيادة الإدارية أما المتغير التابع فيمثل الصراع التنظيمي .
- معرفة مختلف الأساليب القيادية المتبعة من طرف القائد وماهي مختلف العوامل المؤثرة على إختياره لأسلوب دون الأخر .
- معرفة مختلف أنواع الصراع التنظيمي ومختلف مستوياته و مختلف النتائج المترتبة عنه.
- معرفة علاقة القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي من الناحية النظرية.
- الخروج بجملة من النتائج من الناحية النظرية وفي الأخير الخروج بجملة .

المنهج المستخدم: إستعمل الباحث في هذه الدراسة " المنهج الوصفي التحليلي " لوصف الظاهرة و تحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها.

عينة الدراسة: تم استخدام 60 عامل و باعتبارهم رؤساء المصالح حيث يمثلون نسبة 6.7 % من مجتمع الدراسة أما بالنسبة للمرؤوسين فهم يمثلون النسبة المتبقية.

الأدوات المستخدمة: استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبيان و المقابلة.

نتائج الدراسة:

- الأسلوب القيادي السائد في شركة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام هو الأسلوب الديمقراطي ولكن ليس بنسبة عالية أي أن بعض الإجابات كانت تميل إلى النمط الديكتاتوري.

- في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام تقل الصراعات لوجود نظام عمل واضح المعام حيث لا تخلو المؤسسة من الصراع ولكن لا يؤثر على مسار العمل بصفة كبيرة لسهولة التحكم فيه .

الدراسة الرابعة:

دراسة محمود أحمد فحيل البوم بعنوان: دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد/ جامعة الزاوية بكلية الاقتصاد جامعة الزاوية، 2013.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي بكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية .

آداة الدراسة: تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ووزعت على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بلغت (60) استبانة.

منهج الدراسة: ولمعالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) .

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور للقيادة الإدارية على مستوى الكلية، وأنه لا يوجد للقيادة الإدارية أثر في إدارة الصراع التنظيمي، وجود الصراع التنظيمي نسبي وهو ظاهرة صحية داخل الكلية ويعتبر أمراً حتمياً كنتيجة لعوامل عديدة (ثقافية، نفسية، تنظيمية، اجتماعية، تعليمية).

الدراسة الخامسة:

دراسة بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من إعداد الطالب عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون" تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد الله صلاح اللحياي في كلية التربية في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية. وهي رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في قسم الإدارة التربوية تخصص تربية سنة 2013.

- أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع ممارسة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التعاون من وجهة نظر المعلمين.
  - التعرف على واقع ممارسة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التسوية من وجهة نظر المعلمين.
  - التعرف على واقع ممارسة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التجنب من وجهة نظر المعلمين.
  - التعرف على واقع ممارسة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التنازل من وجهة نظر المعلمين.
- المنهج المستخدم: إتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: إستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية، حيث تكونت العينة من 420 معلم من جميع المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة.

- أدوات جمع البيانات:

إستخدم الباحث الإستبيان للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر أفراد العينة.

النتائج:

- ✓ درجة ممارسة أسلوب التعاون لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة كانت عالية جدا.
- ✓ درجة ممارسة أسلوب التنافس لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة كانت متوسطة.
- ✓ درجة ممارسة أسلوب التسوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة كانت عادية.
- ✓ درجة ممارسة أسلوب التجنب لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة كانت متوسطة.
- ✓ درجة ممارسة أسلوب التنازل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة كانت متوسطة.

الدراسة السادسة:

الأخضر صياحي، 2011، بعنوان: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

هدف الدراسة: التعرف مدى تأثير النمط القيادي داخل المنظمة على عملية التغيير.

- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين المرؤوسين للمساهمة في ادارة التغيير والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل بين المشاركين في خطة التغيير.

- يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الاكثر فعالية في ادارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة .

آداة الدراسة: اعتمد الباحث في جمع المادة العلمية على أداة الإستمارة والمقابلة وطبقها على عينة عشوائية من مجتمع البحث قدرت بـ 31 عاملا، كما إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مشاركة المرؤوسين في اعداد وتنفيذ خطط التغيير يزيد من الفاعلية في التنفيذ و الوصول الى النتائج المرجوة .

- سلامة قنوات الإتصال وضمن التواصل بين القادة و المرؤوسين يساعد في الوصول الى نتائج إيجابية وضمن تعاون جميع أعضاء المنظمة.

- تدرك القيادة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أن التغيير أصبح ضرورة لتطويرها، لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب التقليدية.

الدراسة السابعة:

دراسة ( الزعبي 2012)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية.

هدفت الدراسة التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الصراع التنظيمي في جامعة العلوم التطبيقية بالأردن.

اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وتم تصميم استبانة وزعت على (76) عضو هيئة تدريس.

تم التوصل إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن هناك مستويات مرتفعة لتوفر أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادة الإدارية بالجامعة وهذا يعطي انطباعاً عن مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لهذه القيادة كقدوة لهم في ممارسة أعمالهم، وأيضاً أن أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي هو محدودية الموارد . وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات كان من أهمها ضرورة قيام الجامعة بتنمية الثقة بين القيادة الإدارية وأعضاء هيئة التدريس من أجل

تعزيز دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، وإعادة النظر في الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي ومن بينها محدودية الموارد.

#### الدراسة الثامنة:

دراسة الطوالة (2008)، بعنوان: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين.

تم إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في هذه المؤسسات. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن وعددهم (410) موظفاً وموظفة وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع يعزى لمتغير الخبرة العملية، وأيضاً عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي يعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي، وأيضاً توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات كان من أهمها ضرورة تدريب المديرين على الأنماط القيادية والاستراتيجيات الفعالة لإنهاء الصراع أو التقليل منه، وأيضاً الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في اختيار أفضل الأساليب والاستراتيجيات لإنهاء أو التقليل من الصراع التنظيمي.

#### الدراسة التاسعة:

دراسة دون فان، دراسة قام بها دون فان سنة 1993 بعنوان "الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء الكليات وعينة من مرؤوسيه".

أجريت الدراسة بجامعة وكليات ولاية وينكسون (Wisconsin).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وفعاليتها، وكذلك إلى بحث العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبعض الخصائص الديمغرافية لعمداء الكليات.

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة بالتكامل والتسوية والميل للمساعدة وبين فعاليتها.

وقد وجد إن هناك أثراً محدوداً للخصائص الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع، وتبين أن الأكثر شيوعاً لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية.

المطلب الثالث: الفجوة البحثية

1 - من حيث المكان والزمان:

تمت الدراسة الحالية في بيئة جزائرية وبالتحديد في ولاية الوادي في بلدية دوار الماء بالسنة 2024، بينما تمت الدراسات السابقة بين البيئات مختلفة الجزائرية ودولية (دول مختلفة) والأجنبية بلغة أخرى متغيرة من سنة 1993 إلى 2021.

2- من حيث عدد العينة:

نجد أن جزء من الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة العدد من خلال مقارنة بالدراسة الحالية وبعضها الآخر أقل وذلك حسب إمكانية كل دراسة، بينما أعدت هذه الدراسة على الجانب النظري للقيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي في العديد من أماكن مختلفة وفي الفصل الثاني على الدراسة التطبيقية درجة الارتباطية وتأثر بين للقيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي ولجأ الباحث إلى استبانة موزعة لعينة من موظفي بلدية دوار الماء في (الوادي).

3- من حيث المتغيرات:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر قيادة الإدارة وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة من خلال وجهة نظر موظفي بلدية دوار الماء بالوادي، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة نذكر منها: تنمية الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الإبداع الإداري، أداء العمال، التغيير التنظيمي.

## الفصل الثاني

### الإطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد إستمارة احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي بلدية دوار الماء بالوادي، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هي:

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستمارة الاستبائية وأيضا معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الاستمارة وطريقة توزيعه وفي الأخير سنتطرق الى العينة المدروسة.

#### المطلب الأول: الطريقة

يشمل هذا العنصر تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

#### 1- منهجية الدراسة

ان المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا في دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، كما ان طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

#### 2-مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي الى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"<sup>1</sup>، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفي بلدية دوار الماء بالطالب العربي ولاية الوادي.

#### 3-عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعا في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجا يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة او استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"<sup>2</sup>، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على موظفي بلدية دوار الماء بالطالب العربي بالوادي، وقد تم توزيع 35 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم استرجاع 32 استمارة وتم استبعاد 02 استمارات. والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 18.

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قنديجلي، منهجية البحث العلمي، دار البازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

الجدول رقم (02-02): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات غير المسترجعة	الاستثمارات الملغاة	الاستثمارات المدروسة	نسبة الردود
35	32	03	03	30	%85.71

المصدر: من إعداد الطلبة.

#### 4-لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

##### أ-نبذة عن بلدية الدوار

بلدية دوار الماء بلدية تابعة لدائرة الطالب العربي ولاية الوادي تم تأسيسها في التقسيم الإداري 1984 تقدر مساحتها الإجمالية بـ 17.814 إي (60%) من المساحة الإجمالية لولاية الوادي، عدد سكانها خلال الإحصائيات الأخيرة لسنة 2020 ما يفوق 19000 نسمة تعتبر بلدية حدودية حيث يجدا من الشرق دولة تونس ممثلة في ولايات - توزر قبلي تطاوين، ومن الغرب بلديات الطريفراوي، النحلة، العقلة الرياح، وولاية توقرت، ومن الجنوب ولاية ورقلة ممثلة في دائرة البرمة يطغى الطباع المناخية الرمي على المنطقة حيث ينشط أهلها في ميدان التجارة ورعي الإبل والفلاحة تحوز من الجهة الجنوبية على حقل بترولي كبير يمتد على 300 كلم يمر على المنطقة الطريق الولائي رقم 722 الرباط بينها وبين بلدية الطالب العربي والطريق الولائي الربط بينها وبين بلدية النحلة والطريق الولائي الرباط بينها وبين بلدية البرمة ولاية ورقلة، تملك البلدية قريتين قرية أميه الشيخ والتي تبعد بـ 25 كلم وقرية الغنامي التي تبعد بـ 40 كلم وهي ابعد قرية عن عاصمة الولاية، كما كان لبلدية دوار الماء الأثر الكبير في تمرير السلاح أثناء الثورة التحريرية حيث بها عدة معارك ثورية منها - معركة سيار ومعركة بئر رومان 1958.

أهم إنجازات رئيس المجلس الشعبي البلدي لسنة 2024

-تكملة إنجاز الشطر الثاني من طريق الحضري بحي الشهداء على مسافة 1070 مط إنجاز طريق للمقبرة الشرقية على مسافة 1.2 كم؛

-إنجاز إنارة بالطاقة الشمسية بالمقابر (الشرقية الغنامي - إمييه الشيخ) ؛

-إنجاز طريق لمقبرة الغنامي على مسافة 1.7 كم إنجاز ساحة لعب بالعشب الاصطناعي بحي أول نوفمبر

-إنجاز تهيئة حضرية بحي الهواري بومدين؛

-إنجاز طريق حضري بحي الأمير عبد القادر على مسافة 1070مط؛

-إنجاز تهيئة حضرية النسيم؛

-توسيع شبكة المياه الصالحة للشرب على مسافة 2300 ط؛

انجاز تهيئة حضرية بحجى ابن باديس؛

انجاز تهيئة حضرية للطريق المزدوج بحجى اول نوفمبر بدوار الماء؛

### ب-مصالح بلدية الدوار

بناء على الهيكل التنظيمي للبلدية (الملحق رقم 01)، تتضمن البلدية المصالح التالية:

#### -مصلحة الشؤون المالية والحركة الاقتصادية

-مكتب الميزانية والأجور؛

-مكتب الممتلكات؛

-فرع التحصيل والايرادات؛

-أمين المخزن.

#### -مصلحة التنظيم والشؤون العامة

-مكتب الحالة المدنية والشؤون الاجتماعية؛

-مكتب الشؤون الثقافية والفلاحية والرياضية؛

-مكتب المنازعات والانتخابات والخدمة الوطنية والجمعيات؛

-مكتب الوثائق البيومترية؛

-مكتب حركة السيارات ورخص السياقة؛

-الفرع الاداري بأمية الشيخ؛

-الفرع الاداري بالغنامي؛

-الفرع الإداري بحجى الأمير عبد القادر؛

-الفرع الاداري بحجى محمد الصديق بن يحيى.

#### -المصلحة التقنية

-مكتب التجهيز والأشغال الجديدة؛

-مكتب البناء والتعمير؛

-مكتب الشبكات والطرق.

#### -مصلحة الهيكل البلدي لحفظ الصحة والنظافة العمومية

-مكتب الرقابة والتفتيش لحفظ الصحة والنظافة العمومية؛

-مكتب الوقاية ومكافحة الامراض المتنقلة ورقابة مياه الشرب ومياه الصرف الصحي؛

- مكتب رقابة جودة المنتوجات وحملات التوعية للصحة والنظافة العمومية؛  
- فرع التحاليل المخبرية لحفظ الصحة والنظافة العمومية.

### المطلب الثاني: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

### 1- الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستثمار من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"<sup>1</sup>، وقد تطلب بناء الاستثمار عدة مراحل هي:

#### 1-1 مرحلة تصميم الاستثمار

تم إعداد الاستثمار خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بالقيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستثمار أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستثمار ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الاستثمار ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستثمار بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدمونها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

#### 1-2 محتوى الاستثمار

احتوت الاستثمار على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص 205.

الجزء الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من أربعة فقرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

الجزء الثاني: يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: أساليب القيادة الادارية، ويتكون من 19 فقرة، مقسمة الى خمسة أبعاد:

-البعد الأول: نمط الاشراف: يتكون من 07 فقرات؛

-البعد الثاني: الفريق: يتكون من 06 فقرات؛

-البعد الثالث: التحفيز: يتكون من 06 فقرات؛

المحور الثاني: الصراع التنظيمي، ويتكون من 12 فقرة.

### 1-3 مرحلة صدق الاستمارة

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي فيُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتصرنا هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

#### أ-التحكيم من قبل الاساتذة

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها: إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛ تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب-حساب الثبات الداخلي للإستمارة: بالإضافة إلى تحكيم الاساتذة فقد قمنا بالتحقق من صدق الأداة من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لمحاوَر أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارات وجميع عبارات الاستبيان وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

الجدول الرقم (01-02): الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الأول مع اجمالي المحور

المحور الثاني: الصراع التنظيمي	البعد الثالث: التحفيز	البعد الثاني: الفريق	البعد الأول: نمط الاشراف	المحور الأول: أساليب القيادة الادارية	العبارات
0.944	0.864	0.816	0.881	0.933	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى معنوية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 21

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول: أساليب القيادة الادارية خلال أبعاد كل من البعد الأول: نمط الاشراف بمعامل ارتباط ( $r=0.881$ )، البعد الثاني: الفريق بمعامل ارتباط ( $r=0.816$ )، البعد الثالث: التحفيز بمعامل الارتباط ( $r=0.864$ )، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة احصائيا، إذ أن قيمة مستوى المعنوية لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومن أبعاد المحور الأول صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، كما يتبين لنا أن محاور الدراسة تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحاور مع الاستبيان ككل دالة احصائيا، إذ أن مستوى المعنوية لقيم الاحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون في كل محور هي اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

ت-حساب معامل الفا كرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل الفا كرومباخ لمحاور الاستبانة وإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-02): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
0.984	0.735	31	الاستمارة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ثبات الاستمارة قدر بـ 0.735 وهو أكبر من المعامل 0.06 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن الاستمارة تتمتع بالثبات، كما بلغ الجذر التربيعي للاستبيان ككل 0.984 ما يدل على أنه هناك صدق وثبات للاستبيان.

#### 4-1 توزيع الاستمارة

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين

من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملء الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الاستمارات عند بعض افراد العينة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

### 3- مقياس ليكارت

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطلبة.

### ثالثا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تتمثل الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في دراستنا في:

#### 1- الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أيجابية عينة الدراسة، ومن هذه الأدوات نجد:

- **المتوسط الحسابي المرجح:** يعرف بأنه: " مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداما"<sup>1</sup>.

- **الوسط الفرضي:** يعرف بأنه: " هو عبارة عن قيمة نظرية أو فرضية لمجموعة من البيانات، أو هو عبارة عن المتوسط النظري لمدى الدرجات على مقياس معين، ويستفاد من الوسط الفرضي كطريقة مختصرة لإيجاد الوسط الحسابي أو في الحكم على الوسط الحسابي الفعلي لمجموعة من البيانات إن كان أعلى أو أقل من الوسط الفرضي فإن كان أعلى من الوسط الحسابي الفعلي دل ذلك على ارتفاع مستوى العينة في صفة أو سمة ما وإن كان أقل من الوسط الفرضي دل ذلك على انخفاض مستوى العينة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حامد الشمري، "الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

<sup>2</sup> بن سميثة العيد، "محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية"، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018-2019، ص 19.

- الانحراف المعياري: الانحراف المعياري هو البعد عن المتوسط، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت في الإحصاء وأكثرها استعمالاً، ويعتمد في حسابه على المتوسط، ويعرف بأنه: " الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن المتوسط"<sup>1</sup>.

- اختبار الطبيعة (Test Of Normality): من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساساً لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دوراً أساسياً في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالتطول والوزن ومستوى الذكاء وما إلى ذلك إذا قيست لعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العلمية<sup>2</sup>.

- اختبار ANOVA: هذا الاختبار من الأساليب الإحصائية الشائعة في بحوث العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على متوسطات قيم الاستجابة على المقاييس والاختبارات المستخدمة كأدوات لجمع البيانات<sup>3</sup>.

- اختبار بيرسون: يتخدم هذا الاختبار لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، الأول مستقل (X) والثاني تابع (Y)، تتراوح قيمة المعامل  $r$  المتحصل عليها بين -1 و +1 مروراً بالصفر<sup>4</sup>.

## 2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظراً لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

<sup>1</sup> هدى برهان سيف الدين، "محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس"، السعودية، 2014، ص13.

<sup>2</sup> وليد عبد الرحمان الفراء، "تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص16.

<sup>3</sup> بركات عبد العزيز، "مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام"، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014، ص 243.

<sup>4</sup> الجموعي مومن بكوش، أحمد فرحات، معامل الارتباط البسيط "بيرسون" والاختبارات البديلة، دراسات نفسية وتربوية، المجلد 16، العدد 02، 2023، ص 268.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بالإضافة لتحليل محاور الدراسة.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سنحاول فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس:

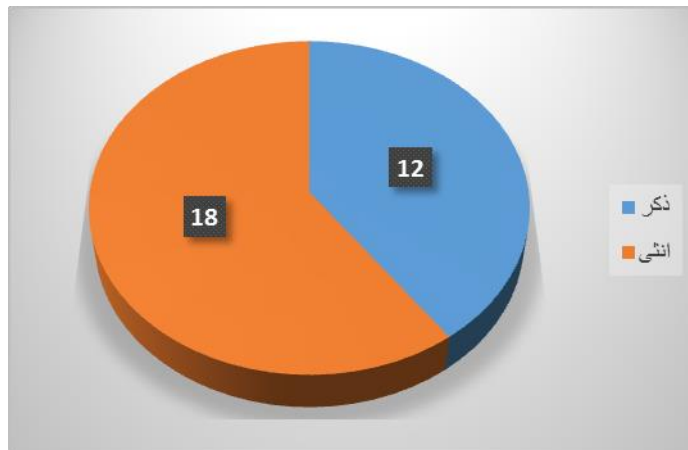
الجدول رقم (02-04): توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	البيان
40%	12	ذكر
60%	18	انثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-04) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم الاناث وذلك حيث بلغ عددهم 18 فردا أي بنسبة 60% من اجمالي افراد العينة، فيما كان عدد الاناث 12 فردا بنسبة 40%.

الشكل رقم (02-01): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب العمر:

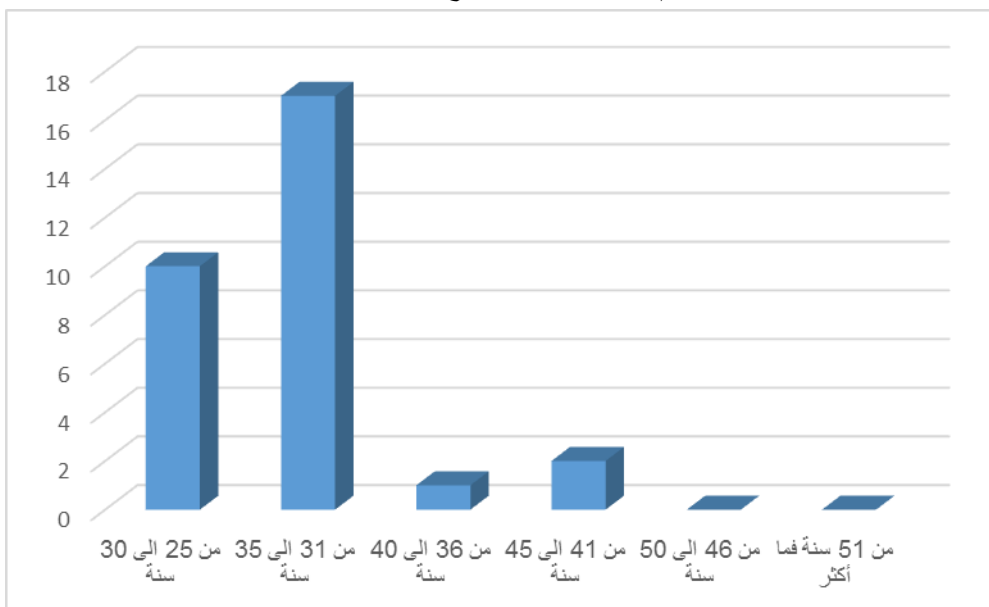
الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
33.3%	10	من 25 الى 30 سنة
56.7%	17	من 31 الى 35 سنة
03.3%	01	من 36 الى 40 سنة
06.7%	02	من 41 الى 45 سنة
00	00	من 46 الى 50 سنة
00	00	من 51 سنة فما أكثر
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-06) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أن أكبر فئة عمرية هي من 31 الى 35 سنة حيث بلغت نسبتها 54.7%، تليها الفئة من 25 الى 30 سنة بنسبة 33.3%، ثم الفئة من 41 الى 45 سنة بنسبة 06.7%، ثم الفئة من 36 الى 40 سنة بنسبة 03.3%، بينما لم نسجل أي فرد في الفئة من 46 الى 50 سنة، والأكثر من 51 سنة.

الشكل رقم (02-02): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تحليل خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

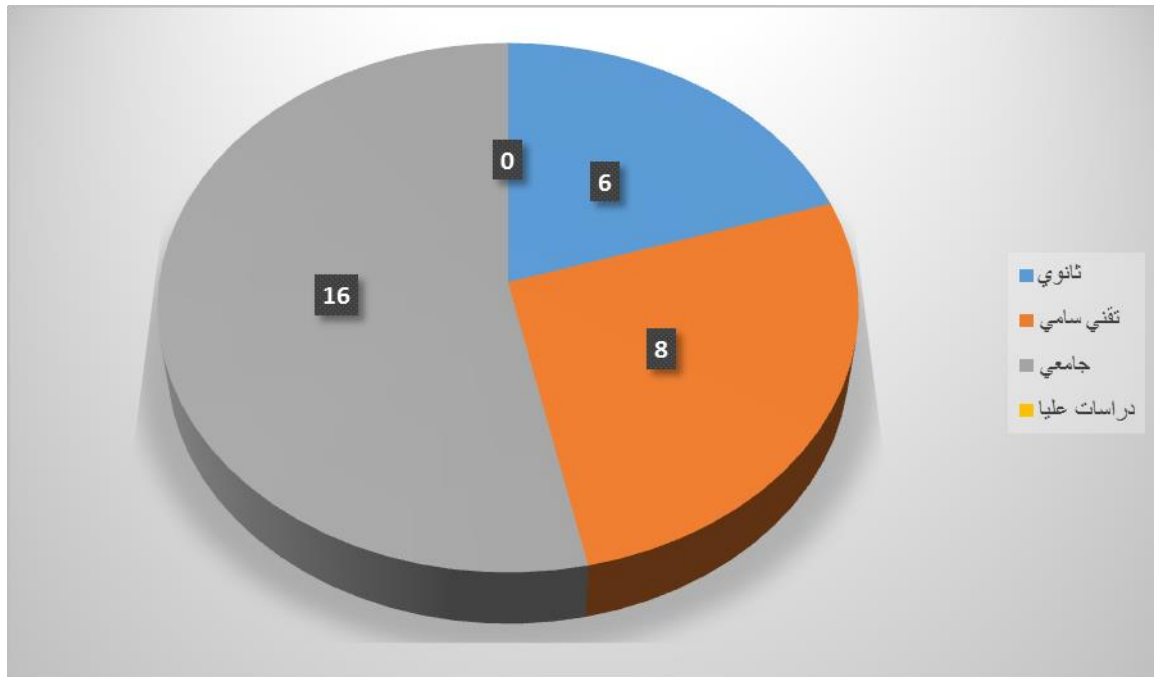
الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
20%	06	ثانوي
26.7%	08	تقني سامي
53.3%	16	جامعي
00	00	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-08) الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، بأن معظم أفراد العينة مستواهم جامعي وذلك بنسبة 53.3%، يليها مستوى تقني سامي بنسبة 26.7%، ثم المستوى الثانوي بنسبة 20%، فيما لم نسجل أي فرد مستواه دراسات عليا.

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة:

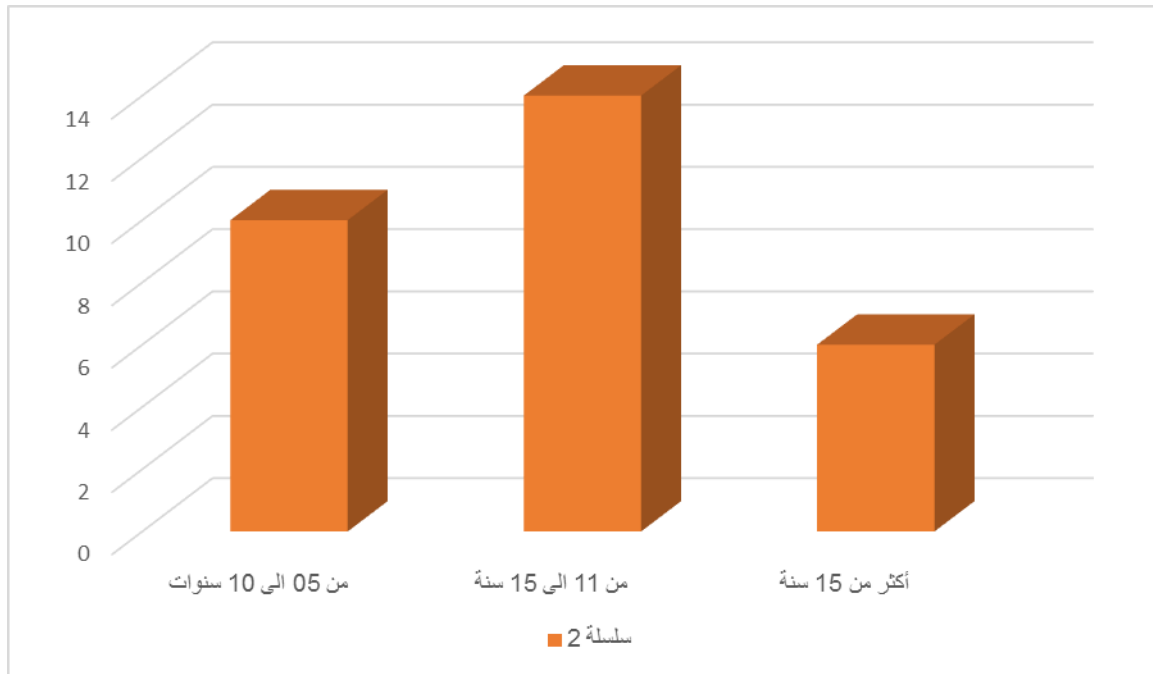
الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
33.3%	10	من 05 الى 10 سنوات
46.7%	14	من 11 الى 15 سنة
20%	06	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-08) الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ ان أكبر فئة ذات خبرة مهنية هي من 11 الى 15 سنة بنسبة 46.7%، تليها الفئة كم 05 الى 10 سنوات بنسبة 33.3%، ثم الفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 06%.

الشكل رقم (02-04): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتماداً على مقياس ليكارت الخماسي.

### 1- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: أساليب القيادة الادارية

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد محور إدارة الأداء الثلاثة.

#### 1-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: نمط الاشراف

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحراف معياري واتجاه فقرات البعد الأول: نمط الاشراف

الجدول رقم (02-08): متوسطات وانحراف معياري واتجاه فقرات البعد الأول: نمط الاشراف

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعبارة
01	تقتنع بأن لك القدرة على تحقيق النجاح بكل ثقة وإصرار	4.17	0.699	01	موافق
02	عادة ما تفوض الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المهمة	3.6	1.070	04	موافق
03	تعتمد على خبرتك ومهارتك في التأثير على العمال الذين هم تحت اشرافك	3.73	1.081	03	موافق
04	من الأساليب التي تتبعها في قيادتك هو أسلوب القائد المفاوض	2.93	0.172	07	محايد
05	قد تلجأ الى اتباع أسلوب القائد المقنع في ادارتك للمنظمة	3.17	0.1289	06	محايد
06	تعتمد على بعض الصفات الكاريزمية في تأثيرك على الآخرين	3.3	1.208	05	محايد
07	يمارس مديري ضغطا كبيرا علي لإنجاز المهام في وقت قصير	3.83	1.289	02	موافق
	البعد الأول: نمط الاشراف	3.39	0.457		محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الأول: نمط الاشراف، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تقتنع بأن لك القدرة على تحقيق النجاح بكل ثقة وإصرار " بانحراف معياري 0.699 وبمتوسط حسابي 4.17 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 07 والتي تنص على: " يمارس مديري ضغطا كبيرا علي لإنجاز المهام في وقت قصير. " بانحراف معياري 1.289 وبمتوسط حسابي 3.83 واتجاه (موافق).

- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تعتمد على خبرتك ومهارتك في التأثير على العمال الذين هم تحت اشرافك." بانحراف معياري 1.081 وبتوسط حسابي 3.73 واتجاه (موافق).
- المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " عادة ما تفوض الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المهمة " بانحراف معياري 1.07 وبتوسط حسابي 3.6 واتجاه (موافق).
- المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " تع تعتمد على بعض الصفات الكاريزمية في تأثيرك على الآخرين." بانحراف معياري 1.208 وبتوسط حسابي 3.3 واتجاه (محايد).
- المرتبة السادسة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تع قد تلجأ الى اتباع أسلوب القائد المقنع في ادارتك للمنظمة " بانحراف معياري 1.289 وبتوسط حسابي 3.17 واتجاه (محايد).
- المرتبة السابعة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " ت من الأساليب التي تتبعها في قيادتك هو أسلوب القائد المفاوض." بانحراف معياري 0.172 وبتوسط حسابي 2.93 واتجاه (محايد).
- أما البعد ككل فحاء انحرافه المعياري 0.457 وبتوسطه الحسابي 3.39 أي ان اتجاهه (محايد).

### 1-2 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: الفريق

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحراف معياري واتجاه فقرات البعد الثاني: الفريق

الجدول رقم (02-09): متوسطات وانحراف معياري واتجاه فقرات البعد الثاني: الفريق.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعبارة
01	تسعى للحصول على أفكار من المرؤوسين لتسترشد بها عند اتخاذ القرار	4.30	0.794	01	موافق بشدة
02	لا أهمل الفروق الفردية بين المرؤوسين باستمرار	3.17	1.02	05	محايد
03	أوجه العاملين للعمل بروح الفريق	3.3	1.368	04	محايد
04	أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام الآخرين	3.57	1.194	03	موافق
05	أستطيع الاعتماد على أعضاء فريقي لمساعدتي في إنجاز عملي	2.63	1.098	06	محايد
06	يتم حل النزاعات في فريقي بطريقة عادلة وبناءة	3.6	1.102	02	موافق
	البعد الثاني: الفريق	3.42	0.383		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثاني: الفريق، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تسعى للحصول على أفكار من المرؤوسين لتسترشد بها عند اتخاذ القرار " وبانحراف معياري 0.794 وبمتوسط حسابي 4.3 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " يتم حل النزاعات في فريقي بطريقة عادلة وبناءة " وبانحراف معياري 1.102 وبمتوسط حسابي 3.6 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام الآخرين " وبانحراف معياري 1.194 وبمتوسط حسابي 3.57 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " أوجه العاملين للعمل بروح الفريق " وبانحراف معياري 1.368 وبمتوسط حسابي 3.3 واتجاه (محايد).

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " لا أهمل الفروق الفردية بين المرؤوسين باستمرار " وبانحراف معياري 1.02 وبمتوسط حسابي 3.17 واتجاه (محايد).

-المرتبة السادسة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " أستطيع الاعتماد على أعضاء فريقي لمساعدتي في إنجاز عملي " وبانحراف معياري 1.098 وبمتوسط حسابي 2.63 واتجاه (محايد).

أما البعد ككل ف جاء انحرافه المعياري 0.383 ومتوسطه الحسابي 3.42 أي ان اتجاهه (موافق).

### 1-3 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: التحفيز

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحراف معياري واتجاه فقرات البعد الثالث: التحفيز

الجدول رقم (02-10): متوسطات وانحراف معياري واتجاه فقرات البعد الثالث: التحفيز.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعبارة
01	تقدم منح وامتيازات للمرؤوسين في العمل	3.9	1.094	01	موافق
02	اهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين	3.73	0.907	02	موافق
03	عادة ما أستشير العاملين عند اتخاذي للقرارات ليقبلوها في أغلب الأحيان	3.3	1.055	04	محايد
04	عادة ما أنسب النجاح لجهودهم وللآخرين	3.27	1.311	05	محايد

05	تعتمد على نظام الحوافز في تأثيرك على الآخرين في كثير من الأحيان	3.37	1.189	03	محايد
06	أعمل على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للعاملين تحت إشرافي	2.87	1.306	06	محايد
البعد الثالث: التحفيز		3.4	0.528	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الثالث: التحفيز، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تسعى للحصول على أفكار من المرؤوسين لتسترشد بها عند اتخاذ القرار " وبانحراف معياري 0.794 وبمتوسط حسابي 4.30 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " لا أهمل الفروق الفردية بين المرؤوسين باستمرار " وبانحراف معياري 0.907 وبمتوسط حسابي 3.73 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تعتمد على نظام الحوافز في تأثيرك على الآخرين في كثير من الأحيان " وبانحراف معياري 1.189 وبمتوسط حسابي 3.37 واتجاه (محايد).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " عادة ما أستشير العاملين عند اتخاذي للقرارات ليقبلوها في أغلب الأحيان " وبانحراف معياري 1.055 وبمتوسط حسابي 3.3 واتجاه (محايد).

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " عادة ما أنسب النجاح لجهود ولآخرين " وبانحراف معياري 1.311 وبمتوسط حسابي 3.27 واتجاه (محايد).

-المرتبة السادسة: الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " أعمل على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للعاملين تحت إشرافي " وبانحراف معياري 1.306 وبمتوسط حسابي 2.87 واتجاه (محايد).

أما البعد ككل فحذاء انحرافه المعياري 0.528 ومتوسطه الحسابي 3.4 أي ان اتجاهه (موافق).

## 2- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: الصراع التنظيمي

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني الخاص بالصراع التنظيمي.

الجدول رقم (02-11): متوسطات وانحراف معياري واتجاه المحور الثاني: الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعبارة
01	عادة ما أدرس كل أسباب الصراع للوصول لحل سليم للمشكلة	4.2	0.714	01	موافق بشدة
02	يتم تقديم أفكار لتحفيز أطراف الصراع لإيجاد حل لمصلحة الجميع	3.57	1.165	04	موافق
03	أقوم بالمساعدة حل المشاكل التي تؤدي للصراع	3.37	1.326	05	موافق
04	أقرب وجهات النظر لتفادي الصراع	3.13	1.358	08	محايد
05	دائما ما أسعى لتحقيق مصالح جميع الأطراف	3.23	1.135	06	محايد
06	عادة ما أوجّل قضايا الصراع لتوفير الوقت الكافي لدراستها	3.1	1.322	09	محايد
07	أعتبر أن الصراع ظاهرة طبيعية في السلوك الإنساني	3.1	1.125	10	محايد
08	أتفاوض مع الكل للوصول لحلول وسط	3.7	1.291	03	موافق
09	أخلق مناخ يسوده التعاون لحل بوادر نشوء الصراع	2.93	1.048	11	محايد
10	أشجع اتباع سياسة الاحذ والعطاء للوصول لحلول وسط	3.83	0.913	02	موافق
11	عادة ما أهتم بمشاعر الآخرين أو الحاجات الشخصية لأطراف الصراع	3.2	0.925	07	محايد
12	قد يخلق أحد طرفي الصراع أو كلاهما معلومات غير صحيحة عن بعضهما.	2.93	1.258	12	محايد
المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي		3.35	0.528	محايد	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول المحور الأول: الصراع التنظيمي، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " عادة ما أدرس كل أسباب الصراع للوصول لحل سليم للمشكلة " وبانحراف معياري 0.714 وبمتوسط حسابي 4.2 واتجاه (موافق بشدة).

- المرتبة الثانية: الفقرة رقم 10 والتي تنص على: " أشجع اتباع سياسة الأخذ والعطاء للوصول لحلول وسط " وبانحراف معياري 0.913 وبتوسط حسابي 3.83 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 08 والتي تنص على: " أتفاوض مع الكل للوصول لحلول وسط " وبانحراف معياري 1.291 وبتوسط حسابي 3.7 واتجاه (موافق).
- المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " يتم تقديم أفكار لتحفيز أطراف الصراع لإيجاد حل لمصلحة الجميع " وبانحراف معياري 1.165 وبتوسط حسابي 3.57 واتجاه (موافق).
- المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " أقوم بالمساعدة حل المشاكل التي تؤدي للصراع " وبانحراف معياري 1.326 وبتوسط حسابي 3.37 واتجاه (محايد).
- المرتبة السادسة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " دائما ما أسعى لتحقيق مصالح جميع الأطراف " وبانحراف معياري 1.135 وبتوسط حسابي 3.23 واتجاه (محايد).
- المرتبة السابعة: الفقرة رقم 11 والتي تنص على: " عادة ما أهتم بمشاعر الآخرين أو الحاجات الشخصية لأطراف الصراع " وبانحراف معياري 0.925 وبتوسط حسابي 3.2 واتجاه (محايد).
- المرتبة الثامنة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " أقرب وجهات النظر لتفادي الصراع " وبانحراف معياري 1.358 وبتوسط حسابي 3.13 واتجاه (محايد).
- المرتبة التاسعة: الفقرة رقم 06 والتي تنص على: " عادة ما أوجل قضايا الصراع لتوفير الوقت الكافي لدراستها " وبانحراف معياري 1.322 وبتوسط حسابي 3.1 واتجاه (محايد).
- المرتبة العاشرة: الفقرة رقم 07 والتي تنص على: " أعتبر أن الصراع ظاهرة طبيعية في السلوك الإنساني " وبانحراف معياري 1.125 وبتوسط حسابي 3.1 واتجاه (محايد).
- المرتبة الحادية عشر: الفقرة رقم 09 والتي تنص على: " أخلق مناخ يسوده التعاون لحل بؤادر نشوء الصراع " وبانحراف معياري 1.048 وبتوسط حسابي 2.93 واتجاه (محايد).
- المرتبة الثانية عشر: الفقرة رقم 12 والتي تنص على: " قد يخلق أحد طرفي الصراع أو كلاهما معلومات غير صحيحة عن بعضهما " 1.258 وبتوسط حسابي 2.93 واتجاه (موافق).
- أما البعد ككل فجاء انحرافه المعياري 0.528 وبتوسطه الحسابي 3.35 أي ان اتجاهه (محايد).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة أو رفض كل منها.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الفروض لمعرفة طبيعة الاختبارات اللاحقة التي يجب استخدامها. من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمنجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشايبرو ويلك (Shapiro-Wilk) تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛ لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة (K.S) و(S.W)<sup>1</sup>. كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-12): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov			البيان
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
0.104	30	0.942	0.2	30	0.123

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

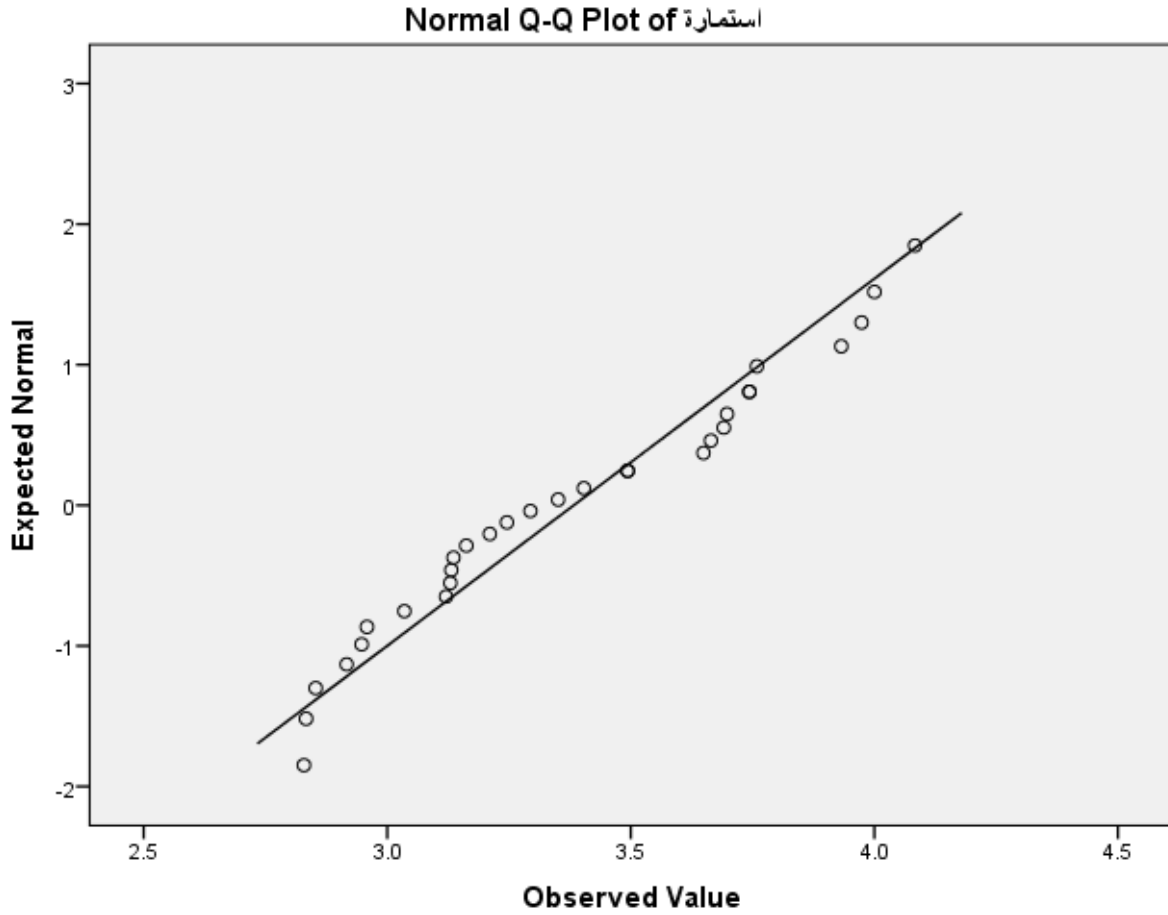
فرضية العدم ( $H_0$ ): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

<sup>1</sup> رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص 138.

الشكل رقم (02-05): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي



الصورة: من اعداد الطلبة اعتماد على مخرجات spss.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأول وفروعها:

والمتمثلة في:

فرضية العدم ( $H_0$ ) = ليس هناك مستوى مقبول للقيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) = هناك مستوى مقبول للقيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات

(المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة وفقا لبرنامج spss، والجدول

التالي بين نتائج هذه الاختبار

الجدول رقم (02-13): اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفروعها

البيان	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	الفرق بين المتوسطين	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
المحور الأول	47.676	29	0.000	3.26	3.55

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية  $Sig = 0.000$  أقل من مستوى الدلالة 0.05، ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه هناك مستوى مقبول للقيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (3.407) وهذا الفرق في حدود المجال [3.26-3.55]، ويمثل مستوى الموافقة مقبولة حول فقرات المحور الأول القيادة الإدارية.

وبناء عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: قبول نص الفرضية: هناك مستوى مقبول للقيادة الإدارية

في المؤسسة محل الدراسة

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والمتمثلة في:

فرضية العدم ( $H_0$ ) = ليس هناك مستوى ممارسة إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة مرتفع

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) = هناك مستوى ممارسة إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة مرتفع

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة وفقاً لبرنامج spss، والجدول التالي بين نتائج هذه الاختبار.

الجدول رقم (02-14): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

البيان	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	الفرق بين المتوسطين	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
المحور الأول	43.338	29	0.000	3.1998	3.5168

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية  $Sig = 0.000$  أقل من مستوى الدلالة 0.05، ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه هناك مستوى ممارسة إدارة الصراع التنظيمي في

المؤسسة مرتفع، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (3.358) وهذا الفرق في حدود المجال [3.19-3.51]، ويمثل مستوى الموافقة مقبولة حول فقرات المحور الأول إدارة الصراع التنظيمي.

وبناء عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: قبول نص الفرضية: هناك مستوى ممارسة إدارة الصراع

التنظيمي في المؤسسة مرتفع

3-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والمتمثلة في:

فرضية العدم  $(H_0) =$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $(H_1) =$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (02-15): اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفروعها

البيان	المحور الأول: القيادة الادارية	البعد الأول: نمط الاشراف	البعد الثاني: الفريق	البعد الثالث: التحفيز
معامل بيرسون	0.762	0.723	0.674	0.568
Sig	0.000	0.03	0.005	0.003
N	30			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يعبر معامل الارتباط عن قوة واتجاه الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة هو 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ومعامل الارتباط الخطي 0.762، بمعنى يوجد ارتباط خطي طردي بين النماذج القيادية وأداء العاملين بنسبة 76.2%، وبالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع للقيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي

محل الدراسة.

ومن خلال الجدول السابق نجد أيضا:

-معامل الارتباط بين متغير نمط الاشراف وإدارة الصراع التنظيمي 0.762 عند مستوى الدلالة 0.000، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف وإدارة الصراع التنظيمي.

-معامل الارتباط بين متغير الفريق وإدارة الصراع 0.723 عند مستوى الدلالة 0.005، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفريق وإدارة الصراع التنظيمي.

-معامل الارتباط بين متغير التحفيز وإدارة الصراع التنظيمي 0.568 عند مستوى الدلالة 0.000، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وإدارة الصراع التنظيمي.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والمتمثلة في:

**فرضية العدم ( $H_0$ )** = لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية البديلة ( $H_1$ )** = توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 1- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للجنس

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الجنس وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-16) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للجنس

مستوى الدلالة	اختبار ANOVA	المحاور	
0.481	0.511	البعد الأول	المحور الأول
0.776	0.082	البعد الثاني	
0.714	0.137	البعد الثالث	
0.953	0.003	اجمالي المحور الأول	
0.921	0.953	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS 21

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الجنس.

2- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للعمر

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية العمر وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-17) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

مستوى الدلالة	اختبار ANOVA	المحاور	
0.446	0.918	البعد الأول	المحور الأول
0.308	1.261	البعد الثاني	
0.047	3.044	البعد الثالث	
0.274	1.369	اجمالي المحور الأول	
0.137	2.010	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه.

حيث نلاحظ أن مستوى المعنوية للبعد الثالث أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروقات بين متوسطات إجابات العينة على البعد الثالث ترجع إلى خاصية العمر.

أما بقية الأبعاد والمحاور كلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية للعمر.

### 3- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للمستوى التعليمي

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

#### الجدول رقم (2-18) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.752	0.288	البعد الأول	المحور الأول
0.718	0.336	البعد الثاني	
0.465	0.787	البعد الثالث	
0.699	0.364	اجمالي المحور الأول	
0.245	1.480	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الأول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي.

### 4- دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا لعدد سنوات الخبرة

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية عدد سنوات الخبرة وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-19) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لعدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.788	0.241	البعد الأول	المحور الأول
0.296	1.273	البعد الثاني	
0.906	0.1	البعد الثالث	
0.629	0.472	اجمالي المحور الأول	
0.834	0.183	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية عدد سنوات الخبرة. وملخص القوم هنا فإننا نرفض الفرضية التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف المحاور تعود للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

#### أولاً: تفسير نتائج الفرضية الأولى

بناء على ما سبق، في اختيار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم قبول الفرضية الأولى أن هناك مستوى جيد أو مقبول للقيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة. مما يعني أن نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن القيادة الإدارية لها دور فعال في بلدية دوار الماء. وهذا راجع إلى الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المؤسسة حيث أن لها دورًا محوريًا في نجاح أي مؤسسة، فهي المسؤولة عن التخطيط والتوجيه من حيث تحديد أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها وكذلك وضع خطط استراتيجية لتحقيق الأهداف وتوزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين وتوجيه وتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف. وكذلك تحفيز الموظفين على العمل بجدّ وإبداع وخلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على التعاون والمشاركة وغرس روح الفريق والانتماء لدى الموظفين، ويكمن دورها كذلك في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة من خلال متابعة أداء الموظفين وتقديم التوجيه والدعم لهم وتقييم فعالية الخطط والبرامج وتعديلها حسب الحاجة وضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.

ثانيا: تفسير نتائج الفرضية الثانية

بناء على ما سبق في اختيار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم قبول الفرضية الثانية من خلال إثبات أن هناك مستوى ممارسة إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

وهذا يدل على وجود ثقافة إيجابية تقدر التواصل والحوار البنّاء لمعالجة الخلافات والاختلافات في الرأي التي قد تنشأ بين أعضاء الفريق أو الأقسام المختلفة، ويشير كذلك إلى حرص الإدارة على تهيئة بيئة عمل صحية وأمنة تُشجّع على التعبير عن الأفكار والمخاوف بشكلٍ صريح وبنّاء، مع وجود آليات فعّالة لمعالجة هذه النزاعات بحُسن نية وبحث عن حلول مرضية لجميع الأطراف.

ومن خلال ارتفاع مستوى ممارسة إدارة الصراع التنظيمي يشعر الموظفون بالأمان والراحة في التعبير عن آرائهم، يصبحون أكثر مشاركة وإبداعاً في العمل، ويمكن أن يؤدي الصراع المدار بشكلٍ جيّد إلى تبادل الأفكار المختلفة وتخفيف حلولٍ مبتكرة للتحديات فيؤدي إلى معالجة الخلافات بشكلٍ صريح تقلّل من تراكم الاستياء والتوتر بين الموظفين، مما يُحسّن من صحتهم النفسية ورفاهيتهم، وكل ذلك يكون عن طريق إتاحة مشاركة وجهات النظر المختلفة اتّخاذ قرارات أكثر شمولاً ودقة وتساعد مهارات إدارة الصراع الفعّالة على بناء الثقة والاحترام بين الموظفين، مما يحسن من علاقات العمل.

ثالثاً: تفسير نتائج الفرضية الثالثة

بناء على ما سبق في اختيار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم قبول الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

تدعم هذه النتيجة وجود علاقة وثيقة بين مستوى أبعاد القيادة الإدارية وكفاءة إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

وذلك يعني أنّه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة الإدارية الفعّالة، كلما قلّت حدة الصراعات التنظيمية وتأثيرها السلبي على الموظفين.

ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

-القائد الفعّال يعطي الثقة والاحترام ممّا يُشجّع الموظفين على التعاون والتواصل البنّاء لمعالجة الخلافات ويُحدّد كذلك القائد الفعّال الأهداف والرؤى بوضوح ممّا يُقلّل من الغموض والالتباس، ويُساعد على توحيد الجهود وتجنّب الصراعات على الموارد أو المصالح.

- كذلك يُحَفِّز القائد الفعّال الموظفين على المشاركة والتعبير عن آرائهم: ممّا يُتيح لهم فرصة حلّ المشكلات بشكلٍ استباقي قبل تفاقمها، ويعزّز القائد الفعّال بيئة عمل عادلة ومنصفة ممّا يُقلل من الشعور بالظلم أو الاستياء، ويساهم كذلك في حل النزاعات بشكلٍ سلمي.

- يتمتع القائد الفعّال بمهارات حلّ المشكلات واتّخاذ القرارات: ممّا يُمكنه من معالجة الصراعات بكفاءة وفعالية، فقد يُساعد القائد الديمقراطي في إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية صنع القرار، ممّا يُقلل من شعورهم بالإقصاء أو الاستياء، ويُشجّع على حلّ الخلافات من خلال النقاش والحوار البناء.

- بينما قد يساعد القائد الموجه في تحديد الأهداف بوضوح وتحديد الأدوار والمسؤوليات، ممّا يُقلل من الالتباس ويُساعد على تجنّب الصراعات على الموارد أو المصالح.

وبشكلٍ عام، تُشير هذه النتائج إلى أهمية دور القيادة الإدارية في تعزيز بيئة عمل صحية خالية من الصراعات أو على الأقل تدار بشكلٍ فعّال، وذلك من خلال التركيز على تنمية مهارات القادة الإداريين وتعزيز ممارسات القيادة الفعّالة.

تؤكد هذه الفرضية على أهمية الربط بين القيادة الإدارية الفعّالة وإدارة الصراع التنظيمي لخلق بيئة عمل إيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة واستدامتها على المدى الطويل.

#### رابعاً: تفسير نتائج تحليل خصائص العينة الشخصية

انطلاقاً من تحليل البيانات الشخصية للعينة باعتماد برنامج SPSS V22 يمكن تفسير نتائج على النحو التالي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الإناث وذلك حيث بلغ عددهم 18 فرداً أي بنسبة 60% من إجمالي أفراد العينة، فيما كان عدد الإناث 12 فرداً بنسبة 40%.

- كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن أكبر فئة عمرية هي من 31 إلى 35 سنة حيث بلغت نسبتها 54.7%، تليها الفئة من 25 إلى 30 سنة بنسبة 33.3%، ثم الفئة من 41 إلى 45 سنة بنسبة 6.7%، ثم الفئة من 36 إلى 40 سنة بنسبة 3.3%، بينما لم نسجل أي فرد في الفئة من 46 إلى 50 سنة، والأكثر من 51 سنة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة مستواهم جامعي وذلك بنسبة 53.3%، يليها مستوى تقني سامي بنسبة 26.7%، ثم المستوى الثانوي بنسبة 20%، إن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، ممّا يدلّ على قدرتهم على استيعاب المعارف والمهارات المعقدة، وتحليل المعلومات، واتّخاذ القرارات السليمة.

ويتوقع أن يكون أداء حاملي الشهادات الجامعية أفضل من غيرهم، نظرًا لتعرضهم لمنهج تعليمي يُنمي مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات والتواصل الفعال.

- أظهرت نتائج الدراسة كذلك أن أكبر فئة ذات خبرة مهنية هي من 11 الى 15 سنة بنسبة 46.7%، تليها الفئة كم 05 الى 10 سنوات بنسبة 33.3%، ثم الفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 06%، وذلك يدل على أنّ غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية مُتراكمّة تتراوح بين 11 و 15 سنة، ممّا يدلّ على قدرتهم على أداء المهام بكفاءةٍ عاليةٍ وفعاليةٍ متوقعة ويتوقع أن يكون أفراد هذه الفئة قد اكتسبوا مهاراتٍ مُتقدمةً في مجالات عملهم، ممّا يُساهم في تعزيز قدراتهم وإمكاناتهم، كما أنهم يتمتعون باستقرارٍ وظيفيٍّ نسبيٍّ لأفراد العينة، ممّا يدلّ على التزامهم بعملهم ورغبتهم في التطوير المهني.

### خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة استبيان والتي تهدف إلى معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم توزيعها على عينة من موظفي بلدية دوار الماء بالطالب العربي بالوادى، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الإستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، وإختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك مستوى مقبول للقيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.
- هناك مستوى ممارسة إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة مرتفع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الخاتمة

### الخاتمة

إن مواكبة التطورات السريعة للبيئة وتزايد المنافسة فرض على كل منظمة في الوقت الحالي ضرورة الإهتمام بإدارة شؤونها وما يحصل من صراعات بين العاملين فيها، حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، لذا وجب عليها الإهتمام بها وتطويرها والعمل على تعزيز كفاءتها ومهارتها لأنها تعتبر الركيزة الأساسية في تحقيق التغيير والتقدم.

إن الصراع التنظيمي هو حالة قائمة وضرورة لا بد منها داخل المنظمات، ويشكل إحدى أهم المشكلات الإجتماعية التي يواجهها الفرد خلال عمله اليومي بها، فالتفاعل الدائم والمستمر للفرد مع زملائه في العمل من خلال مجموعة من السلوكيات التنظيمية ينتج عنه إتجاهين إما جانب تعاوني أو جانب يسوده الصراع، وهذا ما يترتب عنه أثر إيجابي أو سلبي على أداء الفرد ورضاه الوظيفي.

من خلال بحثنا هذا حاولنا دراسة وتحليل أثر القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي من خلال إجراء دراسة ميدانية ببلدية دوار الماء، حيث توصلنا إلى جملة من النتائج:

#### النتائج النظرية للدراسة:

لقد حاولت هذه الدراسة أن تقدم من خلال جانبها النظري دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، باعتبار القيادة الإدارية عنصراً مهماً وضرورياً في المؤسسات بصفة عامة والخدمات بصفة خاصة، حيث تعمل على ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرسومة، وذلك يكون من خلال التقليل ومعالجة مختلف الخلافات والصراعات الموجودة بين الموظفين، وهذا يعود إلى مهمة ومهارة القادة الإداريين وإستخدامهم الأساليب المناسبة في القيادة مما يجعلهم يتحكمون كثيراً في الصراع التنظيمي الذي يحدث بسبب إختلاف وجهات النظر أو إلى شخصيات الأفراد والقرارات المتخذة.

#### نتائج الدراسة التطبيقية:

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة استبيان والتي تهدف إلى معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم توزيعها على عينة من موظفي بلدية دوار الماء بالطالب العربي بالوادي، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الإستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، وإختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك مستوى مقبول للقيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

- هناك مستوى ممارسة إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة مرتفع  
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أبعاد القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- من خلال ما تم التطرق اليه في هذا البحث قمنا بتصوير مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى أداء عمل القيادة وضمان فعاليته في إدارة الصراع التنظيمي والتي نلخصها فيما يأتي:
- لا بد من اختيار النمط القيادي المناسب للتعامل مع المرؤوسين.
  - التعرف على المرؤوسين واختبار قدراتهم في مجال اتخاذ القرارات.
  - تزويد المرؤوسين بتوجيهات واضحة ومتابعة آليات التنفيذ وتقويمه.
  - إتاحة الفرصة لبناء علاقات عمل وعلاقات اجتماعية مع المرؤوسين.
  - ضرورة تحلي القيادات بالمهارات والأساليب التي تخول لهم القدرة على التحكم في الصراعات وإدارتها بالشكل المناسب.

# قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع

#### 1-الكتب :

1. 2010.
2. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
3. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
4. إسماعيل زكي: أصول الإدارة والتنظيم، ط 2، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة الخرطوم، السودان، 2009.
5. إيمان إبراهيم عودة، الإدارة، جامعة عين شمس: القاهرة، دون سنة .
6. بركات عبد العزيز، "مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام"، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014.
7. بوجمعة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الطبعة الثالثة ديوان المطبوعات الجامعية 2016.
8. توم بيترز، " ثورة في علم إدارة الأفراد." ، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية ، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.
9. حامد الشمري،"الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
10. خالد عبد الوهاب الزيديين، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
11. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،
12. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
13. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي القاهرة : مطبعة العشري، 2005 .
14. صلاح عباس، " إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
15. عامر إبراهيم قنديجلي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013.
16. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004.
17. فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
18. ليتيم ناجي، فاتن ،سعدوني، مقال عن تحليل ومناقشة أهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، جامعة سكيكدة الجزائر.

19. محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
20. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
21. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011.
22. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
23. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
24. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
26. موسى سلامة اللوزي وآخرون، المملوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
27. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
28. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
29. نواف كنعان، القيادة الإدارية كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
30. وليد عبد الرحمان الفرا، "تحليل بيانات الاستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.
- 2-المذكرات والرسائل والأطروحات:  
- أطروحات الدكتوراه:
31. الراجحي هاني بن ناصر، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
32. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي

وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011.

### - رسائل الماجستير :

33. لينا داود محمد طه، العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2017 .

34. خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع حسب نموذج "توماس وكلمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014 .

35. أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.

36. أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008.

37. محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة الخليل، فلسطين، 2013.

38. محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة الجزائر 2011.

39. إياد إبراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، المملكة العربية السعودية، 2012.

### 3-الدراسات العلمية والمجلات:

40. أبكر فطر، جميلة، صالح ومحمد الطاهر أحمد (2015)، الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان مجلد 16 العدد 1.

41. أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 69، بدون مكان نشر، 2008.
42. هادي عبد الحسين، مطر إدارة الصراعات في المنظمات (دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 4، العدد 1، 2014.
43. الجموعي مومن بكوش، أحمد فرحات، معامل الارتباط البسيط "بيررسون" والاختبارات البديلة، دراسات نفسية وتربوية، المجلد 16، العدد 02، 2023.
44. بن سميشة العيد، "محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية"، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018-2019.
45. هدى برهان سيف الدين، "محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس"، السعودية، 2014.

الملاحق

الملحق رقم 01: الإِستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

في إطار إعدادنا لمذكرة تخرج بعنوان " دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي " المكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال والمتعلقة ببلدية دوار الماء- الوادي-، قمنا بإعداد هذا الاستبيان الذي يضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن يتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أن إجاباتكم تبقى بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط، وشكرا مسبقا لتعاونكم وحسن استجاباتكم.

أولا: البيانات الشخصية

من فضلك ضع علامة (x) في المكان المناسب:

الجنس:	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
العمر:	من 25 إلى 30	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 35	<input type="checkbox"/>
	من 35 إلى 40	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى 45	<input type="checkbox"/>
	من 45 إلى 50	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50	<input type="checkbox"/>

المؤهل العلمي:

ثانوي	<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
الخبرة المهنية :	من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المحور الأول: أساليب القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: نمط الإشراف</b>						
1	تقتنع بأنك لك القدرة على تحقيق النجاح بكل ثقة وإصرار.					
2	عادة ما تفوض الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المهمة.					
3	تعتمد على خبرتك ومهارتك في التأثير على العمال الذين هم تحت إشرافك					
4	من الأساليب التي تتبعها في قيادتك هو أسلوب القائد المفاوض.					
5	قد تلجأ إلى اتباع أسلوب القائد المقنع في إدارتك للمنظمة.					
6	تعتمد على بعض الصفات الكاريزمية في تأثيرك على الآخرين.					
7	يُمارس مديري ضغطاً كبيراً عليّ لإنجاز المهام في وقت قصير.					
<b>البعد الثاني: الفريق</b>						
8	تسعى للحصول على أفكار من المرؤوسين لتسترشد بها عند اتخاذ القرار.					
9	لا أهمل الفروق الفردية بين المرؤوسين باستمرار.					
10	أوجه العاملين للعمل بروح الفريق.					
11	أتصرف بأسلوب أحظى من خلاله بثقة واحترام الآخرين.					
12	أستطيع الاعتماد على أعضاء فريقي لمساعدتي في إنجاز عملي.					
13	يتم حل النزاعات في فريقي بطريقة عادلة وبناءة.					
<b>البعد الثالث: التحفيز</b>						
14	تقدم منح وإمكانيات للمرؤوسين في العمل .					

## الملاحق

					اهتم بأشياء الحاجات الشخصية للعاملين.	15
					عادة ما أستشير العاملين عند اتخاذي للقرارات ليقبلوها في أغلب الأحيان	16
					عادة ما أنسب النجاح لجهودي وللآخرين.	17
					تعتمد على نظام الحوافز في تأثيرك على الآخرين في كثير من الأحيان.	18
					أعمل على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للعاملين تحت اشرافي	19

### المحور الثاني: الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	عادة ما أدرس كل أسباب الصراع للوصول لحل سليم للمشكلة.					
21	يتم تقديم أفكار لتحفيز أطراف الصراع لإيجاد حل لمصلحة الجميع.					
22	أقوم بالمساعدة في حل المشاكل التي تؤدي للصراع.					
36	أقرب وجهات النظر لتفادي الصراع.					
23	دائما ما أسعى لتحقيق مصالح جميع الأطراف.					
24	عادة ما أوجع قضايا الصراع ليتوفر الوقت الكافي لدراستها.					
25	أعتبر أن الصراع ظاهرة طبيعية في السلوك الإنساني.					
26	أتفاوض مع الكل للوصول لحلول وسط .					
27	أخلق مناخ يسوده التعاون لحل بوادر نشوء الصراع.					

					أشجع إتباع سياسة الأخذ والعطاء للوصول لحل وسط	28
					عادة ما أهتم بمشاعر الآخرين أو الحاجات الشخصية لأطراف الصراع.	29
					قد يخلق أحد طرفي الصراع أو كلاهما معلومات غير صحيحة عن بعضهما.	30

**Reliability Statistics**

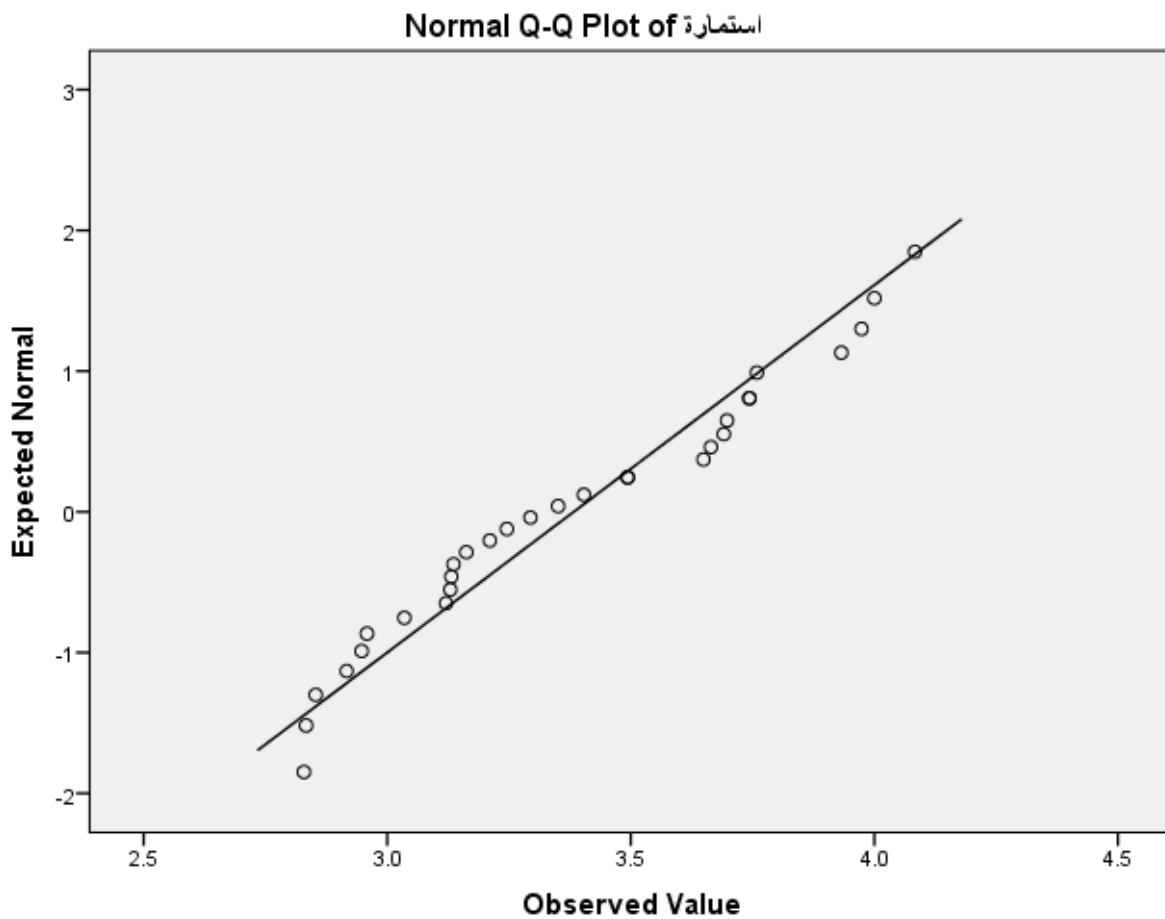
Cronbach's Alpha	N of Items
.735	31

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
استمارة	.123	30	.200*	.942	30	.104

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



**x1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	12	40.0	40.0	40.0
Valid انثى	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

**x2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25-30	10	33.3	33.3	33.3
30-35	17	56.7	56.7	90.0
Valid 35-40	1	3.3	3.3	93.3
40-45	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

**x3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	6	20.0	20.0	20.0
Valid تقني سامي	8	26.7	26.7	46.7
جامعي	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

**x4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5-10	10	33.3	33.3	33.3
Valid 10-15	14	46.7	46.7	80.0
+15	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

**One-Sample Test**

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور اول	47.676	29	.000	3.40702	3.2609	3.5532

**One-Sample Test**

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور ثاني	43.338	29	.000	3.35833	3.1998	3.5168

**Correlations**

		محور ثاني
		.762
محور اول	Sig. (2-tailed)	.000
		30
البعد الاول	Sig. (2-tailed)	.723
		.000
		30
البعد الثاني	Sig. (2-tailed)	.674
		.000
		30
البعد الثالث	Sig. (2-tailed)	.568
		.001
		30

Correlations

	محور اول	البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث	محور ثاني	استمارة
	1	.881	.816	.864	.762	.933
محور اول		.000	.000	.000	.000	.000
	30	30	30	30	30	30
البعد الاول	.881	1	.615	.609	.723	.851
	.000		.000	.000	.000	.000
	30	30	30	30	30	30
البعد الثاني	.816	.615	1	.566	.674	.790
	.000	.000		.001	.000	.000
	30	30	30	30	30	30
البعد الثالث	.864	.609	.566	1	.568	.756
	.000	.000	.001		.001	.000
	30	30	30	30	30	30
محور ثاني	.762	.723	.674	.568	1	.944
	.000	.000	.000	.001		.000
	30	30	30	30	30	30

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
aa1	30	0	4.17	.699
aa2	30	0	3.60	1.070
aa3	30	0	3.73	1.081
aa4	30	0	2.93	1.172
aa5	30	0	3.17	1.289
aa6	30	0	3.30	1.208
aa7	30	0	2.83	1.289
ab1	30	0	4.30	.794
ab2	30	0	3.17	1.020
ab3	30	0	3.30	1.368
ab4	30	0	3.57	1.194
ab5	30	0	2.63	1.098
ab6	30	0	3.60	1.102
ac1	30	0	3.90	1.094
ac2	30	0	3.73	.907
ac3	30	0	3.30	1.055
ac4	30	0	3.27	1.311
ac5	30	0	3.37	1.189
ac6	30	0	2.87	1.306

b1	30	0	4.20	.714
b2	30	0	3.57	1.165
b3	30	0	3.37	1.326
b4	30	0	3.13	1.358
b5	30	0	3.23	1.135
b6	30	0	3.10	1.322
b7	30	0	3.10	1.125
b8	30	0	3.70	1.291
b9	30	0	2.93	1.048
b10	30	0	3.83	.913
b11	30	0	3.20	.925
b12	30	0	2.93	1.258
محور اول	30	0	3.4070	.39141
محور ثاني	30	0	3.3583	.42444
استمارة	30	0	3.3827	.38296
البعد الاول	30	0	3.3905	.45784
البعد الثاني	30	0	3.4278	.38328
البعد الثالث	30	0	3.4056	.52829

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.001	1	.001	.003	.953
محور اول	Within Groups	4.442	28	.159		
	Total	4.443	29			
	Between Groups	.109	1	.109	.511	.481
البعد الاول	Within Groups	5.970	28	.213		
	Total	6.079	29			
	Between Groups	.013	1	.013	.082	.776
البعد الثاني	Within Groups	4.248	28	.152		
	Total	4.260	29			
	Between Groups	.040	1	.040	.137	.714
البعد الثالث	Within Groups	8.054	28	.288		
	Total	8.094	29			
	Between Groups	.002	1	.002	.010	.921
محور ثاني	Within Groups	5.222	28	.187		
	Total	5.224	29			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور اول	Between Groups	.606	3	.202	1.369	.274
	Within Groups	3.837	26	.148		
	Total	4.443	29			
البعداول	Between Groups	.582	3	.194	.918	.446
	Within Groups	5.497	26	.211		
	Total	6.079	29			
البعالثاني	Between Groups	.541	3	.180	1.261	.308
	Within Groups	3.719	26	.143		
	Total	4.260	29			
البعالثالث	Between Groups	2.104	3	.701	3.044	.047
	Within Groups	5.990	26	.230		
	Total	8.094	29			
محور ثاني	Between Groups	.984	3	.328	2.010	.137
	Within Groups	4.241	26	.163		
	Total	5.224	29			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور اول	Between Groups	.116	2	.058	.364	.699
	Within Groups	4.326	27	.160		
	Total	4.443	29			
البعداول	Between Groups	.127	2	.063	.288	.752
	Within Groups	5.952	27	.220		
	Total	6.079	29			
البعالثاني	Between Groups	.103	2	.052	.336	.718
	Within Groups	4.157	27	.154		
	Total	4.260	29			
البعالثالث	Between Groups	.446	2	.223	.787	.465
	Within Groups	7.648	27	.283		
	Total	8.094	29			
محور ثاني	Between Groups	.516	2	.258	1.480	.245
	Within Groups	4.708	27	.174		
	Total	5.224	29			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
محور اول					
Between Groups	.150	2	.075	.472	.629
Within Groups	4.293	27	.159		
Total	4.443	29			
البعد الاول					
Between Groups	.107	2	.053	.241	.788
Within Groups	5.972	27	.221		
Total	6.079	29			
البعد الثاني					
Between Groups	.367	2	.184	1.273	.296
Within Groups	3.893	27	.144		
Total	4.260	29			
البعد الثالث					
Between Groups	.059	2	.030	.100	.906
Within Groups	8.034	27	.298		
Total	8.094	29			
محور ثاني					
Between Groups	.070	2	.035	.183	.834
Within Groups	5.154	27	.191		
Total	5.224	29			