



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين شمس بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

بعنوان

تأثير القيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية في شركة القفازات (Top gloves latex industries)
-عين تموشنت-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت اشراف الأستاذة:

• لواتي خاتمة

من إعداد الطالبتين:

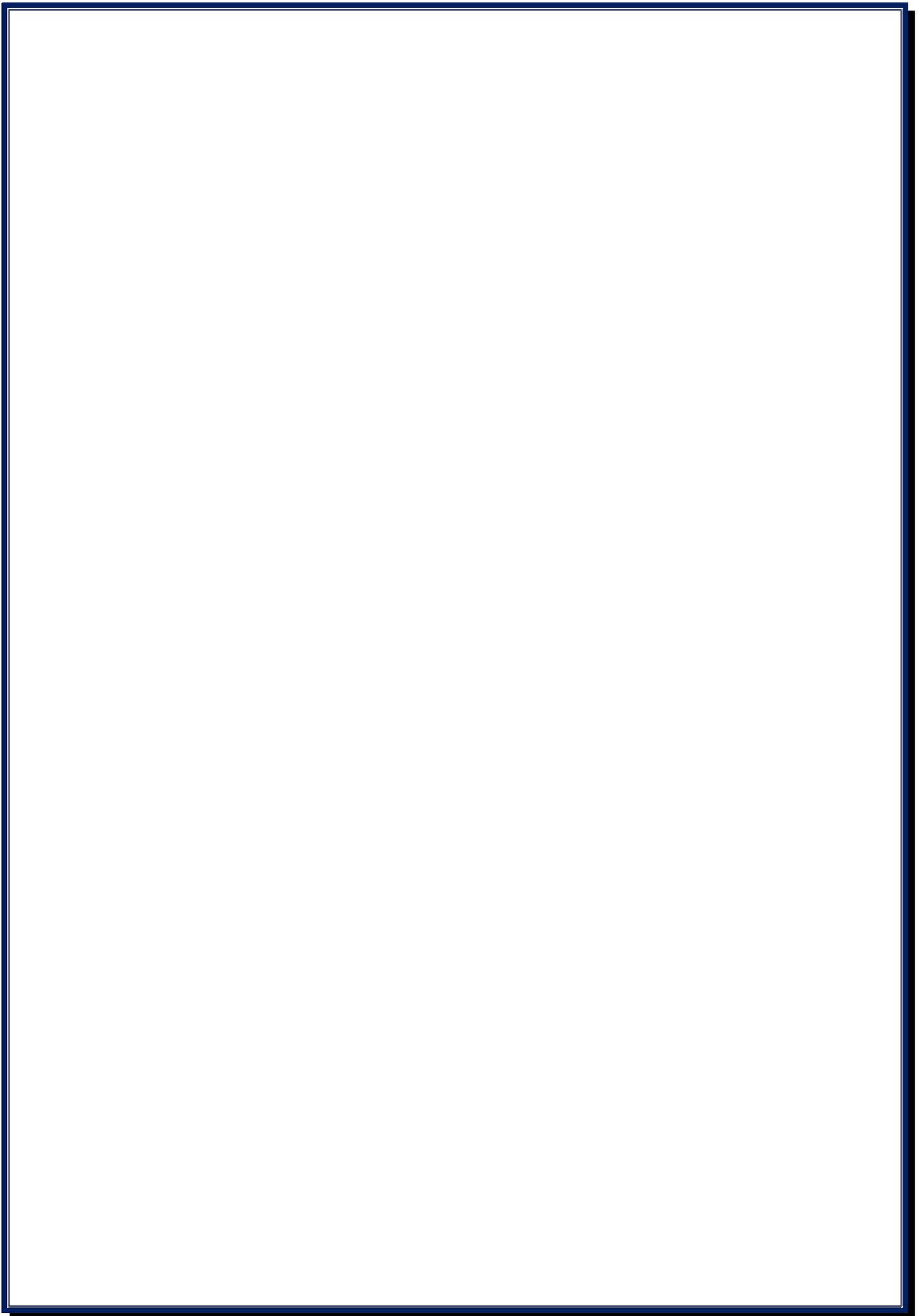
• سباعي مريم

• قصيصة اية

لجنة المناقشة

جامعة عين تموشنت	رئيسا	د: نواله مريم
جامعة عين تموشنت	مشرفا	د: لواتي خاتمة
جامعة عين تموشنت	ممتحنا	د: مناد بولنوار زكرياء

السنة الجامعية: 2024/ 2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بعنوان

تأثير القيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية في شركة القفازات (Top gloves latex industries)
- عين تموشنت -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

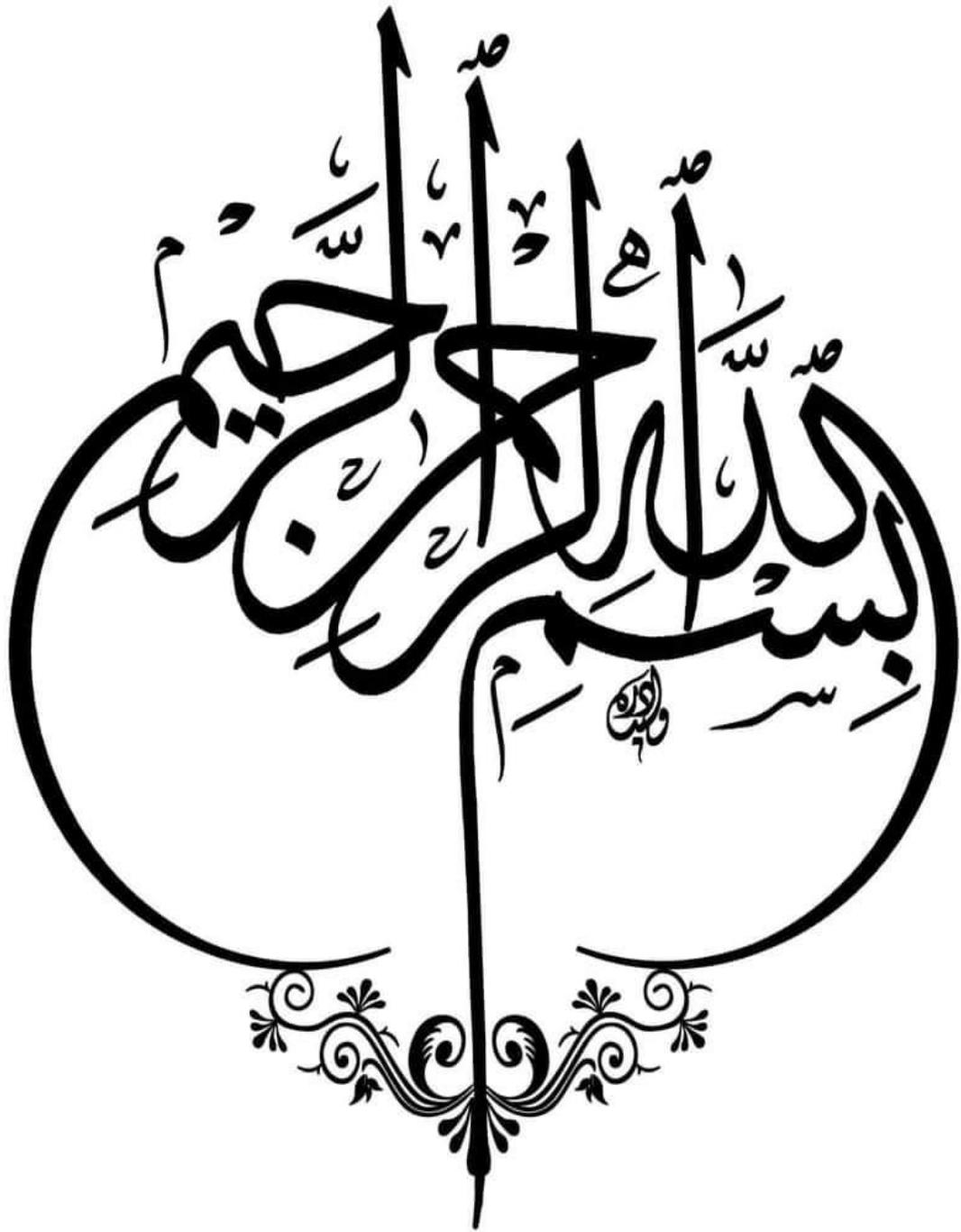
تحت إشراف الأستاذة:

لواتي خاتمة

من إعداد الطالبة:

- سباعي مريم
- قصيصة اية

السنة الجامعية: 2024/ 2023



الإهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك، الحمد لله ربي ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده .إلى ذلك الحرف اللامتناهي من الحب والرفقة والحنان، إلى التي بحنانها ارتويت وبدفئها احتميت، وبنورها اهتديت وبيصرها اقتديت ولحقها ما وفيت، الى من يشتهي اللسان نطقها، وترفرف العين من وحشتها، والتي كانت تتمنى رؤيتي وأنا احقق هذا النجاح، وشاء الله أن يأتي هذا اليوم،

أهدي هذا العمل إلى أمي.

إلى درعي الذي به احتميت، وفي الحياة به اقتديت، والذي شق لي بحر العلم والتعلم، إلى من احترقت شموعه ليضيء لنا درب النجاح، ركيذة عمري، وصدر أمانتي وكبريائي وكرامتي،

أبي اطلال الله في عمره .

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها، تحت السقف الواحد أخي، إخواتي زكرياء حفصة رفاء نور الهدى نجمة إلى من تحييني بسمتها وتميتني دمعنها، إلى مسك البيت جدتي "تورة" أطلال الله في عمرها .إلى كل من يحمل لقب "سباعي" وعلى رأسهم المقربين عمي العزيز عماتي، إلى شموع البيت وأنوارها أبناء عمي وعماتي كلهم .إلى كل من يحمل لقب "حرشاوي" وعلى رأسهم كل من خالي وخالاتي وكل اولادهم، دون أن أنسى جدتي "فريدة" العزيزة أطلال الله في عمرها.

مريم

الإهداء

واخيراً تخرجنا، في البداية الشكر لله اهدي تخرجي وثمره تعبي إلى

ابي الغالي رحمه الله،

وكم تمنيت ان يكون معي ويشاركني فرحي في هذا اليوم لكن كما تعودت في كل شيء الحمد والشكر لله على كل حال .

والى امي الغالية

التي كانت سندي في مسيرتي الدراسية والتي وقفت بجانبني في أزمت حياتي ومن تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعوة، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى أعلى الحبايب أمي الحبيبة، وإلى اخي حبيبي اباد العزيز على قلبي . إلى خالي الذي كان بمثابة ابي ولم يحسنني بفقداني له والذي قدم لي الكثير . الى من قاسمني أفراحي وأحزاني صديقتي، أخص بالذكر: مريم إلى رفيقة الدرب، وصديقة الأيام جميعاً بطلوها ومرّها . الى من جمعني بهم منبر العلم والصدقاة زملائي وزميلاتي الذين أكن لهم أسمى عبارات المحبة الى جميع أساتذتي الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي .شكراً جزيلاً لكم وأهديكم تخرجي ونجاحي هذا.

اية

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمك وفضلك ونسألك البر والتقوى، ومن العمل ما ترضى، والسلام على حبيبه وخليبيه الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذة الفاضلة

لفضلها بالإشراف على هذه المذكرة وسعة صدرها وعلى حرصها أن يكون هذا العمل في صورة كاملة لا يشوهها أي نقص، نسأل الله أن يجزيها عنا كل خير على هذه المجهودات التي بذلتها من أجلنا، والنصائح والتوجيهات العظيمة، التي كانت تضعها نصب أعيننا وهي تتبع هذه المذكرة بكل اهتمام..... جعل الله ذلك في ميزان حسناتها يوم الدين.

نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى الإدارة وأساتذة الكلية.

المُلخَص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، إدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) ، في تخفيض الصراع التنظيمي بأساليبه (التجنب ، التسوية ، التعاون ، التنازل، التنافس) في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت، و من أجل الوصول إلى الهدف تم استخدام المنهجين الوصفي و التحليلي، و الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، بحيث بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 40 مفردة موزعين بين الموظفين و تم استرجاع 37 فقط، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS v26) ، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيري الدراسة، كما يوجد أثر للقيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، و أوصت الدراسة بضرورة تركيز المؤسسات الجزائرية على تعزيز مفاهيم القيادة التبادلية من خلال برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تحسين التفاعل بين القادة والمرؤوسين، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة. تحسين استراتيجيات إدارة الصراع.

الكلمات المفتاحية : قيادة تبادلية ، صراع تنظيمي، استراتيجيات ، مكافأة مشروطة، إدارة بالاستثناء .

Abstract:

This study aimed to identify the role of transactional leadership, with its dimensions (conditional reward, active management by exception, passive management by exception), in reducing organizational conflict through its methods (avoidance, compromise, cooperation, concession, competition) in the gloves company Top gloves latex industries in Ain Temouchent. In order to reach the goal, the descriptive and analytical approaches were used, and the questionnaire was relied upon as a tool for collecting information, so that the number of individuals in the studied sample was single, distributed among the employees. The data contained in the questionnaire was analyzed using the statistical program (SPSS v26), and it was reached that: There are a number of results, the most important of which is the presence of a strong correlation between the two variables of the study. There is also an impact of transactional leadership on strategies for reducing organizational conflict in the institution under study. The study recommended the need for Algerian institutions to focus on strengthening the concepts of transactional leadership through training and development programs aimed at improving the interaction between leaders and subordinates. In order to achieve common goals. Improve conflict management strategies.

Keywords: reciprocal leadership, organizational conflict, Strategies, conditional reward, management by exception.

قائمة المحتويات	
X	الإهداء.....
X	الشكر والتقدير.....
X	الملخص.....
X	قائمة المحتويات.....
X	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية و الصراع التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول الأدبيات النظرية للقيادة التبادلية و الصراع التنظيمي
03	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة التبادلية
11	المطلب الثاني : المرتكزات الأساسية للصراع التنظيمي
20	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التبادلية و استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي
21	المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية و الصراع التنظيمي
21	المطلب الأول : الدراسات السابقة
30	المطلب الثاني :مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
32	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني :الدراسة الميدانية لدور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي في شركة الففازات Top gloves latex industries بعين تموشنت	
35	تمهيد.....
36	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
36	المطلب الأول : منهج الدراسة
37	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
40	المطلب الثالث: دراسة صدق و ثبات أداة الدراسة
44	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
44	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج عينة الدراسة
48	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج متغيري الدراسة
55	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
69	خلاصة الفصل الثاني.....

62الخاتمة
66المراجع
70الملاحق
95الفهرس

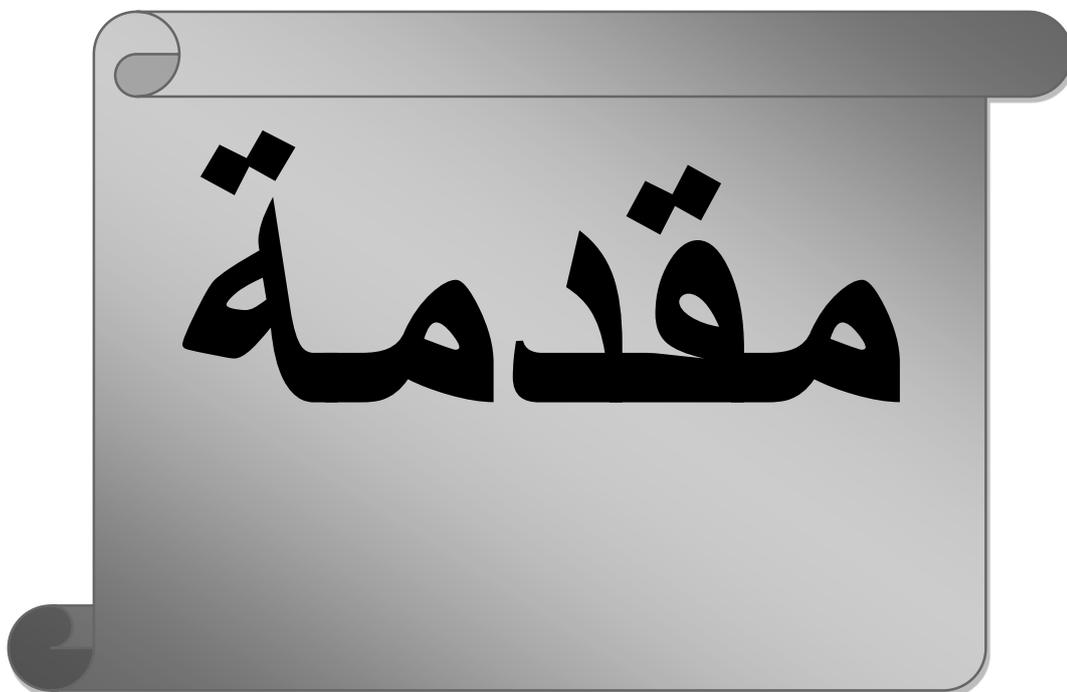
قائمة الجداول		
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01-01)	مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	30
الجدول رقم (01-02)	متغيرات الدراسة	36
الجدول رقم (02-02)	الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	38
الجدول رقم (03-02)	سلم ليكرت الخماسي	39
الجدول رقم (04-02)	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت Likert الخماسي	40
الجدول رقم (05-02)	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	41
الجدول رقم (06-02)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	42
الجدول رقم (07-02)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	44
الجدول رقم (08-02)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	44
الجدول رقم (09-02)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	45
الجدول رقم (10-02)	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	45
الجدول رقم (11-02)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	46
الجدول رقم (12-02)	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	46
الجدول رقم (13-02)	توزيع العينة حسب المستوى الإداري	47
الجدول رقم (14-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المكافأة المشروطة	48
الجدول رقم (15-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإدارة بالإستثناء النشطة	50
الجدول رقم (16-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإدارة بالاستثناء الساكنة	51
الجدول رقم (17-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي	54
الجدول رقم (18-02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التبادلية	55
الجدول رقم (19-02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي	56

57	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي	الجدول رقم (20-02)
58	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (21-02)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد	الجدول رقم (22-02)
61	قيم معاملات خط الانحدار لاستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي المعاملات	الجدول رقم (23-02)
61	المتغيرات المتبقية في النموذج	الجدول رقم (24-02)
62	معامل الارتباط الخطي للمتغيرين المستقلين والمتغير التابع لنموذج الدراسة	الجدول رقم (25-02)
62	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise	الجدول رقم (26-02)
63	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة stepwise المعاملات	الجدول رقم (27-02)
64	المتغيرات المستقلة التي تم إزالتها	الجدول رقم (28-02)
65	نتائج اختبار (T) Test للفروق في الجنس الأفراد عينة الدراسة	الجدول رقم (29-02)
66	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق حول استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الإداري)	الجدول رقم (30-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ر	نموذج الدراسة	الشكل رقم 01
3	مفهوم القيادة التبادلية حسب Bass.	الشكل رقم (01-01)
17	مراحل الصراع التنظيمي	الشكل رقم (02-01)
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (02-02)
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الشكل رقم (03-02)
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم (04-02)
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (05-02)
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري	الشكل رقم (06-02)
61	معادلة خط الانحدار للمتغيرين	الشكل رقم (07-02)

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69	أداة الدراسة (الاستبيان)	ملحق رقم 01
76	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	ملحق رقم 02
77	مخرجات نظام SPSS	ملحق رقم 03



توطئة:

تعمل المؤسسات في ضل بيئة خارجية معقدة تمتاز بعدم الاستقرار والتغيير السريع وصعوبة التنبؤ بها، ومن أجل بقائها واستمرارها تسعى هذه المؤسسات إلى تبني استراتيجيات إدارية تتمحور حول المورد البشري، باعتباره عنصرا فعالا في تنمية قدرة المؤسسة على مواكبة هذه التغيرات البيئية المتسارعة، لذا يجب على المؤسسات الاستثمار في مواردها البشرية والاستفادة من قدراتها ومعارفها وهذا من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة.

و تلعب القيادة بصفة عامة والقيادة التبادلية بصفة خاصة، أدوارا عدة في المؤسسة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسة ككل، فهي المسؤولة عن إيجاد رسالة ورؤية مشتركة بين أعضاء التنظيم، وهي المسؤولة عن وضع الخطط الموصلة إليها، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها كما أن القيادة التحويلية تعد بمثابة المحرك الذي ينشط العلاقات التعاونية بين أعضاء المؤسسة، وتجعلهم مندمجين ومستغرقين في عملهم عاطفيا وعقليا، مدركين لأدوارهم ومستعدين لاستثمار جهودهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها، والقائد التبادلي في اي مؤسسة يعمل على ايجاد رؤية جديدة وواضحة، وفي إطار هذا التوجه تبرز أهمية القيادة التبادلية باعتبارها أحد متطلبات العمل الإداري، والتي تسمح باستبدال حالة الخوف والحذر التي تميز عمل الإدارة في علاقتها مع مختلف الأطراف بحالة الفهم والاستيعاب للحاجات والتعامل معها بإيجابية، وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها بكل كفاءة وفعالية.

كما يمثل الصراع جانبا حتميا في الحياة المعاصرة وعلى الإداري أن يكون جاهزا ومؤهلا وقادرا على فهم منظومة الصراع، ولديه الكفايات الفنية والتصورية والإنسانية للتعامل معها. وأن يكون واعيا للطرق غير الفاعلة في إدارة الصراع والممثلة بعدم اتخاذ الإجراءات وتجاهل الصراع، وتطويق المشكلة بالإعتراف بها فقط دون إجراءات، وتسويقها والتكتم عليها. وعلى الإداري مراعاة الطرق التي تمنع الخلاف والصراع داخل مؤسسته التعليمية، مثل التركيز على نشر الأهداف العامة للمؤسسة، وتحديد المهام وتسهيل عمليات التواصل بين الأفراد والمجموعات، وتفويض الصلاحيات، وتحقيق العدالة، والحرص على توفير جو من الثقة والاحترام بين العاملين. كما على الإداري استخدام إستراتيجيات في كيفية أداء مهامه تسهم في تخفيف نشوء الصراع والخلاف في المؤسسة مثل الاعتماد على القوانين والتعليمات الواضحة والفصل بين الأفراد عند الضرورة، وتقليل الاحتكاك بين المجموعات، ومحاولة إيجاد أهداف مشتركة بينهم، وتنمية روح الحوار والمبادأة بطرح المشكلات، والعمل بروح الفريق وادخال طرف ثالث أحيانا في حل النزاع والتركيز على المصلحة العامة للمؤسسة، واستخدام التدريب لتنمية مهارات الأداء، والعلاقات الإنسانية بين الأفراد. كل ذلك وغيره من السلوكيات الإدارية التي تصب في مهارة الإداري أو مهارات الأطراف المتنازعة تسهم في

النظر إلى مشكلة الصراع نظرة منظومية شاملة بكل جوانبها وأبعادها للوصول إلى الحلول الإيجابية والسليمة بما ينعكس على صحة المؤسسة .

- الإشكالية الرئيسية:

من خلال دراستنا، سنقوم بربط مفهوم القيادة التبادلية بتحليل تأثيرها على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي، و نتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية في فهم كيفية تحسين عمليات الإدارة في ظل التحديات المتجددة وتطوير البيئة التنظيمية بفعالية وفاعلية، من أجل الإحاطة بالموضوع أكثر و إزالة الغموض عنه، نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير القيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت ؟

- الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية بشيء من الدقة والموضوعية استعنا بالأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مستوى ممارسة القيادة التبادلية في شركة القفازات بعين تموشنت ؟
- ما هو مستوى تطبيق الاستراتيجيات تخفيض صراع تنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التبادلية و استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في مصنع القفازات بعين تموشنت ؟
- هل تؤثر القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالإستثناء النشطة، الإدارة بالإستثناء الساكنة) على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت ؟
- هل توجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية؟

- فرضيات الدراسة:

للإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بموضوع البحث نعتد على الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى :** يوجد مستوى مرتفع لممارسة القيادة التبادلية في شركة القفازات بعين تموشنت؛
- **الفرضية الثانية:** يتم تخفيض الصراع التنظيمي والتحكم فيه في شركة القفازات بعين تموشنت باستخدام عدة إستراتيجيات؛
- **الفرضية الثالثة :** توجد علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد القيادة التبادلية و استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت ؛
- **الفرضية الرابعة :** يوجد أثر للقيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالإستثناء النشطة، الإدارة بالإستثناء الساكنة) على استخدام استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت؛

- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الإداري).

- مبررات اختيار الموضوع:

1- المبررات الذاتية:

- أهمية هذا الموضوع بالنسبة للباحث وإلى مجال التخصص؛
- لزيادة فهم هذا موضوع البحث والتعمق والتحكم أكثر فيه .

2- المبررات الموضوعية:

- الأهمية التي يحظى بها موضوعي القيادة التبادلية و الصراع التنظيمي؛
- محاولة تشخيص مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالقيادة التبادلية ومدى تسييرها للصراع التنظيمي.

- أهداف الدراسة :

- من خلال الفرضيات التي طرحت سابقاً سعينا إلى تحقيق جملة من الأهداف و هي :
- توضيح الدور الهام الذي يجب أن تلعبه القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة في تطوير أعمال القيادة الإدارية وفي تعزيز مشاركة كل الأفراد في صناعة مستقبل المؤسسة؛
- التعرف على درجة التزام إدارة مؤسسة القفازات بممارسة مختلف أنماط القيادة التبادلية؛
- إبراز دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي من خلال دعم استراتيجياته؛
- معرفة أكثر الأبعاد تأثيراً على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- أهمية الدراسة :

- تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في التعرف على موضوعي القيادة التبادلية و الصراع التنظيمي من خلال إبراز جوانبهما المختلفة والعلاقة بينهما، وتتمثل أهمية موضوع الدراسة في:
- تأتي أهمية الدراسة من ضرورة تحقيق المؤسسة للتكامل بين أبعاد القيادة التبادلية و الصراع التنظيمي خاصة في ظل التحولات المتسارعة من المنظور التقليدي (النظر إلى الأفراد بأنهم منفذون وأنهم بند من بنود التكلفة) إلى المنظور المعاصر (النظر إلى الأفراد على أنهم مشاركين في صناعة القرارات وأنهم استثمار يجب تطويره)؛
- الوصول إلى فهم جيد للقيادة التبادلية و إظهار أهمية القيادة التبادلية وأبعادها في شركة القفازات ، والعمل على نشر الوعي لدى الإدارات بضرورة تبنيها باعتبارها أحد المداخل القيادية الفعالة ؛
- إبراز مدى التحكم في الصراع التنظيمي في شركة القفازات؛
- تساهم الدراسة في تقديم عدد من التوصيات والاقتراحات قد تساعد المسؤولين على تبني القيادة التبادلية

من أجل التحكم في الصراعات التنظيمية.

- حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في

- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا القيادة التبادلية كمتغير مستقل بأبعادها (المكافأة المشروطة، إدارة بالإستثناء النشطة، الإدارة بالإستثناء الساكنة) ، أما المتغير التابع هو استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي بأساليب تخفيضه (التجنب ، التسوية ،التعاون ،التنازل، التنافس)؛
- **الحدود المكانية:** شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت ؛
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء التريص في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من 05-16 مارس 2024، أما الدراسة ككل كانت خلال السداسي الثاني من سنة 2024؛
- **الحدود البشرية:** مدراء و موظفي شركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت.
- **منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال استخدام دراسة الحالة و الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 26.

- مرجعية الدراسة:

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات والملتقيات ، ومذكرات الدكتوراه والماجستير، هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة في شركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت.

- صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة نذكر ما يلي:

- عدم توفر الوقت الكافي لإجراء الدراسة؛
 - صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظرا لطبيعة عمل الموظفين الموزعين على عدة مصالح متفرقة؛
 - امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
 - صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة.
 - **هيكل الدراسة :**
- تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين :

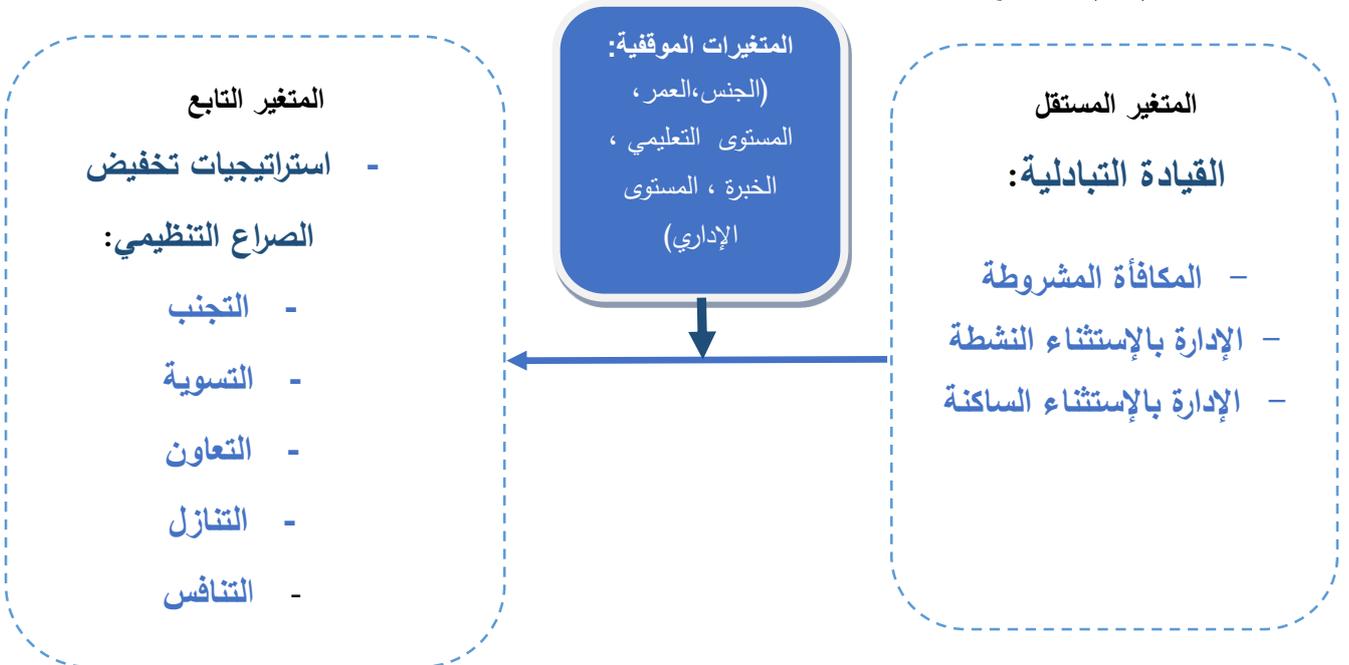
الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التبادلية و الصراع التنظيمي، حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم القيادة التبادلية و الصراع التنظيمي وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين نظريين حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري للدراسة والذي تكون من الإطار المفاهيمي للقيادة التبادلية وبالإضافة إلى خصائصها، وأبعادها ،وكذا الصراع التنظيمي ودوافعه بالإضافة إلى مراحلها و أساليب تخفيضه ، كما تضمن المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية وإجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة. لدراسة والذي تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني : تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.و المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة.

- نموذج الدراسة :

- من أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:
- المتغير المستقل: القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، إدارة بالإستثناء النشطة،الإدارة بالإستثناء الساكنة)؛
 - المتغير التابع: استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي (التجنب ، التسوية ،التعاون ،التنازل ، التنافس).

الشكل(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول
الأدبيات النظرية
والتطبيقية
للقيادة التبادلية
واستراتيجيات تخفيض
الصراع التنظيمي

تمهيد :

يشكل موضوعي القيادة والصراع التنظيمي أساسًا في إدارة المؤسسات، حيث تلعب القيادة دورًا حاسمًا في توجيه الأهداف وتحفيز الأفراد. تتنوع أساليب القيادة، ومن بينها تبرز القيادة التبادلية كنموذج يركز على التفاعل والتواصل الفعال بين القائد والمرؤوسين، مما يسهم بشكل فعال في بناء علاقات تعاونية قائمة على التبادل وتحقيق الأهداف المشتركة.

تنشأ الصراعات التنظيمية نتيجة لاختلاف الأهداف والرؤى داخل المؤسسة، وهي تحتاج إلى إدارة فعالة للتعامل معها بفعالية. في هذا السياق، تظهر القيادة التبادلية كعنصر أساسي يلعب دورًا كبيرًا في التحكم بتلك الصراعات، حيث تشجع على التواصل الفعال وتسهم في بناء بيئة ذات ثقة تعمل على تقليل الاحتكاكات وتعزيز التفاهم بين الأطراف المعنية. بالتالي، يتحقق أداء محسن وتقليل للصراعات التنظيمية بوجود قيادة تبادلية تؤمن بأهمية التعاون والتواصل في بناء بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

وللتعمق بشكل مفصل في الموضوع سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على مفهومي القيادة التبادلية والصراع التنظيمي وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين بالشكل الآتي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية (يتضمن الإطار النظري للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي)؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (يتضمن الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي) .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التبادلية و استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية حيوية تنشأ من طبيعة العلاقات البشرية، وتلعب دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف المؤسسة. مع التطورات الحديثة، ظهرت أنماط جديدة من القيادة، ومن بينها القيادة التبادلية. يتسم هذا النمط بالتركيز على العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، ويُعزّز من خلال نظام المكافآت والتحفيز.

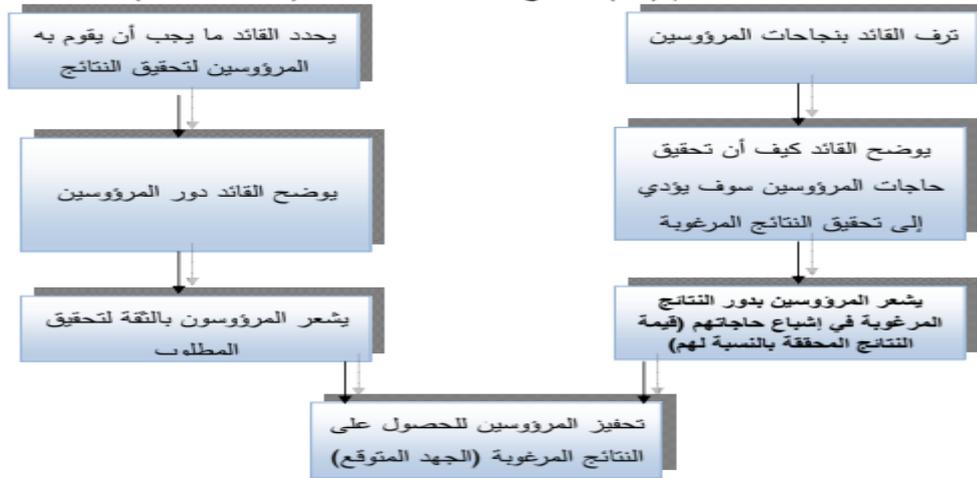
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التبادلية

الفرع الأول: مفهوم وأهمية القيادة التبادلية

اولا: مفهوم القيادة التبادلية

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصل التابعون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسئولياتهم بالشكل المطلوب. (Bass, 1985, p. 27)، الشكل (1-1) يوضح مفهوم القيادة التبادلية حسب Bass .

الشكل (1-1) مفهوم القيادة التبادلية حسب Bass



المصدر: (قهيري، 2014، صفحة 43)

من خلال الشكل يتضح أن النمط التبادلي يركز على البناء التنظيمي ثلاثي الأبعاد و الذي يتكون من : الرسالة؛ الهيكل التنظيمي؛ والموارد البشرية.

وعرف كوهنرت ولويس (Kuhnert and Lewis, 1987) القيادة التبادلية بأنها تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين، فهي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع وعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة. (الرفاعي، 2013، صفحة 27)

و عرف بيرنز القيادة التبادلية بأنها عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل او يعد بتبادل الخدمات مقابل

الحصول على تحقيق الاهداف من قبل العاملين. (عصمت، 2017، صفحة 186)

أما حسب افاليو وبيمارينو Avolio & Yammarino ، القيادة التبادلية هي " سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح، أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساساً على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة - القائد والأفراد". (العلي، 2010، صفحة 524)

و عرفت كذلك حسب (Horsfall 2001) على أنها : " نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ". (الروسان، 2017، صفحة 186)

و تعرف القيادة التبادلية على أنها عملية التبادل القائمة بين القائد والتابعين من خلال إحداث اتفاق بين القادة والتابعين، إما أن يكون بشكل علني أو ضمني، بحيث أن السلوك المؤدي للأداء الجيد سيتم مكافأته مثل الحصول على ترقية وفي الجانب الآخر سيكون عقوبة على السلوك المؤدي للأداء الغير جيد، كالتنقل التأديبي أو الطرد. (ناصر، 2021، صفحة 66)

كما عرفت على أنها القيادة التي توجه جهود المرؤوسين وتثير دافعيتهم للعمل من خلال توضيح المهام اعتماداً على مبدأ العائد والتكلفة في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة بدقة. (صيني، 2018، صفحة 297)

من التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة التبادلية هي سلسلة من المنافع والمصالح المشتركة بين القائد ومرؤوسيه من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف والمهام لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائمة على مبدأ القانون والأنظمة المحددة والمنطق عليها من قبل الجميع.

ثانياً: أهمية القيادة التبادلية

تبرز أهمية القيادة التبادلية في أنها تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين للتميز، وتسهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية، وتحسين الرضا الوظيفي، وتلبية احتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل، والمحافظة على استقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيًا ، كما أن أهمية هذه القيادة تكمن في دورها بتحقيق أهداف المؤسسة، وتنشيط العاملين فيها، وإيجاد معايير رقابية ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الموضوعية، ورفع القيمة الذاتية للعاملين، والاهتمام بتحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة التي يعملون بها، ووجود التحفيز القائم على المنفعة للمؤسسة، وتصميم إجراءات ضمان الجودة، ومساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم لتحقيق الأداء الجيد. (السليمات، 2020، الصفحات 17-18)

الفرع الثاني: خصائص وعناصر القيادة التبادلية

أولاً: خصائص القيادة التبادلية:

تتميز القيادة التبادلية بعدة خصائص أهمها: (الحميدي، 2023، الصفحات 439-440)

1. **التسلسل الهرمي:** يحتل هيكل وثقافة الشركة مكانة عالية في قائمة الأهمية في القيادة التبادلية. كل شيء يمر عبر القناة والعملية المناسبة. على سبيل المثال، إذا كانت لديك فكرة لزيادة المبيعات، فقد يُطلب منك إخبار مديرك الذي يقوم بعد ذلك بإبلاغ الإدارة العليا بذلك. غالباً ما يُنظر إلى تجاوز هذه العملية على أنه عصيان.

2. **الإدارة التفصيلية:** في القيادة التبادلية تكون العمليات اليومية للأعمال صارمة. جميع القرارات نهائية من مدير المعاملات لكن مسؤولية تحقيق الهدف تقع أيضاً على أكتافهم. نتيجة لذلك، يميل قادة المعاملات إلى إدارة الموظفين بدقة للتأكد من أن كل شيء يعمل كالمساعة.

3. **العمل نفسه:** لا تهدف القيادة التبادلية إلى تغيير أي من عمليات الشركة. إنهم يريدون أن يظل كل شيء كما هو تماماً داخل العمل، والذي قد يبدو سلبياً.

4. **عملي:** التطبيق العملي والبراغماتي هما من الركائز الأساسية للقيادة التبادلية. سيتخذون قرارات مستوية بناءً على القيود ومعلومات المتاحة. هذا نادراً ما يؤدي إلى التفكير خارج الصندوق.

5. **الدافع من خلال المصلحة الذاتية:** لدى كل من الموظف وقائد المعاملات ما يكسبونه من خلال الوصول إلى حصصهم أو تحقيق أهدافهم الشخصية، وغالباً ما يكون العمل الجماعي غير محترم أو غير موجود. بدلاً من ذلك، تهدف القيادة التبادلية إلى العثور على أفضل الموظفين لتحقيق أهدافهم والارتقاء إلى الإدارة العليا.

6. **رجعي:** نظراً لأهمية الوضع الراهن داخل الشركة، نادراً ما يكون قادة المعاملات استباقيين بدلاً من ذلك، فهم رجعيون، ويقومون بتغييرات داخل القسم أو المنظمة فقط عندما يتم فرض أيديهم. تذكر، الأمر متروك لك للبحث في الأسلوب الإداري لشركة معينة. طرح الأسئلة أثناء المقابلة وإجراء البحوث حول الشركة هما طريقتان ممتازتان لمعرفة الأسلوب الإداري والصفات القيادية داخلها.

كما يتميز القائد التبادلي بما يلي: (رياض، 2020، صفحة 34)

- تقوم على اساس عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين؛
- التبادل على اساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم؛
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط ؛
- يتبع هذا القائد اسلوب الادارة بالاستثناء؛
- يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي؛
- يتصف القائد التبادلي بالديمقراطية؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

- وجود الجانب الشرطي في العلاقة التبادلية بين القائد والعاملين في المؤسسة؛
- تحديد اهداف العاملين وفقا للوائح والاجراءات التي تعتمدها المؤسسة في ممارسة نشاطها؛
- تدخل القائد في اعمال المرؤوسين في حالات الفشل او المشكلات المتعلقة بالعمل.
- كما حدد ايلسبرند خصائص القائد التبادلي كما يلي : (العالم، 2018، الصفحات 481-482)
- بذل الجهود لرفع القيمة الذاتية للعاملين؛
- التشجيع على المشاركة في جميع جوانب العمل؛
- تفعيل دور العاملين وتنشيطه للقيام بمهامهم؛
- التبادل الواسع الانتشار للمعلومات والسلطة؛
- تدخل القائد في أعمال المرؤوسين في وجود المشكلات المتعلقة بالعمل؛
- تحديد أهداف المجموعة وفق القوانين والإجراءات التي تعتمدها المنظمة في ممارسة نشاطاتها ومن ثم فان القائد في كل الإجراءات يكلف المجموعات والعاملين بمهام في ضوء الأهداف التي يحددها؛
- وجود الجانب الشرطي في العلاقة التبادلية بين القيادات والعاملين حيث يربط القائد التبادلي بين التقدير والمكافأة وبين العمل الجيد والأداء المتميز.

ثانيا: عناصر القيادة التبادلية

من خلال التعاريف المتعددة للقيادة الإدارية، يظهر أن هناك عناصر أساسية ضرورية لوجود هذا النوع من القيادة، ويمكن تلخيص هذه العناصر في معادلة التالية:

$$L = F (l.f. g.w.s)$$

حيث:

Leadership : L

F : دالة أو نتيجة تفاعل

l : القائد

f : الأتباع (المرؤوسين)

g :الهدف

w : قوة التأثير

s : الموقف السائد

1. القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2. **المرووسين:** ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية
3. **الهدف:** ويعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.
4. **الموقف:** وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة. (. جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس للنشر، ط3، مصر، 3662، ص 131).

الفرع الثالث: ابعاد القيادة التبادلية

يرى خبراء الإدارة أن القيادة التبادلية تبنى على أساس علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والمرووس؛ بمعنى أن المدير يُشجع على العطاء والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، لذا فإن فاعلية العاملين تكمن في قدرتهم على تحقيق تطلعات المديرين وتوقعاتهم وتلبية احتياجاتهم وبالتالي التحكم في سلوكياتهم وأدائهم، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وهذا يقتضي أن يكون المدير محاور جيد، يتميز بقدرته على توصيل رؤية فعالة وقوية للمستقبل وضبط المناقشة والحوار وإقناع مرووسيه، لهذا تتمثل أبعاد القيادة التبادلية فيما يلي :

أولاً: المكافأة المشروطة (العرضية) **Contingent Reward**:

وتشير إلى تبادل المكافآت بين القادة والمرووسين؛ حيث يتحدد الجهد من خلال تقديم المكافآت للمرووسين مقابل الأداء الجيد والمطلوب منهم، أو وضع العقوبات على الأداء الضعيف تجاه ما كلفوا به، ومن الملاحظ أن القيادة بالمكافأة المشروطة يمكن أن تعزز مشاركة فريق العمل داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق مزيد من الأداء الإبداعي والابتكاري للفريق لأنها تحدد المكافأة المشروطة (العرضية التي تكافئ الجهد والأداء الجيد، كما أنها تحفز فريق العمل من أجل التوافق والمعاملة الشفافة التي يبديها المدير تجاههم . (Ghosh، 2021)

كما أن قوة المكافأة المشروطة تعتمد على إدراك المرووس أن القائد يملك القدرة على المكافأة، وأن المكافأة ستكون سارة أو تشبع بعض الحاجات لديه وبالتالي يقوم المرووس بعمله على أفضل وجه، ويُنفذ تعليمات رئيسه ليحصل على المكافأة". وتعد المكافأة المادية والمعنوية أهم الوسائل التي يمكن من خلالها رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات وبذل أقصى الجهود لرفع مستوى الأداء الوظيفي وتعد أحد أهم العوامل التي تربط العامل بعمله ومهنته واستقراره، كما أنها أحد العوامل ذات الدور الحاسم للعملية الإبداعية والابتكارية في العمل، حيث يمكن تصنيف المكافآت أو الحوافز الي صنفين هما: (همشري، 2001، صفحة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

- 1 - الحوافز أو المكافآت المادية وهي التي تشبع حاجات الفرد المادية كالأجور أو المرتبات العلاوات السنوية الزيادات التشجيعية، المكافآت المالية ... الخ
- 2 - الحوافز أو المكافآت المعنوية وهي إحدى الوسائل غير المادية التي تعد بمثابة رسائل معنوية؛ الغرض منها رفع الروح المعنوية للأفراد كالترقية تحسين ظروف العمل اشعارهم بالأمان والاستقرار، وتشجيعهم مهنيًا بالدورات التدريبية وشهادات التقدير الخ.

ثانيا: الإدارة بالاستثناء : Management by exception

وفيها يتم تصنيف قادة الإدارة عن طريق الاستثناء في متابعة المرؤوسين أثناء أداء المهام الموكلة إليهم بعد تحديد الثوابت والقيم التنظيمية، (سليمان، 2022، الصفحات 28-29) ، ونجاح الإدارة بالاستثناء يعتمد على درجة تفويض السلطة وتمكين العاملين، وتنمية ثقافة الرقابة الذاتية وتنميتها، وغرس ثقة الرؤساء بمرؤوسيهيهم على كافة المستويات الإدارية، وهذا يستدعي توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه المرؤوسيهيهم. ومدى توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى معاونين للقيام بما يسند إليهم من مهام ووجود نظام معلومات جيد للرقابة ولإعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات، والعمل بوتيرة عالية بمعالجة الحالات الاستثنائية للسيطرة على المشكلات التي تظهر، (الشعار، 2021، صفحة 43)، وتتم الإدارة بالاستثناء من خلال أحد الشكلين هما:

أ- **الإدارة بالاستثناء النشطة (MBEA):** وتقتضي أن يقوم المدير بدور المراقب والفاحص بهدف التنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها ومحاولة اكتشاف الأخطاء لاتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية أثناء حدوثها أولاً بأول. وهي اتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل حدوثها، أو أثناء حدوثها عن طريق المراقبة، والفحص والتنبؤ ، ويمارس المديرين الإدارة بالاستثناء النشطة من خلال تركيز انتباههم على المخالفات، والأخطاء والانحرافات التي تخرج عن المعايير، واتباع أسلوب مراقبة الأخطاء عن قرب وتتبع مصدرها قبل أن تؤثر على الأداء، بمعنى أن المديرين يتخذون الإجراءات التصحيحية عند ظهور الإخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعة. (Watkins, 2008, p. 24)

ب- **الإدارة بالاستثناء غير النشطة (الساكنة) (MBEP):** وفيها لا يتدخل القادة حيث يتجنب معالجة أي نزاع أو اتخاذ أي قرار إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير الخاصة بإنجاز المهام بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق المرؤوسين كالإنذار أو النقل الخ. و تعد النقيض للنمط الأول الإيجابي، فالمدير لا يتدخل في سير الأمور، ولا يتبع الإجراءات إلا وقت الحاجة،و لا يتدخل إلا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح مزمنة، وهو بهذا ينتظر وقوع الخطأ من غير أن يتخذ إجراءات وقائية أو احتياطية فالمديرون غير النشطين (الساكنين) ينتظرون المشكلات والانحرافات إلى أن تكبر قبل أن يقوموا باتخاذ إجراءات تصحيحية، فهم يتدخلون فقط عندما تصبح المشكلات حرجة ،لذلك أسلوب

المديرين هنا هو ردة الفعل، ويتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات بشكل حراج ومزمن. (الشعار، 2021،
صفحة 43)

وعلى أية حال فإن أبعاد القيادة التبادلية في المؤسسات تسعى باستمرار لتحقيق أهداف تنظيمية سواء كانت أهداف ذات رؤية تحفيزية أو ابتكارية أو تطوير المهارات المهنية مثل المعرفة والتواصل والاعتراف بإنجازات الآخرين والحماس والاحترام.... الخ؛ بما يعكس دور القيادة التبادلية في زيادة فرص الابتكار والتميز وهذا ينعكس على الأداء المهني والفني للعاملين، وأهميتها للمدير في تنفيذ أبعاد القيادة التبادلية مع مرؤوسيه لتعزيز مجالات التميز والابتكار من أجل تحقيق الأداء الملائم، فأبعاد القيادة التبادلية في الأساس تحدد العلاقة الديناميكية بين المدير والمرؤوسين فيما يتعلق بمستويات الأداء ومدى الاستجابة مثل الرضا والالتزام والولاء وما إلى ذلك، كما أن المكافآت التنظيمية التي يتلقاها المرؤوسين لها تأثير واضح على الأداء التنظيمي والوظيفي. (Varma, 2005, p. 84)

الفرع الرابع: مزايا و عيوب القيادة التبادلية

أولاً: مزايا القيادة التبادلية

على الرغم من أن الهيكل الصارم للقيادة التبادلية قد يبدو غير جذاب للبعض، إلا أنه يتمتع ببعض المزايا مقارنة بالأنواع الأخرى من الأساليب الإدارية، و تتمثل أهم مزايا القيادة التبادلية في مايلي: (الرفاعي، 2013، صفحة 55)

- **تحقيق الهدف:** القيادة التبادلية تسهل تحقيق الأهداف. ففي أغلب الأحيان، تضع الشركات التي لديها هذه القيادة في الاعتبار أهدافاً قصيرة المدى، والتي غالباً ما تكون أكثر جدوى وواقعية من الأهداف طويلة المدى،
- **تحفيزية:** على الرغم من أن الأهداف قصيرة المدى التي وضعها قادة المعاملات غالباً ما تكون صعبة، إلا أن هذا يشجع على التحفيز والإنتاجية. هذا هو المكان الذي يلعب فيه نظام المكافآت والعقاب. فمن خلال تحقيق الأهداف، يتلقى الموظفون تعويضاً نقدياً، وهو أكثر جاذبية للأفراد الذين لديهم دوافع ذاتية.
- **هيكل وأدوار محددة بوضوح:** في مؤسسة ذات القيادة التبادلية، يتم تحديد كل جانب من جوانب القسم بوضوح من أكثر أهمية إلى أقل. كموظف، أنت تعرف دورك المحدد وما هو متوقع منك في جميع الأوقات. هذا يزيل الغموض في المواقف المماثلة داخل الشركة، مع القضاء أيضاً على الازدواجية أو التداخل في العمل بين الموظفين.
- **الفعالية:** في الشركات الراسخة، تلك التي لديها إجراءات ثابتة، أو المنظمات التي لديها قوة عاملة شابة أو عديمة الخبرة، تكون القيادة التبادلية فعالة للغاية. إذ تلعب الأدوار والهيكل المحدد بوضوح دور

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

في هذه الفعالية، حيث لا توجد حاجة للعب مع الإجراءات الحالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذا النهج المباشر تحديد مناطق المشاكل أو الموظفين ناقصي الخبرة داخل النظام بدقة فعالة من حيث التكلفة.

- **عصا قياس للنجاح:** في بعض الشركات، ليس من السهل تحديد النجاح. وهنا يأتي دور القيادة التبادلية في اعطاء أهدافاً وإرشادات بسيطة وواضحة لهذا الغرض، يحقق الموظفون الأهداف الموضوعية لهم. ويمكن أن تساعد عصا قياس النجاح الشركة على ضبط عملياتها أو زيادة المكافآت والعقوبات للموظفين.

ثانياً: عيوب القيادة التبادلية

مثل أي نظام إدارة تأتي القيادة التبادلية مع نصيبها من العيوب التي قد لا تظهر في جميع الشركات التي تستخدم هذا النوع من القيادة، إلا أنها مهمة لكل من الموظفين والمديرين، و تتمثل في: (الحميدي، 2023، الصفحات 440-441)

- **التركيز على الأهداف قصيرة المدى:** من الجيد دائماً تحقيق الأهداف قصيرة المدى في أي عمل تجاري، ولكن يجب أن تكون متوازنة مع الأهداف طويلة المدى. بدون أهداف أو أدوات طويلة الأجل مثل الأهداف والنتائج الرئيسية، يمكن أن تعاني الشركة عندما تواجه الشدائد ويمكن أن يؤدي التركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى إلى نقص في الاستعداد أو الرؤية للمستقبل، لا سيما في التغييرات في طلب السوق أو تفضيلات المستهلك.
- **خنق الابتكار والإبداع:** الهيكل الصارم للقيادة التبادلية يمنح الموظفين دوراً محدداً. كموظف من المتوقع أن تكمل العمل المطلوب وغير ذلك القليل فنادرًا ما يطلب المدير رأيك أو مدخلات حول كيفية تحسين إجراءات وعمليات العمل. هذه الفكرة تخص الشركة بأكملها. نتيجة لذلك، غالباً ما تكون الشركات التي تمارس هذا النوع من القيادة متخلفة في الابتكار والإبداع.
- **عدم فعالية نظام المكافآت:** بينما يزدهر بعض الموظفين في نموذج القيادة التبادلية، يتأثر الآخرون سلباً. قد يعاني الموظفون من معنويات منخفضة أو يؤديون فقط ما يكفي لعدم معاقبتهم أو طردهم. ويمكن أن يتحلّى عدم فعالية هذا في نمو الشركة، حيث قد تلبي فقط توقعاتها ولكن لا تتجاوزها.
- **أخطاء مكلفة:** تتمتع القيادة التبادلية بأسلوب عدم التدخل في القادة، لذلك غالباً ما يقدم قادة المعاملات ملاحظات للموظفين ما لم يفشلوا في تلبية توقعاتهم أو حصصهم، لسوء الحظ، ربما كان الموظف يقوم بعمله بشكل غير صحيح لأسابيع أو شهور أو فصول دون إشراف مناسب. غالباً ما يكون تصحيح هذه الأخطاء مكلفاً للمؤسسة.
- **الاضطرابات بين المرؤوسين:** يمكن للقيادة التبادلية في كثير من الأحيان أن تحول المرؤوسين إلى اعداء ضد بعضهم البعض. فبدلاً من العمل كفريق، قد يسرق الأفراد العملاء المتوقعين أو المبيعات من الموظفين الآخرين لتلبية حصصهم، مما يؤدي إلى حدوث اضطرابات في جميع أنحاء الشركة.

▪ **الاعتماد المفرط على القائد:** حتى لو كان قائد المعاملات على دراية وخبرة في الصناعة، فإن الإفراط في الاعتماد عليه يمكن أن يسبب مشاكل في مرحلة ما قد يبدأ بعض هؤلاء المديرين في الاستماع فقط إلى أصواتهم، وذلك ببساطة لأنهم ليسوا مضطرين للإجابة على أي من مرؤوسيهـم. ويمكن أن يؤدي هذا إلى نقص الحافز لدى المدير نفسه أو إلى موقف متعالٍ تجاه الموظفين.

المطلب الثاني: المرتكزات الأساسية للصراع التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الصراع التنظيمي

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

تعددت تعريفات الصراع التنظيمي واختلفت من باحث إلى آخر وفيما يلي بعضاً من هذه التعاريف: هو عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة. (سلامنة، 2011، صفحة 4)

و عرف الصراع التنظيمي على أنه حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو الأفراد في المنظمات، وينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات وبالتالي حدوث إشارة ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية. (خميس، 2013، صفحة 27)

و عرف على أنه وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر مما يؤدي إلى تعطيل عملية اتخاذ القرارات الصعبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء واختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات . (قهواجي، 2015، صفحة 43)

كما يعرف الصراع في مجال السلوك التنظيمي بأنها الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المنظمات ضد بعضها بدلاً من العمل مع بعضها. " مما يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتطور وتحسن من حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي. (العميان، 2004، صفحة 374) عرفه سلوكم Slocum: التعارض الذي ينشأ نتيجة عدم الاتفاق على الأهداف والعواطف والأفكار بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات . (الرزاق، 2011، صفحة 343)

وعلى الرغم من التباين والاختلاف في معظم التعاريف، إلا أن هناك بعض العناصر المشتركة والتي تمثل عناصر الصراع الأساسية:

- ✓ تعارض أهداف الأفراد والجماعات؛
- ✓ وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد؛
- ✓ إدراك هذا التعارض؛

✓ اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد أو يهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر.

مما سبق يمكن القول بأن الصراع التنظيمي ظاهرة اجتماعية سلوكية تحدث على مستوى التنظيمات بين الأفراد أو المجموعات، وهو خلاف أو نزاع ينشأ بين الأطراف بسبب تعارض الأهداف واختلاف القيم والاهتمامات.

ثانيا: أهمية الصراع التنظيمي:

يحقق الصراع التنظيمي وفقا للمنظور الإيجابي Positive Perspective بما أشار اليه بوندي (Pondy) بأن الصراع يمكن أن يحفز على الإبداع والتكيف والى اتخاذ قرارات أفضل نتيجة لتقديم وجهات نظر عديدة ومتباينة. فضلا عن ذلك فإن الصراع يعد ظاهرة صحية من الناحية السيكولوجية النفسية Psychologically والسوسولوجية الاجتماعية Sociologically حيث أنه صحي من الناحية السيكولوجية لأنه يسمح للأفراد بالتعبير عن الاحباطات Frustrations ويمثل مجالا للتنفيس عنها، ويكون صحيا من الناحية السوسولوجية لأنه يشجع على رفض الوضع الراهن والبحث عن ظروف تساهم في التغيير الاجتماعي، ويعزو بعض المفكرين إلى أن الصراع يساهم في إيجاد الظروف نحو الديمقراطية من خلال تشجيع واحترام التنوع في وجهات النظر، وكذلك فإن التوجهات الايجابية نحو الصراع حذرت من المستوى الواطيء للصراع وأشارت بأن ذلك يقود إلى نتائج سلبية منها إتخاذ قرارات غير جيدة، أفكار قليلة، اللامبالاة، الجمود، فالمؤسسات الخالية من الصراع تتصف بالسكون والركود، وللخروج من هذه السلبية القاتلة للمؤسسة وللعاملين يستثار أنواع من الصراعات لكن وجود الصراع بالقدر المعقول والمسيطر عليه يكون ضروريا إذا أحسن الأفراد إدارته عن علم به وتخطيط مسبق له، ومن هنا تظهر أهمية الصراع من خلال المزايا والفوائد التالية: (أحمد، 2018، الصفحات 255-256)

- تحفيز العاملين والمدبرين على التنافس الايجابي المثمر؛
- ايجاد فرص للتغيير والتحسين؛
- إكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها عما لو كانت مجهولة؛
- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم فالتوافق والرضا مؤشر إيجابي محمود؛
- إشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل؛
- ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للابتكار من خلال دعم مفهوم الصراع البناء بمعنى التنافس والتحدي لتقديم أفكار وابتكارات خالقة نابعة من الحرص على مسيرة المؤسسة، واملا في نيل حوافز وترقيات ؛
- كما أن الصراع أداة للتكيف والبقاء حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الملائمة و التكيف بهدف استمرار بقائها ونموها؛ (العبيدي، 2008، صفحة 80)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

- و الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر حيث تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية في مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات؛ (عبود، 2014، صفحة 07)
- كما أن الصراع أداة للإبداع فهناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود أما تحد ظروف الصراع المحدودة والسيطرة عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يوصف بالعنف وعدم التعاون سيؤثر سلباً في الأداء وبالتالي الإبداع. (العموري، 2021، صفحة 48)

الفرع الثاني: أسباب وخصائص الصراع التنظيمي

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي

- تتمثل أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسات فيما يلي: (حممود، 2018، صفحة 13)
- أ. العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات التي يعتمد فيها العاملين على بعضهم البعض في أدائهم لأنشطتهم، وتحقيقهم لأهدافهم مما يثير صعوبات ومشكلات بينهم؛
 - ب. الصفات الشخصية: يعد التفاوت بين العاملين في المؤسسات في الصفات الشخصية كالجنس والسن والعرق

- والمستوى الثقافي من المصادر الأساسية للاختلافات والنزاعات فيما بينهم؛
- ت. اختلاف الأفكار والمعتقدات: حيث إنه من الممكن أن تتباين وتختلف أفكار العاملين في المؤسسة مع بعضهم البعض مما يساهم في حدوث مشكلات بينهم؛
- ث. انعدام الرضا الوظيفي: يتسبب انعدام الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة في تغييبهم عن العمل، وعدم تعاونهم مع الآخرين ما ينتج عنه نزاعات في بيئة العمل.

- و يرى الباحثين "جيرالد جرينبرج" و "روبرت بارون" أن هناك عوامل مرتبطة بالعلاقات الشخصية تلعب دور قوي في خلق الصراع وتتمثل في: التفسيرات الخاطئة والاتصالات الخاطئة والواقعية الساذجة، فالتفسيرات الخاطئة: تتمثل في الأخطاء التي يقع فيها الأفراد عند تفسيرهم لأسباب حدوث سلوك معين، والاتصالات الخاطئة: تكون عندما يتم الاتصال بطريقة تغضب الآخرين. دون أن يقصدوا ذلك أما الواقعية الساذجة ويقصد بها تضخيم الفروق بين وجهات نظر الأفراد. (عويسي، 2022، صفحة 874)

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي

إن للصراع التنظيمي خصائص نختصرها فيما يلي: (زويتي، 2017)

- هناك شخصين في الصراع على الأقل؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه. وتكون عملية الحوار الوسيلة بينهما للوصول للتكافؤ في الأهداف؛
- يسعى كل طرف فيه إلى التغلب وتحطيم الطرف الآخر؛
- معرفة وإدراك الطرفين للتعارض الذي بينهما؛
- ينطوي الصراع على محاولة الطرف الآخر على إجبار الطرف الثاني على قبول حل أو اتفاقية قد لا يكون راغبا فيها؛
- الاختلاف حول وسائل تحقيق الأهداف وانجازها.
- يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد بسبب مشاعر الغضب، عدم الثقة، الرفض.

كما يتميز الصراع التنظيمي بما يلي: (فهيمى، 2017، الصفحات 188-189)

1. يحدث الصراع في جميع أرجاء المنظمة أي يحدث بين جميع العاملين وجميع المستويات الإدارية سواء على المستوى الواحد أو بين المستويات المختلفة؛
2. لا يوجد نمط معين من الصراع ولا شكل محدد له ولا توقيت معين الحدوثه؛
3. إن الصراع ديناميكي ومتنامي؛
4. إن الصراع ينشأ من الاختلاف أو التعارض بين أطرافه؛
5. يختلف الصراع عن المنافسة، حيث أن الصراع يكون موجها ضد طرف ما، أما المنافسة تكون موجهة نحو هدف مرغوب؛
6. قد يتدخل طرف ثالث "لحل الصراع، وهذا الطرف يجب أن يتصف بالحيادية والنزاهة والتجرد والمعرفة باهتمامات ورغبات الأطراف المتصارعة ويعمل على التقريب فيما بينها؛
7. إن إدارة الصراع تستوجب التحلي بمهارات التفاوض للتقريب بين وجهات نظر واهتمامات الأطراف المتعارضة؛
8. إن الصراع قد يكون ظاهرة صحية، ومن ثم قد تعمل الإدارة على استثارة الصراع وذلك لإحداث التطوير وتوليد الإبداع لأن هناك بعض المواقف التي تستفيد من وجود الصراع مثال: انخفاض غير طبيعي في الأداء، نقص في الأفكار الجديدة المقاومة الكبيرة والقوية للتغيير وأيضا ظهور اعتقاد مؤداه أن التعاون أكثر أهمية من المنافسة الحادة.

الفرع الثالث: أنواع ومراحل الصراع التنظيمي

أولا: أنواع الصراع التنظيمي

تناولت العديد من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع أشكال وأنواع الصراع التنظيمي في عدد من الجوانب:

فقد قسم هليريجال وآخرون Hellriegel et al 2001 الصراع التنظيمي إلى أربعة أنواع هي كالتالي : (الضويان، 2020، الصفحات 102-103)

1. **صراع الهدف Conflict Goal**: ويعني عدم التوافق في الأهداف بين الأطراف المختلفة؛
2. **صراع المعرفة Cognitive Conflict** ويعني عدم توافق الأفكار؛
3. **صراع العاطفة Affective Conflict** ويعني عدم توافق المشاعر؛
4. **صراع الإجراءات Conflict Procedural** ويعني عدم توافق الرؤى للعمليات الإدارية.

بينما صنف جوهاتش (2000) Jo Hatch أنواع الصراع من حيث اتجاهه إلى اتجاهين وهما : (الضويان، 2020، صفحة 103)

1. **الصراع الأفقي Horizontal Conflict** : يسمى هذا النوع من الصراع بالصراع الأفقي ، لأنه يحدث في العلاقات التي تأخذ شكل تدفق متعامد مع الخطوط الهرمية الرأسية للسلطة. ومن أمثلته الصراع الذي يحدث بين مديري إدارتين، أو بين فرعين لمصنع، أو قسمين من أقسام المؤسسة .

2. **الصراع الرأسي Vertical Conflict** : يتبع الصراع الرأسي الخطوط الهرمية للسلطة، فيحدث بين المدير والموظفين أو الوحدات الإدارية التابعة له.

وبلاحظ أن تأثير عامل القوة أكبر في الصراع الرأسي منه في الصراع الأفقي، حيث السلطة والقوة وجهان لعملة واحدة لذلك فإن التعامل مع الصراع الرأسي يختلف عن التعامل مع الصراع الأفقي كما تم تصنيف أشكال الصراع حسب الطريقة التي يتخذها : (بوهرورة، 2017، صفحة 80)

1. **الصراع المباشر أو الصريح**: هو الصراع الذي يكون بين الأطراف المتنازعة مباشرة أي ال تستخدم فيه وسائط وتغلب عليه المواجهات، كالإضرابات والتظاهرات.
2. **الصراع غير المباشر أو الضمني**: هو الصراع الذي تستعمل فيه وسائط أي ألا يكون بين الأطراف المتنازعة الفعلية كالحروب الباردة ويستخدم أساليب ملتوية كما يحدث بين الكثير من المؤسسات خاصة في الدول الرأسمالية أين نجدها ترفع شعار المنافسة الحرة وتخفي في طياتها بواذر الصراع من احتكارات والجوسسة واستخدام النفوذ لتحطيم الآخر، وهذا النوع من الصراعات لا يظهر على السطح إنما تظهر نتائجه المدمرة.

ثانيا: مراحل الصراع التنظيمي

طور (Rahim, 2001) نموذج بناء على دراسات وأعمال متنوعة لعدة باحثين في هذا المجال، ويتألف هذا النموذج من خمس مراحل يمكن بيانها كما يأتي: (أحمد، 2018، الصفحات 265-266)

المرحلة الأولى - ظروف ما قبل الصراع : **Antecedent Condition** وتتضمن الظروف المتواجدة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

ما قبل الصراع بين الأطراف والجماعات وتتمثل بالسلوكية الديمغرافية، والهيكلية، وهذه الظروف قد تؤدي

إلى نشوء الصراع.

المرحلة الثانية - التغيرات السلوكية : Behavioral Changes وتحدث عند نشوء الصراع والتي تشير إلى السلوك العدائي (المتشدد) المرافق للأطراف المتعارضة، ويتوجه اهتمام المجموعة من إنجاز الأهداف Goal Accomplishment إلى الفوز Wining ، ويبدأ كل طرف أو حزب في هذه المرحلة بالنظر إلى الطرف الآخر المعارض كعدو، وعندما يصلوا إلى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة - تشكيل الهيكل : Structure Formation حيث يلجأ الأفراد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح والإتصالات المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسسي. **المرحلة الرابعة - عملية القرار : Decision Process** وتبدأ فيها الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلا من الطرائق المعتادة، مثال ذلك الصراع بين الإدارة والعاملين غالبا ما يحل من خلال التفاوض Negotiation أو قد يتم اللجوء إلى أطراف أخرى لحل الصراع.

المرحلة الخامسة - ما بعد الصراع : Conflict Aftermath وفيها قد يتم الوصول إلى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي أيضا إلى صراع كامن.

الشكل (1-2): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: (طالب، 2015، صفحة 47)

وهنا، يمكننا القول أنه في كل مرحلة من مراحل الصراع فإن الضرورة تستدعي معالجة الصراع من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تتلاءم مع المواقف التي تسبب الصراع والعمل على الانتفاع من آثاره الإيجابية قدر الامكان بما يحقق فاعلية المنظمة، واجراء التغييرات الضرورية أن تطلب ذلك في الهيكل والإستراتيجية والتكنولوجيا وغيرها.

الفرع الرابع: إستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

لا يمكن لإدارة المؤسسة إغفال أثر الصراع الإداري على نجاحها، وفعاليتها في تحقيق أهدافها وأداء رسالتها. ورغم تعدد الأفكار والآراء والمقترحات حول كيفية التعامل مع الصراع الإداري سواء كان ذلك على المستوى الوقائي أو العلاجي. فإن أهم إستراتيجيات تقليص هذا الصراع ما يلي :

أ- إستراتيجية التجنب :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

تتصف هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية بمعنى لا تعاون ، لذا فهي مرتبطة بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع والتغاضي عن أسباب الصراع وفيه اهتمامات الطرفين مهمة بما يوصف بأنه غير واقعي حيث يتجنب كل طرف التعامل مع الطرف الآخر، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، وعلى ضوء ذلك تستخدم سلوكيات الإهمال و التأجيل، الفصل الجسدي بين أطراف الصراع، التفاعل المحدود، حيث أن التجنب يكون نوعاً من الحكمة أو التفاوض الماهر مع الأمور إذا كانت الخسارة المرتقبة في مواجهة الصراع تزيد على الفائدة أو إذا أردت أن يهدأ الناس حتى يكون معدل التوتر عندهم معقولاً، وينبغي ألا يترك الفرد القرارات المهمة تأتي إليه عن طريق الخطأ أو أن تبذل طاقات كبيرة في تجنب الموضوعات التي يجب مواجهتها . (محمد، 2004، صفحة 49)

ولكن بشكل عام يتعذر 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. ومن الطبيعي أن يكون هناك خلافات في الآراء حول المهام 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 بـ "الخلاف 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، وهذا ما يمكن تحقيقه مع توافر إدارة جيدة للصراع. (أحمد، 2018، صفحة 279)

كما يمكن استخدام هذا الأسلوب في المواقف والحالات العادية، حيث تتجنب إدارة المنظمة التدخل والتجاهل في بعض الصراعات التي تكون أسباب حدوثها بسيطة ليست لها أثر كبير على الجانب التنظيمي في المدى القصير مع فرض رقابة استطلاعية من أجل التمكن من التدخل في الوقت المناسب والسيطرة على الوضع في حال فشل أطراف الصراع في حله بالطريقة الصحيحة، وذلك لمنح العاملين فرصة حل هذه الصراعات التي تحدث بالمنظمة واكتسابهم الخبرة في حلها. (بلطرش، 2020، صفحة 93)

و تتم عبر إحدى الطرق التالية: (بني، 2008، صفحة 59)

- الإهمال ويعتمد هذا الأسلوب على التجاهل والتغاضي الكلي عن أسباب الصراع على أمل الانحسار التلقائي وبالتالي الحل أو البقاء تحت ظروف معينة وتحت السيطرة ولكن قد يؤدي ذلك إلى تصاعد الصراع وتزايد حدته مع مرور الوقت؛
- **المباعدة العضوية**: وتتم عن طريق الفصل الجسدي بين أطراف الصراع بحيث لا يتم التفاعل والاتصال المباشر بينهم وبالتالي ينتهي الصراع، ويؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على فاعلية المنظمة، ويكون مكلفاً للموارد المنظمة؛

- **التفاعل المحدود:** ويكون التفاعل فيها بين أطراف الصراع مقتصرًا على الأمور الرسمية مثل الاجتماعات واللقاءات الرسمية.

ب- إستراتيجية التعاون:

إستراتيجية التعاون لنجاح هذه الإستراتيجية لابد من غرس قيم حب العمل والتعاون والتخلي بروح الفريق و الإحترام بين أعضاء المنظمة، فالنجاح في إستخدام إستراتيجية التعاون في حل الصراع التنظيمي يتوقف على معتقدات العامل بأن أهدافه تتوقف مع أهداف المنظمة وأن المشاكل التي تحدث بالمنظمة هي جزء من مشاكله وعليه السعي لإيجاد حلول من خلال التعاون مع الآخرين وهنا يكمن دور المنظمة في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية تشجع على العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي بين العاملين والمشاركة في حل المشاكل والتخلي بقيم الولاء للمنظمة والإلتزام بتحقيق أهدافها بأساليب وطرق عقلانية وموضوعية. (بلطرش، 2020، صفحة 93)

ج- إستراتيجية التسوية:

تمثل هذه الإستراتيجية السلوك أو الاهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين كما توصف هذه الإستراتيجية بخذ وأعطي (take -and- give) إذ يتخلى كل من الطرفين عن جزء من مكاسبه للوصول إلى حل أو قرار، (المعشر، 2005، صفحة 44)، أي أن كل طرف قد حقق جزء من أهدافه ويفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلا من عدم الحل على الإطلاق، كما أن هذه الإستراتيجية تشعر أطراف الصراع بالعدالة لكون كل طرف قد حصل على شيء وأن كل طرف قد أعطى شيء في الوقت نفسه، كما يمكن استخدام هذه الاستراتيجية في حالة أن طرفي الصراع يود الوصول إلى حلول مؤقتة لمشكلة معقدة أو يمكن أن يلجأ إلى هذه الإستراتيجية عندما يتم استخدام إحدى إستراتيجيات الصراع الأخرى دون جدوى ، أيضا إستراتيجية المساومة تعتبر مناسبة للمواقف التي يعتبر فيها الوصول إلى حل سريع أكثر أهمية من الوصول إلى الحل الأفضل، و هي مفيدة في حل الصراعات طويلة الأمد، كما أنه في الثقافات التي تعطي قيمة عالية للإنجاز الفردي يؤدي اللجوء السريع إلى المساومة إلى إعطاء علامة أو إشارة تدل على الضعف، كما أن المنظمة وأعضائها قد لا يصلون إلى أهداف حقيقية، ولذا يسعى الأفراد هنا إلى اتباع بعض السلوكيات (أحمد ح.، 2014، صفحة 36) وهي :

- يساوم؛
- يقابل الخصوم في منتصف الطريق؛
- يبني جو من التعاون بين الأفراد؛
- يجب استخدامه عندما يكون كلا الطرفين على حق بشكل جزئي؛
- لا يجب استخدامه إذا كان هناك طرف مخطئ وطرف محق؛
- هناك احتمال بأن يتهمه أحد الأطراف بالمحاباة عند استخدامه لهذا الأسلوب.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

تستخدم هذه الإستراتيجية كمحاولة من طرفي الصراع في إيجاد حل له اي يتفق الطرفين لإيجاد حل وسط بينهما أو يستخدم هذا الأسلوب لتشويه الصراع القائم عن طريق تدخل طرف ثالث للتوفيق بين طرفيه وذلك لتفادي ارتفاع حدة الصراع والذي يمكن أن يؤدي إلى العداوة وتكوين مشاعر الكراهية بين أطرافه، ومن جهة أخرى يمكن أن تتسبب هذه في تعطيل العمل والإضرار بمصالح المنظمة.

د- إستراتيجية التنازل:

يقوم أحد أطراف الصراع بالتعاضى عن مصالحه وإرضاء الطرف الآخر ومصالحه، ويتضمن هذا الأسلوب التقليل من شأن الاختلافات، وفي نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، وهذا الأسلوب مناسب عندما يكون من المحتمل أن يحصل الطرف المتنازل في النهاية على شيء ما مقابل تنازله. (جميل، 2020، صفحة 994)، حيث يسعى الأفراد هنا إلى اتباع بعض السلوكيات وهي: (أحمد م.، 2018، صفحة 280)

- يتجنب الاستجابة؛

- يصرف الانتباه عن الموضوع الرئيسي؛

- غير متعاون؛

- صامت و هادئ؛

- يسند المسؤولية إلى الآخرين.؛

قد يكون هذا الأسلوب مفيد إذا تم استخدامه بغرض كسب الوقت لمزيد من الدراسة قبل إصدار القرار.

ه- إستراتيجية التنافس أو الإجبار: استخدام أسلوب السلطة والقوة كحل أخير لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وذلك في حال امتناع أطرافه عن التعاون لإيجاد حل له أو رفضهم تدخل طرف محايد للتوفيق بينهم، يستخدم هذا الأسلوب كذلك لوقف الأفراد الذين يقدمون على افتعال صراعات متعمدة، ويستخدم في المواقف التي تتطلب حلولاً سريعة مثل حالات الصراع التي يمكن أن تشكل أزمة بالمنظمة فيكون حلها بشكل جذري وحاسم.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

من خلال المسح والاطلاع على الدراسات السابقة في مجال القيادة التبادلية ومجال الصراع التنظيمي، وفي ضوء ما ورد في الإطار النظري للبحث، يتضح وجود علاقة بين القيادة التبادلية و الصراع التنظيمي، حيث تقوم القيادة التبادلية أساساً على تبادل الخدمات مقابل تحقيق الأهداف من قبل العاملين. بمعنى آخر، تعتمد على عملية الربط بين جهود المرؤوسين ونتائجهم، أو تعتمد على توزيع القوة والتأثير داخل المؤسسة، يؤثر ذلك في سلوك العاملين وأهدافهم من خلال تقديم المكافآت المشروطة والحوافز كمقابل للجهود التي يقومون بها. ويُعتبر ذلك نوعاً من أنواع التعزيز لزيادة مهاراتهم وتنميتهم مهنيًا، و بالتالي فالقيادة التبادلية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

لها دور إيجابي و فعال على إدارة و تخفيض الصراع التنظيمي من خلال الأثر الإيجابي على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي. (صوالحة، 2023)

ومن جانب آخر أصبح الصراع التنظيمي ضرورة ملحة؛ نظراً لما تشهده البيئة الإدارية في المؤسسة من أحداث وتغيرات، وهو شعور الفرد العامل بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، والذي من شأنه دفع العاملين لاستخدام كامل طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب أهدافهم الشخصية، كما أن القيادة في أي مؤسسة لها أثر في تخفيف الصراع بين العاملين والمؤسسة أو الحيلولة دون ذلك، حيث يبرز دور القائد من خلال دوره في إيجاد حالة تطابق تتوحد فيها أهدافهم والمؤسسة. (كريمي، 2021)

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية و الصراع التنظيمي

يستهدف هذا المبحث استعراض أهم الدراسات السابقة المجراة باللغتين العربية الأجنبية في ميدان القيادة التبادلية والصراع التنظيمي، وبيان الاختلافات بين هذه الدراسات والدراسة التي نحن بصدد إعدادها، إضافة إلى إبراز مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية :

1. دراسة حسن علي الزعبي (2012) بعنوان دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي : دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،الأردن.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في الصراع التنظيمي وكذا التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في الجامعة والتعرف على أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الحد من الصراع التنظيمي، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان وتكونت عينة الدراسة من (76) فرد من الأكاديميين العاملين في الأقسام العلمية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً لأبعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، كما أن أكثر الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع التنظيمي هي محدودية الموارد؛ و أن الدافع والإلهام كأحد أبعاد القيادة التحويلية كان الأكثر تأثيراً في إدارة الصراع التنظيمي، كما قدمت بعض التوصيات أهمها ضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الثقة بين القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس.

2. دراسة بن معتوق حمزة (2015/2014) بعنوان: القيادة الإدارية و دورها في احتواء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل جامعة محمد خيضر، بولاية بسكرة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي، و معرفة الأنماط القيادية السائدة داخل المنظمة وتأثيرها على مستويات الصراع، شمل مجتمع البحث مجموعة أفراد مكونة من 374 موظف باستخدام عينة عشوائية طبقية لعينة الدراسة المكونة من 70 موظفا بنسبة 20% من مجتمع الدراسة كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع معلومات الدراسة و أسفرت نتائج الدراسة على: أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه، كما أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع، القائد الإداري يستخدم أهم الأدوات التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي و النمط القيادي الديمقراطي نسبيا هو النمط المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي.

3. دراسة محمد رضا شنة (2014) بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية

الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر.

هدف الباحث من خلالها إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الصناعية

الجزائرية وتحديدا أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا، حيث تم إجراء الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية في كل من ولاية سطيف وقسنطينة وبسكرة، من خلال استخدام استبانة شملت 30 عبارة تغطي استراتيجيات إدارة الصراع الثلاثة التعاون التجنب التنافس تم توزيعها على عينة عرضية بلغت 53 عاملا، واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي: ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة: التعاون التجنب التنافس، ويتراوح مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين أحيانا وغالبا. تحتل استراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق وتليها استراتيجية التجنب ثم استراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة.

4. دراسة عز الدين العايدي (2015) بعنوان " أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع

المنظمات غير الحكومية"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالجامعة

الإسلامية غزة فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق أهداف مشاريع جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 119 وحدة، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي للقيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره 73.45%.

5. دراسة يوسف أغادير (2017) بعنوان درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها

بدافعية الإنجاز. (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

و هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين

وعلاقتها بدافعية الإنجاز، تكونت عينة الدراسة من (1471) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، وتم استخدام استبانتيين للقيادة التبادلية وثقافة الإنجاز، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن مستوى ثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية ودافعية الإنجاز.

6. دراسة بلميلود عتيقة (2017) بعنوان " القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"

هدفت هذه الدراسة الى ابراز مدى مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، و اعتمدت على اربعة ابعاد للقيادة التحويلية و هي التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية و الاعتبار الفردي ، اما بالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي فقد حددت خمس استراتيجيات هي : استراتيجية التعاون ،استراتيجية القوة و السيطرة استراتيجية التسوية ، استراتيجية التجنب استراتيجية التنازل ، و توصلت الدراسة الى نتائج اهمها وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية في ادارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة ميناء مستغانم، بالأخص البعدين الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي. وجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي داخل مؤسسة ميناء مستغانم.

7. دراسة غازي فالح العدواني(2019) بعنوان أثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة تطبيقية على وزارة التربية بدولة الكويت ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة عين شمس، مصر .

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في وزارة التربية بدولة الكويت من خلال مفهومها أبعادهما مكوناتهما، وذلك توفير اطار نظري المتغيرات الدراسة، حيث اعتمد الباحث على اخذ عينة عشوائية، وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 384 استمارة،وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: تميل آراء عينة الدراسة إلى توافر وإدراك أبعاد الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي بوزارة التربية بدولة الكويت،توجد علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط التسلسلي الاستغلالي على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات التعليمية في الكويت.

8. دراسة محمد عبد الله السليمات (2020) بعنوان القيادة التبادلية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة ماديا للقيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، والعلاقة الارتباطية بينهما. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (55) مساعداً ومساعدة، و (302) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية للواء قسبة مادبا ولواء ذيبان في محافظة مادبا، تم اختيارهم بالطريقة القصدية والعشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانتيين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التبادلية والأداء الوظيفي، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة توصيات عدة من أهمها: وضع تصور واضح لدى مديري المدارس عن نمط القيادة التبادلية القائم على تبادل الثواب والعقاب مقابل العمل.

9. دراسة بن عزوز كوار و محمد فرجي (2020) بعنوان أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية الآراء عينة بمديرية الكهرباء والغاز الجلفة، مقال منشور في مجلة إدارة

الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد (06)، عدد (01).

هدفت هذه الدراسة بصورة واقعية إلى التعريف بنظرية القيادة التبادلية والتعرف على مستوى ممارسة وتطبيق القيادات الإدارية بمديرية الكهرباء والغاز بالجلفة للقيادة التبادلية وعلاقته بمستوى تحقيق الرضا الوظيفي القيادة الإدارية داخل المديرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بطريقة العينة الآراء عينة عشوائية القيادة التبادلية تعدادها (60) مفردة موزعة بين الموظفين وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة وتم التأكد من صدقها وثباتها الرضا الوظيفي ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن مستوى توافر أبعاد القيادة التبادلية بمديرية الكهرباء والغاز بالجلفة كان متوسطة. و ان ابرز ممارسة القيادة التبادلية شيوعا من وجهة نظر الموظفين في الممارسة المرتبطة ببعدها المكافأة المشروطة كما أوضحت النتائج أن هناك مستوى متوسط للرضا الوظيفي بمديرية الكهرباء والغاز بالجلفة ، وأن تطبيق القيادة التبادلية يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي بالرغم من وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية منخفضة.

10. دراسة أحمد مصنوعة وعبد الله قويدر الواحد (2020) بعنوان "دور القيادة التبادلية في

تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الشلف"،

مقال منشور في مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد 10 ، العدد 05.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسات العمومية بالتطبيق على مؤسسة سونلغاز وحدة الشلف، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة و تم توزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 121 عامل. توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية متوسط، ومستوى

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

الفعالية التنظيمية متوسط، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بلغت (0.680) بين القيادة التبادلية و مستوى الفعالية التنظيمية.

11. دراسة حبيبة العيداني (2021) بعنوان واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمية، دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - فرع المدية - مقال منشور في مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12 العدد (1)

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية الخدمية عن طريق إجراء دراسة ميدانية بمديرية الضرائب فرع المدية، ولأجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي ومع الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وكان حجم العينة 90 موظفا. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود ممارسة الأساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي الممارسة من قبل موظفي المؤسسة تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي.

12. دراسة الجوزي عبد الجليل نذير وكريمي محمد، (2021) بعنوان " دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بتيميمون"، مذكرة ماستر، جامعة أدرار.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على أثر القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الايجابية والإدارة بالاستثناء السلبية) على كل من أسباب الصراع التنظيمي من جهة واستراتيجيات إدارته من جهة أخرى كأبعاد في إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بتيميمون، و للوصول للهدف تم توزيع إستبيان على عينة من العاملين ضمن المؤسسة المبحوثة بلغ عددهم 60 عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات المحصل عليها وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة جاء متوسط باستثناء بعد المكافأة المشروطة الذي جاء بمستوى عالي، ، أن أسباب نشوب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى كل من عدم وضوح الصلاحيات ومحدودية الموارد، كما بينت الدراسة أن المؤسسة تستخدم بدرجة أولى كل من أسلوب التعاون وأسلوب التسوية كأهم استراتيجيتين لإدارة الصراع التنظيمي القائم في المؤسسة. ، ومن جانب آخر أظهرت الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية بأبعادها على كل من أسباب الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته.

13. دراسة فراس خالد فارس داود (2022). بعنوان " أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مدراء ورؤساء الأقسام ".

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع المدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الحكومية بمحافظة الخليل، والبالغ عددهم 450 مديراً ورئيس قسم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، و أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، وكانت قيمة الارتباط ضعيفة إحصائياً. كما أظهرت الدراسة أن مستوى استخدام أساليب إدارة الصراع (الإجبار، التجنب، المشاركة، التسوية، المواجهة) كان متوسطاً في المؤسسات الحكومية بالمحافظة، بينما كان مستوى جودة القرارات الإدارية عالياً، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أساليب إدارة الصراع بين المدراء ورؤساء الأقسام، ويرجع ذلك إلى تأثير المتغيرات الشخصية مثل الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والوظيفة.

14. دراسة فلاح البلوشي و آخرون (2022) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. مقال منشور في مجلة الدراسات المتقدمة في العلوم الاجتماعية، المجلد 5، العدد 22.

هدفت هذه الدراسة الكمية لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين وعددهم (1631) معلماً اختار الباحث عينة عشوائية قدرها (311) معلماً، و تم تصميم استبانة تكونت من (24) عبارة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك اتجاه للموافقة أن إدارة المدرسة تتبنى مفهوم القيادة الاستراتيجية. وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى رفض عينة المستجيبين بشدة لوجود صراع تنظيمي ووجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة التي شملها الفرضية القيادة الاستراتيجية، و أوصت الدراسة بأن تمتلك الإدارة المدرسية الإرادة والقدرة على المبادرة، واتخاذ القرارات السليمة في ضوء الاهداف المنشودة. وأن تحرص الإدارة المدرسية على تكوين حلقات اتصال مع المعلمين لمناقشة مشكلات المعلمين، وأن تقدم إدارة المدرسة تدريب دوري يقابل مشكلات المعلمين.

15. دراسة أسية بوراس و علي الفقير (2022) بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى

موظفي الدائرة. مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد : 11

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداماً لدى موظفي الدائرة، والتعرف أيضاً عن ما إذا كانت أساليب إدارة الصراع التنظيمي تختلف باختلاف كل من جنس الموظفين وسنهم وسنوات أقدمية عملهم وقد اتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة مكونة من 50 موظف بالدائرة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

بالاعتماد على المسح الشامل لأفرد مجتمع الدراسة، وجمعت بياناتها باستخدام استبيان مكون من 26 بند موزعين على ثلاث محاور، وتم التحقق من صدقه وثباته بعدة طرق، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما هو أسلوب التعاون، يأتي أسلوب التعاون في المرتبة الأولى من حيث ترتيب أساليب إدارة الصراع ، لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف كل من جنس الموظفين من الموظفين، سنوات أقدمية الموظفين)

16. دراسة رانية جمعي وميساء صوالحية(2023) بعنوان " دور القيادة التبادلية في تخفيض

الصراع التنظيمي دراسة حالة مناجم الفوسفات تبسة "، مذكرة ماستر، جامعة تبسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على أثر القيادة التبادلية على إدارة الصراع التنظيمي والتخفيض منه لدى مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة واختبار صحة الفرضية المتمثلة في يوجد أثر للقيادة التبادلية بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي، تم توزيع إستبانة على عينة ضمن مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة بلغ عددهم 45 عامل تم إختيارهم بطريقة عشوائية و تماعتماد على برنامج الإحصائي (SPSS V26)، تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لتطبيق المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية،و الإدارة بالاستثناء السلبية في إدارة الصراع التنظيمي.

17. دراسة عادل الحميدي (2023) بعنوان أثر أساليب القيادة التبادلية على تحسين أداء

العمال في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، مقال منشور في مجلة المعيار:مجلد 27 عدد 1 .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أساليب القيادة التبادلية على تحسن الأداء العمال في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 33 فقرة وذلك الجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة على ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام (spss) حيث تكونت عينة الدراسة من (84) موظفا،توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التبادلية بالاستثناء الساكنة على تحسن أداء العمال عند مستوى دلالة (0.05)، وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أساليب القيادة التبادلية وتحسن الأداء العمال تبعا لاختلاف الجنس العمر،التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

الفرع الثاني:الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

1. دراسة chaudhry (2009) بعنوان " Impact of Transaction and Laissez Faire

leadership style on Motivation اثر القيادة التبادلية وأسلوب قيادة عدم التدخل في التحفيز

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية وأسلوب قيادة عدم التدخل في تحفيز العاملين، حيث طبقة الدراسة على قطاع البنوك في دولة باكستان وذلك لتحديد الأسلوب الأكثر نجاعة في تحفيز العاملين، ومننت اجل غرض الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة التي وزعت على (278) من العاملين في ذلك القطاع وتم

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وقام الباحث باستخدام برنامج (spss) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والتحفيز ، و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء والنشطة والتحفيز و بيالمكافآت المشروطة والتحفيزن الإدارة بالاستثناء الساكنة والتحفيز .

2. دراسة (2012) Riaz, A & Haider, M.H بعنوان: Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الرضا الوظيفي على المسار المهني. تم استخدام استبيان كأداة للدراسة و تمثلت عينة الدراسة في 240 موظفاً في عدة مؤسسات خاصة في عاصمة باكستان. و أظهرت النتائج ان افراد العينة أكدوا على تأثير القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التبادلية والنجاح الوظيفي، بينما كان للقيادة التحويلية ارتباط قوي بالرضا عن المسار الوظيفي. وفي تحليل الانحدار، أظهرت النتائج أن النجاح الوظيفي يعتمد أكثر على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بالمقارنة مع الرضا عن المسار الوظيفي.

3. دراسة Christine. A. Nwuche, edwinah Amah (2014) بعنوان "Organizational Conflict Management Styles and industrial harmony" (Journal of Business and Management. Volume 18, No 1) أساليب إدارة الصراع التنظيمي والوئام الصناعي (دراسة استقصائية بالشركات التصنيعية النيجيرية)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والوئام الصناعي وذلك عن طريق توزيع

الاستبيان على 240 موظف من 10 شركات تصنيعية وتم الاعتماد على المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك استخدام متوسط الأساليب إدارة الصراع التنظيمي في الشركات محل الدراسة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون التجنب التنازل ترتبط بشكل إيجابي بالوئام الصناعي خصوصاً أسلوب التعاون).

4. دراسة Okereke Pascal (2014) بعنوان: Conflict management in the Workplace

Case Study of centro comunitario S. Cirilio (CCS) - إدارة الصراع في مكان العمل: دراسة

حالة، Master thesis in busines sciences, faculty of human and social sciences, Universidade Fernando Pessoa, Spain

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية الصراع ومهارات حله وتقنيات إدارته في مكان العمل، وقد استخدم الباحث المقابلة لجمع البيانات والمعلومات حيث تمت المقابلة مع عينة بلغت 23 شخصاً، وتوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي: المديرين في هذه المنظمة محل الدراسة على دراية كبيرة بعملية حل الصراع الموظفون لا يمتلكون المهارات اللازمة لحل الصراع ذلك بسبب التوتر

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

والاحتكاك المرتبط بمكان عملهم، محاولات التصدي لمشاكل الصراع داخل المنظمة بشكل غير مدمر؛ وأهم نتيجة توصل إليها الباحث أن الأفراد الذين يمتلكون السلطة النهائية في المنظمات هم الذين بإمكانهم تحديد الإستراتيجية المناسبة لتقليل من الصراع التنظيمي.

5. دراسة Wagude Janet (2016) بعنوان Transformational leadership conflict resolution and implementation of constituency development fund construction projects in public secondary schools القيادة التحويلية وإدارة الصراعات وتنفيذ القرار في المدارس الثانوية بمقاطعة كيزيمو، رسالة دكتوراة ، بجامعة نيروبي، كينيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد القيادة التحويلية على حل الصراع وتنفيذ مشاريع البناء. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات والتعرف على التأثيرات. و توصل الباحث في نهاية الدراسة إلى أنه كلما زاد توظيف المدراء بعد التحفيز كلما تم تنفيذ المشاريع وتصبح تعمل ضمن الوقت والتكلفة المحددة، و خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الدافع الإلهامي وتنفيذ المشاريع وحل الصراعات، و التأثير المثالي كان الأسلوب الأفضل للمدراء في حل الصراعات وتنفيذ مشاريع البناء، و أوصى الباحث بضرورة التزام المدراء بنمط القيادة التحويلية في حل الصراعات وتنفيذ المشاريع.

6. دراسة Adilo Joy Neka بعنوان " Conflict Management And Organizational Performance: A Study of Selected Brew- eries in The South east Nigeria "International Journal of Management and Entrepreneur- ship, Vol 01, No 01, 2019.

إدارة الصراع والأداء التنظيمي: دراسة لمجموعة مختارة من المشروبات في جنوب شرق نيجيريا
هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والتفاوض والتشاور المشترك والمفاوضة الجماعية، والحلول البديلة للنزاع والأداء التنظيمي في مصانع الجعة المختارة في جنوب شرق نيجيريا، و تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات المجمع بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وتم اختيار عينة مكونة من 05 شركات مصانع الجعة، و تم التوصل إلى النتائج التالية: أن جميع استراتيجيات إدارة الصراع لها علاقة إيجابية كبيرة مع الأداء التنظيمي في شركات مصانع الجعة المختارة في جنوب شرق نيجيريا، وتوصي الدراسة بضرورة اعتماد المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع لأنها فعالة في إدارة الصراعات في المنظمة.

7. دراسة Lan et al (2019) بعنوان Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram Members Faculty School

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

هدفت الدراسة إلى كشف مدى تأثير القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الأبوية على الرضى الوظيفي للمعلمين في مدارس كرام في تايوان. تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين في مدارس كرام في تايوان، حيث يبلغ عددهم 7100 معلم، بلغت عينة الدراسة 390 معلمًا ومعلمة مختارين بشكل عشوائي من هذا المجتمع، اعتمدت الدراسة على استخدام استبيان يتألف من 52 فقرة كأداة لجمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود تأثير إيجابي لنمط القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي الخارجي؛ أن نمط القيادة التحويلية لها تأثير سلبي على الرضى الوظيفي الداخلي، كما أن نمط القيادة الأبوية لها تأثير سلبي على الرضى الوظيفي الداخلي.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

الجدول رقم(01-01): مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

الدراسات الحالية	الدراسات السابقة	
أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023. بالنسبة للحدود المكانية تمت في شركة القفازات Top gloves latex industries بولاية عين تموشنت.	أنجزت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت من (2012، 2023) بالنسبة للاطار المكاني الجزائر، الشلف، تبسة، أدرار ، برج بوعرييج ، بسكرة، المسيلة، الجلفة، كينيا، فلسطين ، الأردن نيجيريا، تايوان، باكستان، اسبانيا، عمان، الكويت	من حيث الزمان والمكان
ركزت دراستنا على عينة عشوائية للموظفين و المدراء في شركة القفازات Top gloves latex industries بولاية عين تموشنت.	ركزت الدراسات السابقة على عينات عشوائية و قصدية من موظفي المؤسسات بين القطاع الخاص والعام	عينة الدراسة
استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي الخاص، حيث كانت في شركة القفازات	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، علمية)	من حيث نوع القطاع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

<p>Top gloves latex industries بولاية عين تموشنت.</p>		
<p>اعتمدت دراستنا على متغيرين هما : القيادة التبادلية كمتغير مستقل (المكافأة المشروطة ،إدارة بالإستثناء النشطة،الإدارة بالإستثناء الساكنة) ، و المتغير التابع أساليب تخفيض الصراع التجنب ، التسوية ،التعاون ،التنازل، التنافس).</p>	<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ الصراع التنظيمي؛ ✓ القيادة الاستراتيجية؛ ✓ القيادة الإدارية؛ ✓ القيادة التحويلية؛ ✓ الأداء الوظيفي؛ ✓ الرضا الوظيفي؛ ✓ إدارة الصراع التنظيمي؛ ✓ القيادة التبادلية. 	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة للدراسة وتدعيمها.</p>	<p>استخدمت كل الدراسات الاستبيان ، و بعض الدراسات أضافت المقابلة لتدعيم دراستهم.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>استخدمنا البرنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات</p>	<p>تم استخدام البرنامج الإحصائي spss ، و Excel كأدوات لتحليل المعلومات</p>	<p>أداة تحليل المعلومات</p>

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ساهمت الدراسات السابقة في ضبط و اختيار المتغيرات التي كان من اللازم أن تتبناها الدراسة الحالية ،و بالتالي تعد المنطلق والمدخل الأولي لدراستنا؛
- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية حيث مكنت الباحثين من إعطاء فكرة أولية وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- تحديد أبعاد الدراسة لإعداد الجانب التطبيقي؛
- تساعد في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

- ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الاطلاع عليه من عدة اتجاهات وجوانب مختلفة؛
- تساهم في تحديد المنهجية الدراسة ؛
- ساعدت في صياغة فرضيات الدراسة وتحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة هذه الفرضيات.

خلاصة الفصل الأول :

في هذا الفصل حاولنا الإلمام بجوانب متغيرات موضوع الدراسة المتمثلة في القيادة التبادلية و الصراع التنظيمي كما تمكنا من معرفة أساسيات كل منهما من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة التبادلية من أهم المجالات الحيوية التي تحقق عوائد معتبرة، وتعود بالنفع، فهي تساهم في ارتباط قوي بالواقع وبمتطلباته مع العلم أن جوهر العملية هم الأفراد العاملون في المنظمة، كما تطرقنا إلى مفهوم وأهمية وخصائص القيادة التبادلية، وهذه الأخيرة لها دور كبير في تأثير على تخفيض الصراع التنظيمي، حيث تطرقنا الى تعريفه و تحديد أهم أساليب تخفيض حدته داخل المؤسسات ، ومما لا شك فيه أن القيادة التبادلية تتيح فرص وقدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل لا سيما في المنظمة لذا عليها استخدام العديد من الاستراتيجيات بتوفير مناخ مناسب وحوافز مشجعة ونظم إدارية متطورة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور

القيادة التبادلية في تخفيض الصراع

التنظيمي في شركة القفازات Top

– gloves latex industries

عين تموشنت

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة القيادة التبادلية و الصراع التنظيمي والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم ،لتكملة الجانب النظري قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف من الدراسة وهو التعرف على أثر القيادة التبادلية على تخفيض الصراع التنظيمي ،وسنتطرق إلى وصف أفراد مجتمع وعينة الدراسة ،نموذج وأداة الدراسة بالإضافة إلى طرق تصميم وإعداد الاستبيان ،كما قمنا بدراسة حالة شركة القفازات بعين Top gloves latex industries تموشنت وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين بالشكل الآتي:

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة (وسنتطرق فيه إلى منهج الدراسة ،متغيرات الدراسة ،وكذا الأدوات المستعملة) .

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح طريقة إنجاز الدراسة الميدانية، و تقديم كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع، ووصف كيفية تلخيص المعطيات والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

بغية التعرف على أثر القيادة التبادلية على تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت ، سيتم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة وتحليل البيانات بواسطة برنامج الإحصائي SPSS النسخة 26.

الفرع الأول: منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا سوف نستخدم المناهج التالية:

المنهج الوصفي و التحليلي: يمكننا المنهجين الوصفي و التحليلي من جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

المنهج الاستقصائي:ومن أجل جمع البيانات الميدانية تم تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

المنهج الإحصائي: والذي تتم بواسطته اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لإيجاد أثر القيادة التبادلية على تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت ، وذلك باختيارنا لعينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

الجدول رقم (01-02): متغيرات الدراسة

القيادة التبادلية	المتغير المستقل
استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.

➤ تعريف المؤسسة محل الدراسة:

المتواجدة بالمنطقة الصناعية لولاية عين تموشنت شركة ذات مسؤولية محدودة مختصة في صناعة القفازات الطبية و الجراحية و التي تدخل في إطار دعم القطاع الصحي وتعتمد على مواد طبيعية كمادة اللاتكس التي تستخرج من شجرة توجد بالبلدان الآسيوية وتضاف لها بعض المواد الكيماوية الغير مضره بالصحة والبيئة حائزة على شهادات الجودة من المنظمة الدولية للتوحيد المقاييس ايزو 9001-2015

وايزو 13485-2016 وشهادة الإتحاد الأوروبي

نشأت الشركة سنة 2011 بولاية وهران إلى غاية استكمال الوثائق الضرورية ونهيت المصنع و استقبال المعدات و المواد الأولية لصنع المنتج النهائي و تمت الانطلاقة الفعلية للإنتاج سنة 2016 عن طريق آلة واحدة بتعداد عمالي 64 عامل .

واليوم تعمل ب 04 الات بتعداد عمالي 970 عامل، في إنتظار التوسعة التي قد تصل إلى 1500 عامل بطاقة إنتاج 150000000 وحدة سنويا وسوف تضاعف الجهود مستقبلا للوصول إلى 100000000 وحدة سنويا عبر مخطتها التنموي

➤ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت حسب مختلف المستويات الإدارية، التشغيلية، الوسطى، و العليا، والبالغ عددهم 970 موظف.

➤ عينة الدراسة:

قد تم اخذ عينة عشوائية لإجراء هذه الدراسة من المجموع الكلي لعدد الموظفين حيث قدر حجم العينة ب 40 مفردة، مأخوذة من موظفي شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت ، والجدول التالي يبين عينة الدراسة.

جدول رقم (02-02) : الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	40
الاستبيانات المسترجعة	37
الاستبيانات المرفوضة	03
الاستبيانات المعتمدة(الصالحة للتحليل)	37

المصدر: من إعداد الطالبتين

➤ مصادر بيانات الدراسة: لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدمنا مصادر أولية

ومصادر ثانوية للحصول على البيانات والمعلومات كالاتي:

1. مصادر أولية: تم الاعتماد على الاستبيان

2. مصادر ثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب و الدوريات والمنشورات الورقية

والإلكترونية والرسائل الجامعية و الملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث. والوثائق

والسجلات الرسمية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، والتي مكنتنا من الاطلاع والتعرف على

مؤشرات أدائها؛

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

-الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وصعوبة الحصول على المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية، تم اللجوء إلى أداة أكثر دقة في تحقيق أهداف هذه الدراسة وهي الاستبيان(الملحق رقم01) ،وقد تمت الاستعانة في إعداد الاستبيان بمجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بالإضافة إلى توجيهات الأستاذة المشرفة و التعديلات قصد ملامسة العلاقة للموضوع محل الدراسة بالإضافة للأساتذة المحكمين، حيث تم تصميم هذا الاستبيان وتقسيمه إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول : يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة للموظفين في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت (الجنس ،الفئة العمرية ،المستوى التعليمي ،الخبرة ،المستوى الإداري).

الجزء الثاني : يتعلق بأبعاد القيادة التبادلية(الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية، المكافأة المشروطة) شركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت يحتوي على 21عبارة .

الجزء الثالث : يتعلق باستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي(التنافس، التعاون، التجنب، ، التسوية، التنازل) في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت يحتوي على25عبارة. تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبيان من (05) استجابات حسب تدرج سلم ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق ،موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول(02-03): سلم ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد اختيار عينة الدراسة سلمت ووزعت الأداة على أفراد عينة الدراسة، تم تبويب البيانات وترميزها ومعالجتها إحصائياً؛ ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها؛
- والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها؛
- المدى لتحديد طول الفئة - أعلى درجة اتفق بشدة - أدنى درجة لا اتفق بشدة / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاهاتهم نحو كل عبارة هل هو : (مرتفع، منخفض، متوسط)؛
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة = 5 - 1 = 4

- ثم قسم المدى على عدد الفئات $0,8 = 4/5$ ، وبعد ذلك يضاف إليها (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالاتي :

الجدول رقم (02-04) : مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت Likert الخماسي

المستوى	الوزن	البديل	مجال المتوسط الحسابي المرجح	الفئة
مرتفع جدا	5	موافق بشدة	من (4,2 إلى 5)	الفئة الخامسة
مرتفع	4	موافق	من (3,4 إلى 4,2)	الفئة الرابعة
متوسط	3	محايد	من (2,6 إلى 3,4)	الفئة الثالثة
منخفض	2	غير موافق	من (1,8 إلى 2,6)	الفئة الثانية
منخفض جدا	1	غير موافق بشدة	من (1 إلى 1,8)	الفئة الأولى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (عز عبد الفتاح، 2008، صفحة 538)

- الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الموظفين بمختلف الرتب موزعين على المؤسسة، الهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى جهاز الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (26) بعد تفريغ الاستبيانات في برنامج Excel ، و تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرومباخ لتحديد معامل ثبات الأداة؛
2. معامل بيرسون لدراسة الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة؛
3. مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب تمثلت في: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري واستخدمت للإجابة على أسئلة ترتيب العبارات لكل محور من محاور الاستبيان تنازليا؛
4. مصفوفة الارتباطات لمعامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
5. تحليل الانحدار الخطي البسيط؛
6. إختبار كولومجروف سميرونوف: Smirnov – Kolmogorov لمعرفة إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
7. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على التابع؛

8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة (السن،

المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الإداري على المتغير التابع؛

9. اختبار T – test لاختبار تأثير المتغير المستقل الجنس على المتغير التابع .

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته و ثباته ، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان.

أولاً: صدق أداة الدراسة :

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال من أجل تحكيمها و البالغ عددهم 4 أساتذة في مجال تخصصنا، وقد تم أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار للحصول على الشكل النهائي الاستبيان والذي وزع على أفراد العينة محل الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة :

سيتم من خلال هذه النقطة التأكد من مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة والتي يقصد بها مدى استقرارها وعدم تناقصها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وقد تم استخدام في ذلك احد معاملات الثبات و هو معامل ألفا كرونباخ وذلك باستخدام برنامج SPSS v26 وقد تم التوصل للنتائج التالية :

الجدول رقم (02-05): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل Cronbach alpha
المحور الأول: القيادة التبادلية	21	0,897
المحور الثاني: استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي	25	0,962
جميع عبارات الاستبيان	46	0,964

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

ونلاحظ من خلال الجدول (2-5) أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وأقرب الى 01 حيث تقدر قيمتها ب 964,0 ، مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال جدا وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما قد يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة استجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف فإن 96% منهم سيعيدون نفس الإجابة وهي تعرب عن نسبة ثبات عالية من شأنها أن تعطي مصداقية للنتائج التي يمكن استخراجها.

ثالثاً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 1%

الجدول (02-06): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	,644**	0,000
02	,599**	0,000
03	,618**	0,000
04	,858**	0,000
05	,628**	0,000
06	,643**	0,000
07	,681**	0,000
08	,500**	0,001
09	,711**	0,000
10	,567**	0,000
11	,753**	0,000
12	,703**	0,000
13	,552**	0,000
14	,767**	0,000
15	,652**	0,000
16	,737**	0,000
17	,585**	0,000
18	,574**	0,000

0,000	,530**	19
0,000	,615**	20
0,000	,630**	21

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0.01 ومنه عبارات المحور الأول القيادة التبادلية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

الجدول (02-07):الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig
22	,517**	0,000
23	,677**	0,000
24	,629**	0,000
25	,602*	0,000
26	,609**	0,000
27	,516**	0,000
28	,707**	0,000
29	,673**	0,000
30	,890**	0,000
31	,816**	0,000
32	,774**	0,000
33	,625**	0,000
34	,761**	0,000

0,000	,789**	35
0,000	,710**	36
0,000	,566**	37
0,000	,697**	38
0,000	,688**	39
0,000	,698**	40
0,000	,795**	41
0,000	,661**	42
0,000	,752**	43
0,000	,525**	44
0,000	,534**	45
0,000	,827**	46

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0.01، ومنه عبارات المحور الثاني استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

رابعاً: إختبار التوزيع الطبيعي:

قصد اختبار إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه تم استخدام اختبار كولمغوروف سمرنوف، والجدول التالي يوضح النتائج كما يلي :

الجدول رقم (2-8): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
القيادة_التبادلية	,143	37	,055
استراتيجيات_تخفيض_الصراع_التنظيمي	,136	37	,084

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha =$ وهذا يعني أن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي، و عليه فسيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

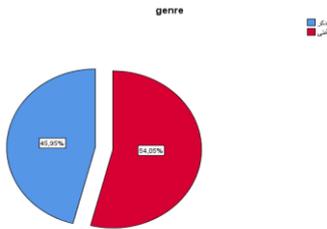
تم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الإداري بالإضافة إلى عرض وتحليل محاور الدراسة، و مناقشة النتائج بعد اختبار الفرضيات.

المطلب الأول : عرض و تحليل الجزء الأول من الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:
أولاً: الخصائص العامة لعينة الدراسة:

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، الفئة العمرية، و المستوى التعليمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:
أ- الجنس: يبين الجدول رقم (02-09) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة إناث حيث بلغت نسبتهم 54,1 %، في حين بلغت نسبة فئة الذكور 45,9%. وهذا يعود لطبيعة نشاط الشركة، التي تركز أساساً على العمل الإداري، أما غالبية الذكور فيتم تشغيلهم في المصنع.

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



الجدول رقم (09-02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

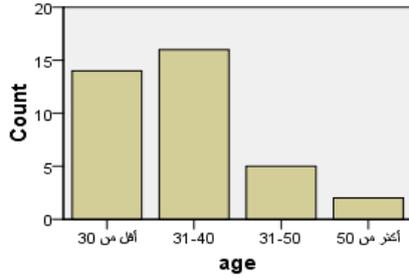
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	17	45,9
أنثى	20	54,1
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

ب- الفئة العمرية: نلاحظ من نتائج الجدول رقم(02-10) أن أغلبية الفئات العمرية التي تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئتين العمريتين من 31 إلى 40 سنة بعدد 16 ونسبة 43,2 %، و أقل من 30 سنة بعدد 14 ونسبة 37,8 %، حيث يعتبر أنها الفئة الشابة التي تستطيع القيام بالأعمال والقدرة على التعلم والبحث كما أنها تستطيع القيام بالأعمال الموكلة إليها بالشكل المطلوب، تليها الفئة العمرية من

41 سنة إلى 50 سنة بعدد 05 ونسبة 13,5%، ثم الفئة أقل من 50 سنة بنسبة 5,4%، و بالتالي جميع الفئات العمرية الموضوعه كانت محققة وهو ما يمكن أن يقدم بالإضافة المناسبة للدراسة.

الجدول رقم (02-10): توزيع العينة حسب الفئة العمرية الشكل رقم(02-03): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

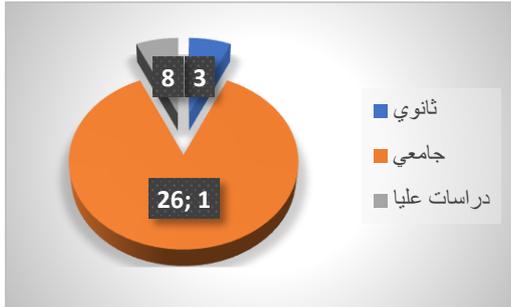


الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30	14	37,8
31-40	16	43,2
31-50	5	13,5
أكثر من 50	2	5,4
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

ج-المستوى التعليمي : تشير معطيات الجدول (02-11) أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي جامعي بعدد 26 ونسبة 70,3%، ثم تليها كل من فئة الثانوي بنسبة 21,6%، بعدها الدراسات العليا بنسبة 8,1%، و يمكن تفسير هذه النتائج أن العينة المدروسة تتميز بتوزيع متوازن للمستويات التعليمية المختلفة، حيث تشير النسب المتقاربة للأشخاص الذين حصلوا على المؤهلات الثلاثة المختلفة (الثانوي والجامعي والدراسات العليا) إلى توزيع متوازن بين هذه الفئات التعليمية، مما يشير إلى وجود اهتمام بالتعليم العالي في هذه العينة، و هذا يدل على أن مؤسسة تقوم بتوظيف و بنسبة عالية خريجي الجامعات و ذوي الكفاءات العلمية.

الجدول (02-11) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي الشكل (02-04) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	8	21,6
جامعي	26	70,3
دراسات عليا	3	8,1
المجموع	37	100%

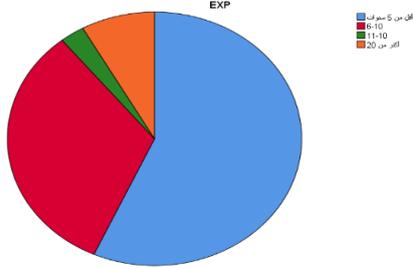
المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS V23

ثانيا: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة:

أ- الخبرة : نلاحظ من الجدول (02-12) أن أغلبية عينة الدراسة ذات خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بعدد 21، و بنسبة 56,8%، ثم فئة من 05 إلى 10 سنوات بعدد 12 ونسبة 32,4%، وهذا لحدائثة المؤسسة، و

بسبب قيام الشركة بالتوظيف كل سنة، ثم تليها كل من أكثر من 20 سنة كانوا 8,1% ، و 11 إلى 20 سنة بنسبة 2,7% ، حيث اكتسبوا هذه الخبرة من مؤسسات أخرى قبل الالتحاق بالمؤسسة المدروسة.

الجدول (02-12): توزيع العينة حسب متغير الخبرة
الشكل (02-05): توزيع العينة حسب متغير الخبرة

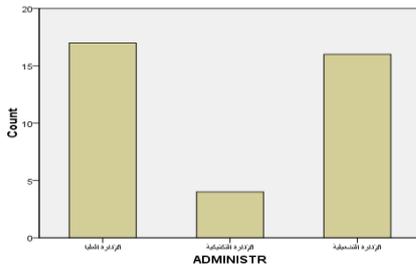


عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
سنوات أقل من 05	21	56,8
سنوات 05 إلى 10	12	32,4
سنة 11 إلى 20	1	2,7
سنة 20 أكثر من	3	8,1
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

ت-المستوى الإداري: يتضح من الجدول (02-13) أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي تنوعا في أفرادها من حيث الوضعية الوظيفية، بحيث ينتمي معظم أفراد العينة إلى مستوى الإدارة العليا، بنسبة 45,9%، و يليها مستوى الإدارة التنفيذية بنسبة 43,2%، في حين قدرت نسبة المستوى التكتيكي ب 10,8%، تفسير هذه النتائج أن العينة المدروسة تتميز بتوزيع في مختلف المستويات الوظيفية، مما يدعم نتائج الدراسة.

الجدول (02-13): توزيع العينة حسب المستوى الإداري
الشكل (02-06): توزيع العينة حسب المستوى الإداري



المستوى الإداري	التكرار	النسبة %
الإدارة العليا	17	45,9
الإدارة التكتيكية	4	10,8
الإدارة التشغيلية	16	43,2
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج الجزء الثاني من الاستبيان

أولاً: قياس متغير القيادة التبادلية:

لقياس مستوى القيادة التبادلية في مؤسسة الدراسة نتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول والتي كانت ثلاثة أبعاد.

✓ البعد الأول: المكافأة المشروطة:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد المكافأة المشروطة ثم تحليلها.

الجدول رقم (02-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المكافأة المشروطة

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
1	3	5	3	22	4	3,513	1,1210	3	مرتفعة
2	1	6	8	17	5	3,513	1,0171	4	مرتفعة
3	1	6	10	18	2	3,378	0,9235	6	متوسطة
4	3	4	8	17	5	4,270	4,9813	2	مرتفعة
5	2	6	6	21	2	3,405	1,0126	5	مرتفعة
6	2	8	9	16	2	3,216	1,0310	7	متوسطة
7	1	2	15	16	3	4,567	6,7145	1	مرتفعة
مجموع عبارات البعد الأول						3,424	7740,		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعء المكافأة المشروطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,424 والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.19)، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول تطبيق بعء المكافأة المشروطة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الإنحراف المعياري العام 0,774، و حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي أعلى قيمة له و هي 4,567، بانحراف معياري بلغ 6,714 للعبارة رقم (7) مما يدل على أن المدير يشيد بالموظف الذي قام بتصحيح انحرافاته في العمل خلال مدة وجيزة؛

- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي 4,270، بانحراف معياري بلغ 4,981 للعبارة رقم (4) مما يدل على أن الإدارة تعتمد على الأساليب الجديدة والخلاقة التي تخدم العمل وتدعمه بقوة.
- المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,513، بانحراف معياري بلغ 1,121 للعبارة رقم (1) مما يدل على أن المدير يعبر عن رضاه عند انجاز الموظف لمهامه و تحقيق الأهداف المطلوبة.
- المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,513، بانحراف معياري بلغ 1,017 للعبارة رقم (2) مما يدل على أن المرؤوسين يدركون بأن حصولهم على المكافأة المجزية يقترن بالعمل المتميز والاستثنائي؛
- المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,405، بانحراف معياري بلغ 1,012 للعبارة رقم (5) مما يدل على أنه يتم إشراك الموظفين المتميزين في اتخاذ القرارات المهمة و ذات الصلة المباشرة بأعمالهم؛
- المرتبة السادسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,378، بانحراف معياري بلغ 0,923 للعبارة رقم (3) مما يدل على أن المدير يعتبر أن انجاز أهداف الشركة هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة المطلوبة؛
- المرتبة السابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي أقل قيمة له و هي 3,216، بانحراف معياري بلغ 1,031 للعبارة رقم (6) مما يدل على أن المدير يناقش معايير المكافأة المشروطة مع الموظفين باستمرار و يطبقها.

✓ البعد الثاني: الإدارة بالإستثناء النشطة:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الإدارة بالإستثناء النشطة ثم تحليلها

الجدول رقم (02-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإدارة بالإستثناء النشطة

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
8	2	0	5	24	6	3,864	0,8871	3	مرتفعة
9	2	5	6	22	2	3,459	0,9887	7	مرتفعة
10	1	6	3	20	7	3,702	1,0503	4	مرتفعة
11	2	3	16	11	5	4,540	6,7356	2	مرتفعة
12	2	3	11	18	3	3,594	0,9847	5	مرتفعة
13	1	6	4	22	3	4,648	6,7090	1	مرتفعة
14	0	6	8	19	4	3,486	0,9018	6	مرتفعة

		71600,	3,590	مجموع عبارات البعد الثاني
--	--	--------	-------	---------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة نحو جميع العبارات المتعلقة بالإدارة بالإستثناء النشطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,590 والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.19)، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول تطبيق بعد الإدارة بالإستثناء النشطة في المؤسسة محل الدراسة ، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الإنحراف المعياري العام 0,7160، و حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة و الاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي أعلى قيمة له وهي 4,648، بانحراف معياري بلغ 6,709 للعبارة رقم (6) مما يدل على أن المدير يعبر عن ثقته بتحقيق الأهداف المنشودة في ضوء المعطيات المتوفرة؛
- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي 4,540، بانحراف معياري بلغ 6,735 للعبارة رقم (4) مما يدل على حرص المدير على تزويد المرؤوسين بتغذية راجعة مستمرة حول الأداء الأفضل؛
- المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,864، بانحراف معياري بلغ 0,887 للعبارة رقم (1) مما يدل على أن المدير يركز على استثناءات العمل ويوجه جهوده نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة؛
- المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,702، بانحراف معياري بلغ 1,050 للعبارة رقم (3) مما يدل على أن المدير يراقب جميع الإخفاقات التي من شأنها التقليل من نسب النجاح المنشود؛
- المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,594، بانحراف معياري بلغ 0,984 للعبارة رقم (5) مما يدل على أن المدير يقدم دائما الأفضل وما في وسعه للموظف للنجاح و تحقيق التميز؛
- المرتبة السادسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,486، بانحراف معياري بلغ 0,901 للعبارة رقم (7) مما يدل على الإدارة تخصص وقتا في إرشاد وتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف العمل؛
- المرتبة السابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي أقل قيمة له و هي 3,459، بانحراف معياري بلغ 0,988 للعبارة رقم (2) مما يدل على أن المدير يعتمد على خبرته في تحفيز المرؤوسين أكثر من السلطة الممنوحة له.

✓ البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء الساكنة:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة ثم تحليلها

الجدول رقم (02-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد الإدارة بالاستثناء الساكنة

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
15	1	6	5	24	1	4,596	6,7340	1	مرتفعة جدا
16	2	5	5	22	3	2,677	1,2257	7	متوسطة
17	6	14	6	8	3	3,455	0,9887	4	مرتفعة
18	1	7	6	20	3	3,566	0,8348	3	متوسط
19	1	3	9	22	2	3,646	0,8880	2	مرتفعة
20	1	4	5	24	3	3,273	0,9909	5	متوسطة
21	1	9	8	17	2	3,212	1,1083	6	متوسطة
مجموع عبارات البعد الثالث						3,335	0,61920		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة نحو جميع العبارات المتعلقة الإدارة بالاستثناء الساكنة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,335 والذي يقع بين (2.6) وأقل من (3.40)، كما أن هذا المتوسط يقع الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد والتي توضح تأكيد أفراد العينة حول اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق الإدارة بالاستثناء الساكنة بدرجة متوسطة في المؤسسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام 0,6192.

حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي أعلى قيمة له و هي 4,594، بانحراف معياري بلغ 6,734 للعبارة رقم (1) مما يدل على أن المدير يركز منذ البداية على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية ومتقنة لتجنب ظهور أي مشاكل أو عراقيل؛
- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,648، بانحراف معياري بلغ 0,888 للعبارة رقم (5) مما يدل على حرص المدير بشكل مباشر ومستمر على تصحيح الانحرافات على المعايير؛

- المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,567، بانحراف معياري بلغ 0,834 للعبارة رقم (4) مما يدل على أن الإدارة تركز اهتمامها التام على التعامل مع الأخطاء والمعوقات الاستثنائية ومعالجتها؛
- المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,459، بانحراف معياري بلغ 0,988 للعبارة رقم (3) مما يدل على أن المدير يترك الموظف يقوم بإنجاز المهام الموكلة اليه دون أن يتدخل الا في حال كان أدائه بعيدا عن تحقيق الأهداف؛
- المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,270، بانحراف معياري بلغ 0,990 للعبارة رقم (6) مما يدل على أن الإدارة لا تحاول إحداث أي تغيير يذكر طالما تجري الأمور بشكل عادي؛
- المرتبة السادسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,216، بانحراف معياري بلغ 1,108 للعبارة رقم (7) مما يدل على أن الإدارة تتدخل فقط عندما تصبح المشاكل حرجة ومعيقة لتحقيق أهداف العمل؛
- المرتبة السابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي أقل قيمة له وهي 2,675، بانحراف معياري بلغ 1,225 للعبارة رقم (2) مما يدل على تجاهل المدير الأسئلة والاستفسارات المهمة والتي تشكل عائق أمام تنفيذ الأعمال.

ثانيا: قياس متغير استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي:

لقياس مستوى استخدام استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في مؤسسة الدراسة نتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني والتي كانت خمسة أبعاد.

الجدول رقم (02-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
22	2	9	9	13	4	3,6216	0,8614	2	مرتفعة
23	1	3	8	22	3	3,3243	1,0010	5	متوسطة
24	1	8	8	16	3	3,7568	0,9834	1	مرتفعة
25	2	2	5	22	6	3,4865	0,9893	3	مرتفعة
26	2	2	14	14	5	3,4054	1,0395	4	مرتفعة
	البعد الأول: استراتيجية التنافس					3,5189	0,7094		مرتفعة
27	4	0	13	17	3	3,6757	1,1060	3	مرتفعة
28	3	2	6	19	7	3,7568	0,8629	2	مرتفعة

مرتفعة	1	1,0575	3,7838	5	22	7	2	1	29
متوسطة	5	1,0892	3,3784	7	23	1	4	2	30
مرتفعة	4	0,9875	3,5676	3	18	10	2	4	31
مرتفعة		0,8925	3,6324	البعد الثاني : استراتيجية التعاون					
مرتفعة	3	1,0705	3,5135	4	20	8	3	2	32
مرتفعة جدا	1	6,6674	4,8649	4	20	7	3	3	33
مرتفعة	2	0,7018	3,7027	5	23	6	2	1	34
متوسطة	4	0,9779	3,3514	2	25	7	3	0	35
متوسطة	5	0,8708	3,2703	4	14	16	1	3	36
مرتفعة		0,7123	3,5243	البعد الثالث: استراتيجية التجنب					
مرتفعة	5	0,9230	3,3784	1	15	16	3	2	37
مرتفعة	4	0,9607	3,5405	1	19	13	1	3	38
مرتفعة جدا	1	6,6967	4,6486	3	20	11	1	3	39
مرتفعة	3	1,0128	3,5946	2	21	11	2	1	40
مرتفعة جدا	2	6,8043	4,2432	4	21	8	1	3	41
		.84644	3,4486	البعد الرابع: استراتيجية التسوية					
متوسطة	2	1,0631	2,6216	2	15	11	5	4	42
متوسطة	3	1,0892	3,3784	1	6	15	8	7	43
متوسطة	4	1,1016	3,1892	2	21	7	3	4	44
مرتفعة	1	6,8106	4,1081	2	21	8	3	3	45
متوسطة	5	1,1000	3,1081	2	14	11	6	4	46

مرتفعة	0,8206	3,0649	البعد الخامس: استراتيجية التنازل
مرتفعة	0,7174	3,4378	مجموع عبارات المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

1. **استراتيجية التنافس:** يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لاستراتيجية التنافس يبلغ 3,51 وهو مرتفع، مما يدل على ان استراتيجية التنافس تستخدم من طرف المؤسسة وتساعد في التقليل من الصراعات وتساهم في انسجام أفكار العمال، حيث توفر الإدارة مناخاً ملائماً يشجع على التنافس البناء ، و يستخدم المدير العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,709 والذي يدل على عدم وجود تباين او تشتت في اراء العينة.
2. **استراتيجية التعاون:** يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على استراتيجية التعاون في المؤسسة 3,63 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على ان المؤسسة تعزز روح التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث تهتم الإدارة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة المستجدات في العمل، و يدرس المدير الأسباب المؤدية للصراع بالتعاون مع أطراف الصراع، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,892 والذي يدل على عدم وجود تباين او تشتت في اراء العينة.
3. **استراتيجية التجنب:** يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة استراتيجية التجنب بلغ 3,52 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على أن استراتيجية التجنب تخفض من حدة الصراعات في المؤسسة حيث يحاول المدير تجنب الصراعات مع المرؤوسين، و يبتعد عن اتخاذ القرارات التي من شأنها جلب الخلاف والجدل، كما يتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتنازعة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,712 والذي يدل على عدم وجود تباين او تشتت في اراء العينة.
4. **استراتيجية التسوية:** يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة استراتيجية التسوية بلغ 3,44 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على أن استراتيجية التسوية تخفض من حدة الصراعات في المؤسسة حيث يحاول المدير أن يجد طريقاً للتوسط بين الأطراف المتنازعة؛ كما يشجع المدير المرؤوسون على سياسة " الأخذ والعطاء " للتوصل إلى حلول للخلافات، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,846 والذي يدل على عدم وجود تباين او تشتت في اراء العينة.
5. **استراتيجية التنازل:** يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة استراتيجية التنازل بلغ 3,06 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على أنه يتم اعتماد استراتيجية التنازل من أجل تخفيض حدة الصراعات في المؤسسة حيث يضحى المدير برغباته في سبيل رضا الآخرين في حال اختلافه معهم في الرأي ، كما يقوم المدير باحترام رغبات الزملاء ومراعاة شعورهم من أجل الصالح العام للعمل في

حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,802 والذي يدل على عدم وجود تباين او تشتت في اراء العينة.

المطلب الثالث: مناقشة واختبار صحة الفرضيات

أولاً : اختبار صحة الفرضية الأولى:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الأولى والتي كانت كالتالي :

" يوجد مستوى مرتفع لممارسة القيادة التبادلية في شركة القفازات بعين تموشنت "

باستخدام برنامج SPSS تمكنا من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول كما

هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التبادلية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	,7740	3,424	البعد الأول
مرتفع	,7160	3,590	البعد الثاني
متوسط	,6192	3,335	البعد الثالث
مرتفع	,5680	3,450	القيادة التبادلية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

ومن الجداول رقم (02-18) نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات متغير القيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية، المكافأة المشروطة) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التبادلية 3,450 ، و الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي ليكارت وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، وهو بدرجة اهمية مرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية في فقرات هذا المتغير ما بين 2.6 - 4,6، حيث تم ترتيبها حسب الأهمية مما يبين وجود مستوى مرتفع لأبعاد القيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية، المكافأة المشروطة) في الشركة ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,568 والذي يدل على عدم وجود تباين او تشتت في اراء العينة اتجاه المحور وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى ويفرض علينا قبولها بمعنى: " يوجد مستوى مرتفع لممارسة القيادة التبادلية في شركة القفازات بعين تموشنت "

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي:

" يتم تخفيض الصراع التنظيمي و التحكم فيه في شركة القفازات بعين تموشنت باستخدام عدة إستراتيجيات "

باستخدام برنامج SPSS تمكنا من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	,7094	3,518	البعد الأول
مرتفع	,8925	3,632	البعد الثاني
مرتفع	,7123	3,524	البعد الثالث
مرتفع	,8464	3,448	البعد الرابع
متوسط	,8206	3,064	البعد الخامس
مرتفع	,7174	3,437	استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول (2-19) أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة باستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,437 والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.19)، كما أن هذا المتوسط يقع الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول استخدام استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام 0,7174، والذي يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في آراء العينة اتجاه المحور و يدل على تأكيد أفراد العينة على تنوع الأساليب المستخدمة في المؤسسة من أجل تخفيض حدة الصراعات التنظيمية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية ويفرض علينا قبولها أي أنه: " يتم تخفيض الصراع التنظيمي و التحكم فيه في شركة القفازات بعين تموشنت باستخدام عدة إستراتيجيات " ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة : و التي تنص على :

➤ تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التبادلية و تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت ؛

ومن أجل التحقق من الفرضية سيتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات محور القيادة التبادلية ومحور تخفيض الصراع التنظيمي لأفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي:
أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-20): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

Correlations

		القيادة_التبادلية	استراتيجيات_تخفيض_الصراع_التنظيمي
القيادة_التبادلية	Pearson Correlation	1	,781**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	37	37
استراتيجيات_تخفيض_الصراع_التنظيمي	Pearson Correlation	,781**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج معطيات SPSS v26

يتضح من خلال جدول الارتباط بين المتغير المستقل القيادة التبادلية و المتغير التابع تخفيض الصراع التنظيمي في مصنع القفازات بعين تموشنت، وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين لأن مستوى الدلالة (sig) $0.01 < 0.000$ ، حيث أن معامل ارتباط بيرسون قدر ب 0.781 وهو قريب من 1 ، مما يعني أن المتغيرين مرتبطين بدرجة مرتفعة و بنسبة $78,1\%$ ، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة ، و يفرض علينا قبولها ، أي أنه: " توجد علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد القيادة التبادلية و استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت" رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة: و التي تنص على أنه: يوجد أثر للقيادة التبادلية بأبعادها على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت؛

أولا: تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر القيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع

التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع

التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

▪ تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل القيادة التبادلية والمتغير التابع

استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى (Entry) عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث المتغير المستقل هو القيادة التبادلية والمتغير التابع هو استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بين محور القيادة التبادلية ومحور استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي:

جدول رقم (02 - 21) : الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نموذج	الارتباط R معامل	معامل التحديد R-deux	معدلة R-deux	الخطأ المعياري للتقدير
1	,781a	,610	,599	,45421

a. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل القيادة التبادلية,

b. Variable dépendante المتغير التابع استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من الجدول (21-02) أن معامل الارتباط الخطي بين القيادة التبادلية و استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي ذو مستويات ايجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الارتباط بين المتغيرين باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى معنوية 0,05 % بـ (78,1%) وهي قيمة ايجابية تثبت وتؤكد على الدور المهم للقيادة التبادلية في التأثير الإيجابي على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي، وبلغت نسبة اختبار (R-deux) (61 %) والتي تبين مدى دقة أبعاد القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي ، أي أن (61 %) من تخفيض الصراع التنظيمي يعود لأبعاد القيادة التبادلية، والنسبة المتبقية (39 %) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية.

▪ تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات"

الجدول رقم (02 - 22) تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

نموذج	مجموع مربعات	درجة حرية Ddl	معدل مربعات	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig
الانحدار	11,310	1	11,310	54,822	,000 ^b
البواقي	7,221	35	,206		
المجموع	18,531	36			

a. Variable dépendante المتغير التابع استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل القيادة التبادلية

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج معطيات SPSS v26

من الجدول السابق نجد ما يلي :

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 11,310 ومجموع مربعات البواقي هو 7,221 ، ومجموع المربعات الكلي يساوي 18,531 ؛
 - ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 35؛
 - ✓ معدل مربعات الانحدار هو 11,310 ومعدل مربعات البواقي 0,206؛
 - ✓ قيمة اختبار تحليل التباين F لخط الانحدار هو 32,959؛
 - ✓ مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 ، مما يعني أن النموذج معنوي و يمكن الاعتماد على نتائجه ، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

جدول رقم (02-23): قيم معاملات خط الانحدار لاستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

المعاملات^a

نموذج	معامل B الانحدار	خطأ معياري	معامل Bêta	قيمة T	Sig قيمة الدلالة
الثابت	,033	,466		,071	,943
المتغير المستقل القيادة التبادلية	,987	,133	,781	7,404	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

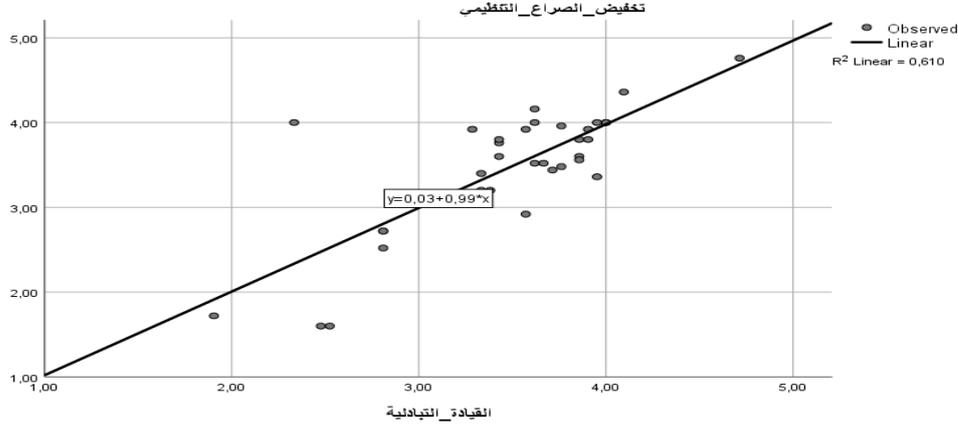
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

- ✓ مقطع خط الانحدار يساوي 0,033 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0,987 بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛
- ✓ نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 7,404 ، ومقطع خط الانحدار 0,071؛
- ✓ كما نلاحظ أن إشارة معامل Bêta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين القيادة التبادلية و استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي ، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة للقيادة التبادلية كلما زاد تحكم المؤسسة في الصراع التنظيمي؛
- ✓ أما مستوى الدلالة بلغ $0,000 < 0,05$ ، و هو أصغر من مستوى المعنوية 0,05 وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على

استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5% ، و عليه نثبت صحة الفرضية الرابعة فتصبح معادلة خط الانحدار:

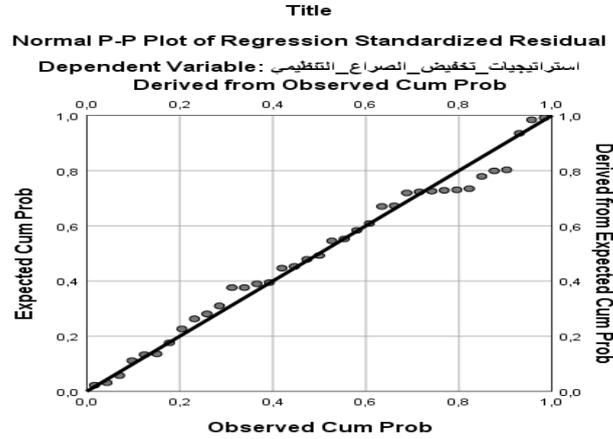
$$Y = 0,33 + 0,987x \quad (\text{القيادة التبادلية})$$

الشكل (02-06): منحنى الانحدار الخطي للقيادة التبادلية و استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

الشكل (02 - 07): مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال الرسم يتضح أن لا وجود لمشكلة فالنتائج تتوزع وفقا للتوزيع الطبيعي.

ثانيا : تحليل النتائج باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي

سنستخدم الانحدار المتعدد التدريجي بطريقة Stepwise لدراسة أثر أبعاد القيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي، الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد من القيادة التبادلية وأهميته للمتغير التابع استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي ولتحديد ترتيب دخول أبعاد القيادة التبادلية إلى معادلة

خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، ومعرفة أكثر الأبعاد (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) تأثيراً على المتغير التابع. لهذا تم صياغة ثلاثة فرضيات فرعية لدراسة هذا الموضوع :

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت:

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للإدارة بالاستثناء الساكنة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت :

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء الساكنة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء الساكنة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للإدارة بالاستثناء النشطة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت :

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء النشطة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء النشطة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

1. نموذج الدراسة:

سيتم توضيح في هذا النموذج علاقة المتغيرات المستقلة المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة مع المتغير التابع (استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي).

الجدول (2-24): المتغيرات المتبقية في النموذج

إدخال المتغيرات / إزالتها			
النموذج	إدخال المتغيرات	المتغيرات المستبعدة	الطريقة
1	الإدارة_بالاستثناء_الساكنة	الإدارة_بالاستثناء_النشطة	Stepwise خطوة بخطوة (المعيار: احتمال F لتقديم 0,05 احتمال F للحذف 100)
2	المكافأة_المشروطة		خطوة بخطوة Stepwise (100)للحذف F احتمال 0,05لتقديم F (المعيار: احتمال
a. Dependent Variable: المتغير التابع استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي			

نلاحظ من خلال الجدول (2-24) أن المتغيرين المتبقين في نموذج الدراسة هما "الإدارة بالاستثناء الساكنة" و "المكافأة المشروطة".

2. معامل الارتباط الخطي:

والجدول الموالي يبين نوع معامل الارتباط للمتغيرين المتبقين في النموذج و المتغير التابع

جدول رقم (02-25) : معامل الارتباط الخطي للمتغيرين المستقلين والمتغير التابع لنموذج الدراسة

نموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	,672 ^a	,451	,435	,53914
2	,815 ^b	,664	,645	,42762

a Predictors: (Constant), الإدارة_بالاستثناء_الساكنة

b Predictors: (Constant), الإدارة_بالاستثناء_الساكنة, المكافأة_المشروطة

c Dependent Variable: استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من خلال الجدول (24.2) أعلاه أن استخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغير مستقل واحد الإدارة بالاستثناء النشطة ، والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين من القيادة التبادلية "الإدارة بالاستثناء الساكنة" و "المكافأة المشروطة" ، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقلين الإدارة بالاستثناء الساكنة و المكافأة المشروطة والمتغير التابع (استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي) نسبة 81,5% وهو ما يدل على ارتباط قوي بينهما، وبلغت نسبة اختبار (R-deux (% 66,4 ، أي أن 66,4 % من التغيرات الحاصلة في استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي تعود لأبعاد القيادة التبادلية(المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) ، والنسبة المتبقية 33.6% ترجع لعوامل أخرى.

3. تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار المتعدد والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات"

الجدول رقم (02-26) تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise

نموذج	مجموع المربعات	درجة حرية Ddl	معدل مربعات	قيمة اختبار تحليل التباين F	Sig مستوى دلالة الاختبار
1	الانحدار	1	8,357	28,752	,000 ^b
	البواقي	35	,291		
	المجموع	36	18,531		
2	الانحدار	2	6,157	33,671	,000 ^c
	البواقي	34	,183		
	المجموع	36	18,531		

a. Dependent Variable: المتغير التابع استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المكافأة_المشروطة

c. Predictors: (Constant), الإدارة بالاستثناء الساكنة

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج معطيات SPSS v26

من الجدول السابق نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 12,314 ومجموع مربعات البواقي هو 6,217 ، ومجموع المربعات الكلي يساوي 18,531 ؛
- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي 34؛
- معدل مربعات الانحدار هو 6,157 ومعدل مربعات البواقي 0,183؛
- قيمة اختبار تحليل التباين F لخط الانحدار هو 33,671؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 ، مما يعني أن النموذج معنوي و يمكن الاعتماد على نتائجه ، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

4- معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise:

سيتم عرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خط الانحدار، والجدول التالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

الجدول رقم (02-27): قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة stepwise

المعاملات^a

النموذج	معامل الانحدار B	خطأ معياري	معامل Beta	قيمة T	Sig قيمة الدلالة
1	الثابت	,492		1,711	,096
	الإدارة بالاستثناء الساكنة	,145	,672	5,362	,000
2	الثابت	,461		,645	,523
	الإدارة بالاستثناء الساكنة	,117	,579	5,720	,000
	المكافأة المشروطة	,094	,471	4,651	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

تم إجراء وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل من المتغير المستقبل على حدى ويتضح من الجدول أعلاه الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة القيادة التبادلية في معادلة الانحدار، فإن الإدارة بالاستثناء الساكنة و المكافأة المشروطة هما البعدان المتبقيان في النموذج وهو ما يفسر ما مقداره (66.4%) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي) اعتمادا على قيمة معامل التحديد R وأن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المحسوبة (0.05) بحيث نجد:

- قيمة Beta لبعدها الإدارة بالاستثناء الساكنة قد بلغت (0,579) هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية، و ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ، فهو يمثل أكبر قيمة إحصائية (5,720)؛ (T =

لهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، و عليه نثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على وجود أثر للمكافأة المشروطة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت.

- قيمة Beta لبعدها المكافأة المشروطة قد بلغت (0,471) هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية ، و ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فهو يمثل أكبر قيمة إحصائية (T= 4,651)؛ لهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء الساكنة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية

5%، و عليه نثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على وجود أثر للإدارة بالاستثناء الساكنة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت.

ومنه يمكن تحديد خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لكلا البعدين وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$$

$$Y = 0,297 + 0,671X_1 + 0,437X_2$$

Y: المتغير التابع (استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي)

X1 : المتغير المستقل الإدارة بالاستثناء الساكنة

X2 : المتغير المستقل المكافأة المشروطة

ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي هي الإدارة بالاستثناء الساكنة، و المكافأة المشروطة، و البعد ذو التأثير الجوهري هو المكافأة المشروطة.

الجدول رقم (02-28): المتغيرات المستقلة التي تم إزالتها

VIF	Tolerance	Sig قيمة الدلالة	قيمة T	معامل Beta	النموذج
3,714	,269	,244	1,185	,226°	1 الإدارة بالاستثناء النشطة

a. Variable dépendante : المتغير التابع استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من الجدول أن المتغير المستقل الذي تم إزالته من نموذج خط الانحدار المتعدد التدريجي هو الإدارة بالاستثناء النشطة ، و هذا لأن مستوى الدلالة SIG بلغ قيمة 0,244 ، و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 ، بالتالي فهو غير دال إحصائياً، لهذا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء النشطة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، و عليه نفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على وجود أثر للإدارة بالاستثناء النشطة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت.

خامساً: اختبار صحة الفرضية الخامسة: و التي تنص على أنه:

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول

استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة

العمرية، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الإداري).

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتطبيق اختبار (T) Test في حالة المتغير يحتمل إجابتين، وكذا اختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

1. متغير الجنس (T) Test: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحمل إلا إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين كل من الجنس والمتغير التابع (استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي) ذات دلالة إحصائية.

الجدول (29-2) نتائج اختبار (T) Test للفروق في الجنس الأفراد عينة الدراسة

استراتيجيات_تخفيض_الصراع_التنظيمي	الجنس	N	اختبار فيشر F	اختبار T	درجة الحرية df	مستوى دلالة الاختبار Sig
	ذكور	17	2,120	,692	35	,493
	إناث	20				

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

من الجدول و الذي يمثل اختبار test-T لعينتين مستقلتين للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس نلاحظ ان مستوى الدلالة 0,493 و هي أكبر من 0.05 ، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. 2. متغيرات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الإداري) اختبار Anova: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحمل أكثر من إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين كل من (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الإداري) والمتغير التابع (استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي) ذات دلالة إحصائية.

الجدول (30-2) نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق حول استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الإداري)

ANOVA

		المؤشرات الإحصائية	Df درجة الحرية	متوسط مربعات الاحدار	F اختبار	Sig.
الفئة_العمرية	بين المجموعات	16,791	22	,763	1,121	,423
	داخل المجموعات	9,533	14	,681		
	المجموع	26,324	36			
المستوى_التعليمي	بين المجموعات	5,291	22	,240	,669	,807
	داخل المجموعات	5,033	14	,360		

	المجموع	10,324	36			
الخبرة	بين المجموعات	18,669	22	,849	1,184	,380
	داخل المجموعات	10,033	14	,717		
	المجموع	28,703	36			
المستوى_الإداري	بين المجموعات	20,640	22	,938	1,065	,463
	داخل المجموعات	12,333	14	,881		
	المجموع	32,973	36			

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

➤ يوضح الجدول (2-30) أن قيمة (F) لاستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي حسب متغير الفئة العمرية قدرت بـ (1,121) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (14) وبين المجموعات (22) وعند مستوى دلالة (sig=0,423) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا ما يعني أنه مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الفئة العمرية.

➤ يبين الجدول (2-30) أن قيمة (F) لاستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي قدرت بـ (0,669) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (14) وبين المجموعات (22) وعند مستوى دلالة (sig=0,807) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا ما يعني أنه مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

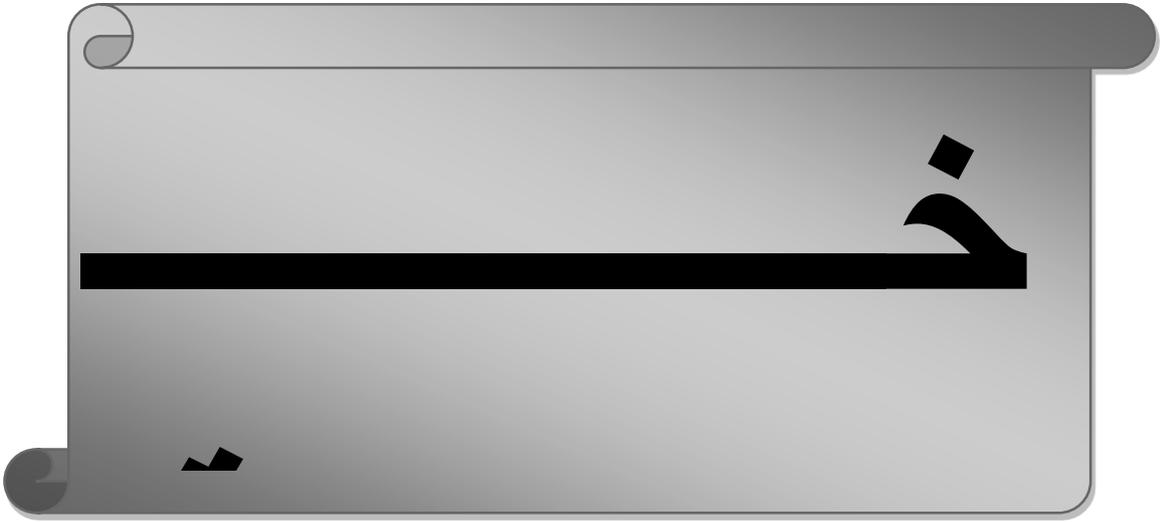
➤ يبين الجدول (2-30) أن قيمة (F) لاستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة قدرت بـ (1,184) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (14) وبين المجموعات (22) وعند مستوى دلالة (sig=0,380) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا ما يعني أنه مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

➤ يبين الجدول (2-30) أن قيمة (F) لاستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى الإداري قدرت بـ (1,065) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (14) وبين المجموعات (22) وعند مستوى دلالة (sig=0,463) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا ما يعني أنه مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الإداري.

نستنتج من خلال المعالجة الإحصائية للفرضية الخامسة ومن خلال البيانات المدونة في الجدولين السابقين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الإداري). وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذه الدراسة الميدانية حول تأثير القيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات (Top Gloves Latex Industries) في عين تموشنت، يتضح أن القيادة التبادلية تلعب دوراً حيوياً في تحسين بيئة العمل وتقليل الصراعات التنظيمية. من خلال تحليل البيانات المجمعة ومراجعة الأدبيات السابقة، تبين أن القادة الذين يتبعون أساليب القيادة التبادلية يساهمون بشكل كبير في تعزيز التواصل الفعال، بناء الثقة بين الموظفين، وتحفيز التعاون بين فرق العمل، كما أظهرت النتائج أن القيادة التبادلية تساعد في خلق بيئة عمل أكثر انسجاماً وإيجابية، مما يقلل من حدة الصراعات ويعزز من روح الفريق والتعاون بين العاملين. كما أن هذه القيادة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة للشركة.



سعيًا من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر القيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي وذلك عبر الإجابة على إشكالية الدراسة، و التساؤلات الفرعية، حيث قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين رئيسيين تمثل القسم الأول في الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية للقيادة التبادلية و استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي ، وبعض الدراسات السابقة التي تدرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكاليته وذلك من خلال الدراسة الميدانية لشركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت، ومن خلال إجرائنا للدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أ. نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية:

- القيادة التبادلية هي سلسلة من المنافع والمصالح المشتركة بين القائد ومرؤوسيه من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف والمهام لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائمة على مبدأ القانون والأنظمة المحددة والمنطق عليها من قبل الجميع؛
- تبرز أهمية القيادة التبادلية في أنها تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين للتميز؛
- وجود الجانب الشرطي في العلاقة التبادلية بين القيادات والعاملين حيث يربط القائد التبادلي بين التقدير والمكافأة وبين العمل الجيد والأداء المتميز؛
- تتمثل أبعاد القيادة التبادلية في المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة ، الإدارة بالاستثناء الساكنة؛
- أبعاد القيادة التبادلية تحدد العلاقة الديناميكية بين المدير والمرؤوسين فيما يتعلق بمستويات الأداء ومدى الاستجابة مثل الرضا والالتزام والولاء وما إلى ذلك، كما أن المكافآت التنظيمية التي يتلقاها المرؤوسين لها تأثير واضح على الأداء التنظيمي والوظيفي؛
- الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية سلوكية تحدث على مستوى التنظيمات بين الأفراد أو المجموعات، وهو خلاف أو نزاع ينشأ بين الأطراف بسبب تعارض الأهداف واختلاف القيم والاهتمامات؛
- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر حيث تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات؛

- في كل مرحلة من مراحل الصراع يجب معالجة الصراع من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تتلاءم مع المواقف التي تسبب الصراع والعمل على الانتفاع من آثاره الإيجابية قدر الامكان بما يحقق فاعلية المنظمة، واجراء التغييرات الضرورية إن تطلب ذلك في الهيكل والاستراتيجية والتكنولوجيا وغيرها؛
- تتمثل أهم استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في : استراتيجية التنافس ، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية ، استراتيجية التجنب ، استراتيجية التنازل؛
- للقيادة التبادلية دور فعال على إدارة و تخفيض الصراع التنظيمي من خلال التأثير الإيجابي على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي و التحكم فيها.

2. النتائج التطبيقية:

- بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التبادلية 3,450، و الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي ليكارت وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق، وهو بدرجة اهمية مرتفع ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية في فقرات هذا المتغير ما بين 2.6 - 4,6، مما يبين وجود مستوى مرتفع لأبعاد القيادة التبادلية(الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية، المكافأة المشروطة) في الشركة؛
- بلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي 3,437 والذي يؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول استخدام استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، يدل على تأكيد أفراد العينة على تنوع الأساليب المستخدمة في المؤسسة من أجل تخفيض حدة الصراعات التنظيمية؛
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغير المستقل القيادة التبادلية و المتغير التابع استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي لأن مستوى الدلالة (sig) $0.01 < 0.000$ ،حيث أن معامل ارتباط بيرسون قدر ب0.781 وهو قريب من 1 ، مما يعني أن المتغيرين مرتبطين بدرجة مرتفعة و بنسبة %78,1 ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية %5 ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية %5؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء الساكنة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية %5؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء النشطة على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفزات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفزات بعين تموشنت حول استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الإداري).
- توصيات الدراسة: إن النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث مكنتنا من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين دور القيادة التبادلية وزيادة فعالية استراتيجيات تخفيض الصراع والتي نلخصها في ما يأتي:
- يجب تبني آليات حديثة لحل الصراع وإدارته، ومن أهمها بناء فرق العمل Building Teamwork، كون أن فرق العمل تقوم على التعاون والعمل الجماعي، وتجنب الانفرادية والتواصل المباشر، والتلاحم لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا ما يساهم في خلق جو عمل خال من المشاحنات والصراعات السلبية؛
- يجب على الإدارة العليا تشجيع باقي المستويات الإدارية على استخدام نمط القيادة التبادلية؛
- يجب أن تعمل المؤسسة على الاستفادة من جميع أبعاد القيادة التبادلية إذا أرادت المحافظة على مكانتها؛
- العمل على ترسيخ ثقافة القيادة التبادلية بأبعادها؛
- تفويض السلطات وبالتالي تعزيز علاقات التعاون؛
- تدريب المديرين على الاستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه وتوعيتهم بأهمية وجود الصراع وكيفية استغلاله بالشكل المناسب؛
- تحديث نمط القيادة التبادلية لقدرته على التكيف مع المستجدات والتأقلم مع الظروف والتحكم في الصراعات وتوجيهها بالشكل الذي يساهم في خلق بيئة إدارية صحية ملائمة للتطور؛
- يجب التعرف على متطلبات المرؤوسين وتشجيعهم على إبداء الاقتراحات حول مستقبل المنظمة؛
- محاولة تجنب أي صراع قد يؤثر سلباً في نشاط المنظمة؛
- تعزيز الاهتمام بالخلافات الشخصية بين الموظفين والمحافظة على العلاقات لضمان تكامل الوظائف وتجنب الصراع السلبي؛
- يجب تنويع طرق التعامل مع المرؤوسين بشكل يتناسب مع مكانتهم في المؤسسة؛
- ضرورة تخلص المؤسسات من الأساليب القيادية التسلطية، ومن المشكلات التي تحول دون فعالية القيادة في التسيير كالبيروقراطية؛

- من الضروري أن تركز المؤسسات على تعزيز مفاهيم القيادة التبادلية من خلال برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تحسين التفاعل بين القادة والمرؤوسين، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة؛
- ينبغي على المؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع التنظيمي، تعتمد على استخدام مبادئ القيادة التبادلية لخلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وإيجابية؛

ج. آفاق الدراسة:

- دور القيادة التبادلية في تعزيز الالتزام التنظيمي؛
- أثر القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري في الجامعة؛
- علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين؛
- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛
- واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؛
- إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة.



Bibliographie

1. Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Exception. Free Press .
2. Ghosh, D. K. (2021). Does Contingent Reward Leadership Enhance or Diminish Team Creativity? Academy of Management Proceedings.
3. Varma, A. S. (2005). A comparative study of the impact of leader- member exchange in US and Indian sample. Cross Cultural Management: An International Journal (12), pp. 84-95.
4. Watkins, D. (2008). The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Highperformance Organizational Cultures. Unpublished Ph.D. Thesis . University of Phoenix, united states.
5. ابتسام الضمور، محمد أبو صالح، وعبد الستار العلي. (2010). اثر القياديين التبادلية والتحويلية في اكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية. مجلة دراسات ، 37 (02)، 521-543.
6. أحمد حياة بلطرش، جميل. (2020). واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري - البويرة. مجلة معهد العلوم الإقتصادية ، المجلد 23 (العدد 01).
7. أحمد ح. أ. (2014). العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 4 (الجزء 01).
8. أحمد م. م. (2018). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية (11) 34 .
9. بلطرش ح. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه جامعة اكلي محند أولحاج .
10. بني أ. م. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. بوهوررة ن. (2017). الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية . (10)
12. حمود ا. م. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة .
13. الحميدي ع. (2023). أثر أساليب القيادة التبادلية على تحسين أداء العمال في مؤسسة كوندور بيرج بوعريج. مجلة المعيار ، المجلد 27 (العدد 01).
14. خميس أ. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس "و" كولمان "وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي -دراسة ميدانية ببعض مستشفيات ولاية ورقلة . (رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم الجزائر :جامعة سطيف . 2
15. الرزاق ر. ع. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات (Vol. الأولى). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
16. الرفاعي ز. س. (2013). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. مذكرة ماجستير غير منشورة . جامعة الشرق الأوسط.
17. الروسان ع. م. (2017). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. المجلة الدولية للتربية المتخصصة . 166-181 (6) 12 ,
18. رياض ح. ا. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لابعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين. مذكرة ماجستير، غير منشورة . كلية التربية قسم اصول التربية ، جامعة الاقصى، غزة.
19. زويتي س. (2017). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، وأثاره وكيفية التعامل معه. مجلة أبحاث نفسية وتربوية (العدد 07).
20. السليمان م. ع. (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مآدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. مذكرة ماجستير غير منشورة . جامعة الشرق الأوسط.

21. سليمان، بي. ر. (2022). علاقة أبعاد القيادة التبادلية بالتنظيم والابتكار في أداء أخصائي المكتبات الجامعية بجامعة جنوب الوادي : دراسة ميدانية. *المجلة المصرية للبحوث والدراسات الإسلامية* (العدد الثامن).
22. الشعار، ف. ع. (30 9 2021). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لدى مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد الخامس (العدد الثالث والثلاثون)، pp. 38-60.
23. صوالحية، ر. ج. (2023). دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي دراسة حالة مناجم الفوسفات تبسة. *مؤكدة ماستر، جامعة تبسة*.
24. صيني، ع. ا. (2018). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن. *مجلة الاقتصاد وادارة الأعمال* (ط 04 العدد 03).
25. الضويان، ح. ع. (2020). استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية*، (112).
26. طالب، أ. م. (2015). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية و نظرية المنظمة الصراع التنظيمي استراتيجيات إدارة الصراع الأداء الاستراتيجي (Vols.) الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار. (الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع).
27. الطعامة، ع. ا. (2003). *الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات المفاهيم والتطبيقات*. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
28. العالم، م. س. (2018). القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدرهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفعالية الذات. *مجلة بحوث التربية النوعية* (العدد 58).
29. عبود، ح. ن. (2014). الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهه الصراع التنظيمي. *مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 07 (العدد 30).
30. العبيدي، أ. م. (2008). إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. *مجلة الإدارة والاقتصاد* (العدد 69).
31. عصمت، م. ع. (2017). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة* (العدد 12).
32. العموري، م. (2021). نموذج رحيب -ROCI- في إدارة الصراع التنظيمي بين الواقع والتطبيق-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعموم التسيير جامعة المدية. *المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية*، المجلد 13، العدد 01.
33. العميان، م. س. (2004). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (Vol. الطبعة 02) الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
34. المعشر، ز. بي. (2005). الصراع التنظيمي :دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في محافظات الجنوب في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، (المجلد 01 العدد 02).
35. علاوي، ا. ا. (1999). إستراتيجية الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا المرؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بغداد،.
36. عويسي، ع. ا. (2022). الصراع التنظيمي: مفهومه، عوامله، اثاره وإستراتيجيات إدارته، *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، (المجلد 08 لعدد 01).
37. فهمي، بن. م. (2017). *السلوك التنظيمي*، بدون طبعة، جامعة القاهرة، كلية التجارة،.
38. قهواجي، أ. (2015). الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة -حالة قسم السيارات الصناعية SNVI - أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة -بومرداس .
39. قهيري، ف. (2014). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية. *أطروحة دكتوراه إدارة منظمات غير منشورة*، الجلفة، جامعة الجلفة.
40. كردي، (2011).
41. محمد الجوزي عبد الجليل نذير كريمي. (2021). " دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة سونغاز بتيميمون. *مؤكدة ماستر، جامعة أدرار*.
42. محمد سلامة. (2011). الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بجيجل. رسالة ماجستير في إدارة المنظمات الجزائر: جامعة المسيلة .
43. محمد، م. ع. (2004). *مهارات إدارة الصراع*، مركز تطوير الأداء والتنمية،.

44. ناصر، ع. م. (2021). ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين. *مجلة الفنون والادب وعلوم الإنسانية والاجتماعية* (العدد 72).
45. همشري، أ. ع. (2001). *الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.



الملحق رقم (01) : أداة الدراسة (الاستبيان)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة :
يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان تأثير القيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة Top Gloves عين تموشنت"، ونحيطكم علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

الجنس	ذكر	أنثى		
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي	ثانوي او اقل		جامعي	اخر
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المستوى الإداري	الإدارة العليا	الإدارة التكتيكية	الإدارة التشغيلية	

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول: أبعاد القيادة التبادلية

الرقم	العبرة	سلم التقياس
	البعد الأول: المكافأة المشروطة (التعهد بتقديم المكافآت مقابل النهوض بمهام وبمستويات أداء متفق عليها)	غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
01	يعبر المدير عن رضاه عند إنجازك لمهامك و تحقيق الأهداف المطلوبة.	
02	يدرك المرؤوسين بأن حصولهم على المكافأة الجزئية يقترن بالعمل المتميز والاستثنائي.	
03	يعتبر المدير أن إنجاز أهداف الشركة هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة المطلوبة.	
04	تعتمد الإدارة على الأساليب الجديدة والخلاقة التي تخدم العمل وتدعمه بقوة.	
05	يتم إشراك الموظفين المتميزين في اتخاذ القرارات المهمة و ذات الصلة المباشرة بأعمالهم.	
06	يناقش المدير معايير المكافأة المشروطة مع الموظفين باستمرار و يطبقها.	
07	يشيد المدير بالموظف الذي قام بتصحيح انحرافاتة في العمل خلال مدة وجيزة.	
	البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء الإيجابية (النشطة) (يقوم القائد بالمراقبة للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها)	غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
08	يركز المدير على استثناءات العمل ويوجه جهوده نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة.	
09	يعتمد المدير على خبرته في تحفيز المرؤوسين أكثر من السلطة الممنوحة له.	
10	يراقب المدير جميع الإخفاقات التي من شأنها التقليل من نسب النجاح المنشود.	
11	يحرص المدير على تزويد المرؤوسين بتغذية راجعة مستمرة حول الأداء الأفضل.	
12	يقدم المدير دائما الأفضل وما في وسعه للموظف للنجاح و تحقيق التميز.	
13	يعبر المدير عن ثقته بتحقيق الأهداف المنشودة في ضوء المعطيات المتوفرة.	
14	تخصص الإدارة وقتا في إرشاد وتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف العمل.	
	البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء السلبية (الساكنة) (أي عدم التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير المحددة)	غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة
15	يركز المدير منذ البداية على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية ومتقنة لتجنب ظهور أي مشاكل أو عراقيل .	
16	يتجاهل المدير الأسئلة والاستفسارات المهمة والتي تشكل عائق أمام تنفيذ الأعمال.	
17	يترك المدير الموظف يقوم بإنجاز المهام الموكلة اليه دون أن يتدخل الا في حال كان أدائه بعيدا عن تحقيق الأهداف.	
18	تركز الإدارة اهتمامها التام على التعامل مع الأخطاء والمعوقات الاستثنائية ومعالجتها.	
19	يحرص المدير بشكل مباشر ومستمر على تصحيح الانحرافات على المعايير.	
20	لا تحاول الإدارة إحداث أي تغيير يذكر طالما تجري الأمور بشكل عادي.	
21	تتدخل الإدارة فقط عندما تصبح المشاكل حرجة و معيقة لتحقيق أهداف العمل.	

المحور الثاني: إستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي

الرقم	العبرة	سلم التقياس
	البعد الأول: إستراتيجية التنافس	غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

					تؤكد الإدارة على أن التنافس السليبي يعمل على إعاقة تحقيق الأهداف.	22
					توفر الإدارة مناخاً ملائماً يشجع على التنافس البناء.	23
					يستخدم المدير العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	24
					يجبر المدير أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبره مناسباً لمصلحة العمل.	25
					يتعامل المدير من منطلق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.	26
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: إستراتيجية التعاون	
					يعزز المدير فكرة "أنا جميعاً في قارب واحد".	27
					تتم الإدارة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة المستجدات في العمل.	28
					تؤكد الإدارة على مبدأ المشاركة والتعاون والاهتمام بجميع مشكلات العاملين.	29
					يدرس المدير الأسباب المؤدية للصراع بالتعاون مع أطراف الصراع.	30
					يحث المدير الأطراف المتنازعة لتغليب المصلحة العامة على موضوعات الخلاف.	31
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: إستراتيجية التجنب	
					يحاول المدير تجنب الصراعات مع المرؤوسين..	32
					.تتدخل الإدارة فوراً إذا نشأ صراع وتحاول حله قبل تفاقمه.	33
					تتم الإدارة بعقد الاجتماعات بين العاملين للوقوف على أسباب الصراع.	34
					يتعدى المدير عن اتخاذ القرارات التي من شأنها جلب الخلاف والجدل.	35
					يتفادى المدير تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتنازعة.	36
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: إستراتيجية التسوية	
					يحاول المدير أن يجد طريقاً للتوسط بين الأطراف المتنازعة.	37
					يشجع المدير المرؤوسون على سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حلول للخلافات.	38
					تقوم الإدارة ببذل أقصى جهودها لإنهاء الصراع بين الزملاء بدون أي خسارة.	39
					تتم الإدارة بضرورة استماع الأطراف المتصارعة لبعضهما وتقريب وجهات النظر.	40
					يحاول المدير أن يحافظ على مشاعر الزملاء والحفاظ على العلاقة القائمة بينهم.	41
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: إستراتيجية التنازل	
					يضحى المدير برغبته في سبيل رضا الآخرين في حال اختلافه معهم في الرأي.	42
					يحاول المدير أن يعمل كل ما هو ضروري للحل دون حدوث التوتر.	43
					يتخذ المدير موقف السكوت الذي لا يثير الصراعات ويزيد من حدة الخلاف.	44
					يضحى المرؤوسون بأهدافهم الشخصية في سبيل تحقيق أهداف الآخرين في المؤسسة.	45
					يقوم المدير باحترام رغبات الزملاء ومراعاة شعورهم من أجل الصالح العام للعمل.	46

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية / الجامعة
01	رجم خالد	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1
02	محفوظ هندراوي	أستاذ مساعد	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
03	منقوري منال	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
04	عمير فضيلة	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

الملحق رقم (03) : مخرجات برنامج spss

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	46

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,962	25

genre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	45,9	45,9	45,9

أنثى	20	54,1	54,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	14	37,8	37,8	37,8
	31-40	16	43,2	43,2	81,1
	31-50	5	13,5	13,5	94,6
	أكثر من 50	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

ETUD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو متوسط	8	21,6	21,6	21,6
	جامعي أودراسات عليا	26	70,3	70,3	91,9
	أخرى	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

EXP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	21	56,8	56,8	56,8
	6-10	12	32,4	32,4	89,2
	11-10	1	2,7	2,7	91,9
	أكثر من 20	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

ADMINISTR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الإدارة العليا	17	45,9	45,9	45,9
	الإدارة التكنيكية	4	10,8	10,8	56,8
	الإدارة التشغيلية	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Frequencies

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المشروطة_المكافأة	37	1,57	5,00	3,4247	,77407
تحقيق و لمهامك انجازك عند رضاه عن المدير يعبر المطلوبة الأهداف.	37	1,00	5,00	3,5135	1,12105
المجزية المكافأة على حصولهم بأن المرؤوسين يدرك والاستثنائي المتميز بالعمل يقترن.	37	1,00	5,00	3,5135	1,01712
المعيار هو الشركة أهداف انجاز أن المدير يعتبر المطلوبة المكافأة لمنح الحقيقي.	37	1,00	5,00	3,3784	,92350
التي والخلافة الجديدة الأساليب على الإدارة تعتمد بقوة وتدعمه العمل تخدم.	37	1,00	5,00	3,4595	1,12038
القرارات اتخاذ في المتميزين الموظفين إشراك يتم بأعمالهم المباشرة الصلة ذات و المهمة.	37	1,00	5,00	3,4054	1,01268
الموظفين مع المشروطة المكافأة معايير المدير يناقش يطبقها و باستمرار.	37	1,00	5,00	3,2162	1,03105
في انحرافاته بتصحيح قام الذي بالموظف المدير بشيد وجيزة مدة خلال العمل.	37	1,00	5,00	3,4865	,83738
Valid N (listwise)	37				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
نحو جهوده ويوجه العمل استثناءات على المدير يركز بدقة ودراستها السلبية تجاوز.	37	1,00	5,00	3,8649	,88701

أكثر المرؤوسين تحفيز في خبرته على المدير يعتمد له الممنوحة السلطة من.	37	1,00	5,00	3,4595	,98867
التقليل شأنها من التي الإخفاقات جميع المدير يراقب المنشود النجاح نسب من.	37	1,00	5,00	3,7027	1,05053
راجعة بتغذية المرؤوسين تزويد على المدير يحرص الأفضل الأداء حول مستمرة.	37	1,00	5,00	3,4595	,96017
للموظف وسعه في وما الأفضل دائما المدير يقدم التميز تحقيق و للنجاح.	37	1,00	5,00	3,5946	,98487
في المنشودة الأهداف بتحقيق ثقته عن المدير يعبر المتوفرة المعطيات ضوء.	37	2,00	5,00	3,5676	,89878
نحو الموظفين وتوجيه إرشاد في وقتا الإدارة تخصص العمل أهداف تحقيق.	37	1,00	5,00	3,4865	,90128
النشطة بالاستثناء الإدارة	37	1,57	5,00	3,5907	,71600
Valid N (listwise)	37				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عمل معايير وضع على البداية منذ المدير يركز أو مشاكل أي ظهور لتجنب ومنقته وواقعية مدروسة عراقيل .	37	1,00	5,00	3,5135	1,01712
والتي المهمة والاستفسارات الأسئلة المدير يتجاهل الأعمال تنفيذ أمام عائق تشكل.	37	1,00	5,00	2,6757	1,22597
الموكلة المهام بإنجاز يقوم الموظف المدير يترك عن بعيدا أدائه كان حال في الا يتدخل أن دون اليه الأهداف تحقيق.	37	1,00	5,00	3,4595	,98867
الأخطاء مع التعامل على التام اهتمامها الإدارة تركز ومعالجتها الاستثنائية والمعوقات.	37	1,00	5,00	3,5676	,83468
على ومستمر مباشر بشكل المدير ا يحرص المعايير على الانحرافات تصحيح.	37	1,00	5,00	3,6486	,88870

تجري طالما يذكر تغيير أي إحداه الإدارة تحاول لا عادي بشكل الأمور	37	1,00	5,00	3,2703	,99019
و حرجة المشاكل تصبح عندما فقط الإدارة تتدخل العمل أهداف لتحقيق معيقة	37	1,00	5,00	3,2162	1,10893
الساکنة_بالاستثناء_الإدارة	37	1,71	4,57	3,3359	,61925
Valid N (listwise)	37				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التبادلية_القيادة	37	1,90	4,71	3,4505	,56807
المشروطة_المكافأة	37	1,57	5,00	3,4247	,77407
النشطة_بالاستثناء_الإدارة	37	1,57	5,00	3,5907	,71600
الساکنة_بالاستثناء_الإدارة	37	1,71	4,57	3,3359	,61925
Valid N (listwise)	37				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تؤكد الإدارة على أن التنافس السلبي يعمل على إعاقة تحقيق الأهداف.	37	1,00	5,00	3,6216	,86124
توفر الإدارة مناخاً ملائماً يشجع على التنافس البناء.	37	1,00	5,00	3,3243	1,00150
يستخدم المدير العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	37	1,00	5,00	3,7568	,98334

يجبر المدير أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبره مناسباً لمصلحة العمل.	37	1,00	5,00	3,4865	,98943
يتعامل المدير من منطلق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.	37	1,00	5,00	3,4054	1,03975
تؤكد الإدارة على أن التنافس السلبي يعمل على إعاقة تحقيق الأهداف.	37	1,00	5,00	3,6757	1,10690
توفر الإدارة مناخاً ملائماً يشجع على التنافس البناء.	37	1,00	5,00	3,7568	,86299
يستخدم المدير العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	37	1,00	5,00	3,7838	1,05765
يجبر المدير أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبره مناسباً لمصلحة العمل.	37	1,00	5,00	3,3784	1,08912
يتعامل المدير من منطلق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.	37	1,00	5,00	3,5676	,98715
يحاول المدير تجنب الصراعات مع المرؤوسين..	37	1,00	5,00	3,5135	1,07035
تتدخل الإدارة فوراً إذا نشأ صراع وتحاول حله قبل تفاقمه.	37	1,00	5,00	3,7838	,85424
تهتم الإدارة بعقد الاجتماعات بين العاملين للوقوف على أسباب الصراع.	37	2,00	5,00	3,7027	,70178
يبتعد المدير عن اتخاذ القرارات التي من شأنها جلب الخلاف والجدل.	37	1,00	5,00	3,3514	,97799
يتفادى المدير تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتنازعة.	37	1,00	5,00	3,2703	,87078
يحاول المدير أن يجد طريقاً للتوسط بين الأطراف المتنازعة.	37	1,00	5,00	3,3784	,92350
يشجع المدير المرؤوسون على سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حلول للخلافات.	37	1,00	5,00	3,5405	,96017
تقوم الإدارة ببذل أقصى جهودها لإنهاء الصراع بين الزملاء بدون أي خسارة.	37	1,00	5,00	3,5676	,80071
تهتم الإدارة بضرورة استماع الأطراف المتصارعة لبعضهما وتقريب وجهات النظر.	37	1,00	5,00	3,5946	1,01268
يحاول المدير أن يحافظ على مشاعر الزملاء والحفاظ على العلاقة القائمة بينهم.	37	1,00	5,00	3,1622	1,09325

يضحي المدير برغباته في سبيل رضا الآخرين في حال اختلافه معهم في الرأي.	37	1,00	5,00	2,6216	1,06331
يحاول المدير أن يعمل كل ما هو ضروري للحل دون حدوث التوتر.	37	1,00	5,00	3,3784	1,08912
يتخذ المدير موقف السكوت الذي لا يثير الصراعات ويزيد من حدة الخلاف.	37	1,00	5,00	3,1892	1,10146
يضحي المرؤوسون بأهدافهم الشخصية في سبيل تحقيق أهداف الآخرين في المؤسسة.	37	1,00	5,00	3,0270	,98563
يقوم المدير باحترام رغبات الزملاء ومراعاة شعورهم من أجل الصالح العام للعمل.	37	1,00	5,00	3,1081	1,10010
استراتيجية_التنافس	37	1,80	5,00	3,5189	,70940
استراتيجية_التعاون	37	1,40	5,00	3,6324	,89258
استراتيجية_التجنب	37	1,80	4,60	3,5243	,71235
استراتيجية_التسوية	37	1,00	4,80	3,4486	,84644
استراتيجية_التنازل	37	1,00	5,00	3,0649	,82064
تخفيض_الصراع_التنظيمي	37	1,60	4,76	3,4378	,71746
Valid N (listwise)	37				

Kolmogorov-Smirnov^a

	Statistic	df	Sig.
التبادلية_القيادة	,143	37	,055
التنظيمي_الصراع_تخفيض	,136	37	,084

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT تخفيض_الصراع_التنظيمي

/METHOD=ENTER القيادة_التبادلية.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة_التبادلية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: تخفيض_الصراع_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-----------------	---	----------------------------

1	,781 ^a	,610	,599	,45421
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), القيادة_التبادلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,310	1	11,310	54,822	,000 ^b
	Residual	7,221	35	,206		
	Total	18,531	36			

a. Dependent Variable: تخفيض_الصراع_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), القيادة_التبادلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,033	,466		,071	,943
	القيادة_التبادلية	,987	,133	,781	7,404	,000

a. Dependent Variable: تخفيض_الصراع_التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الس_بالاستثناء_الإدارة اكنة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).
2	المشروطة_المكافأة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: التنظيمي_الصراع_تخفيض_استراتيجيات

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson R Square Change
1	,672 ^a	,451	,435	,53914	,451
2	,815 ^b	,664	,645	,42762	,214

Predictors: (Constant), الساكنة_بالاستثناء_الإدارة^a

Predictors: (Constant), الساكنة_بالاستثناء_الإدارة, المشروطة_المكافأة^b

Dependent Variable: التنظيمي_الصراع_تخفيض_استراتيجيات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,357	1	8,357	28,752	,000 ^b
	Residual	10,174	35	,291		
	Total	18,531	36			
2	Regression	12,314	2	6,157	33,671	,000 ^c
	Residual	6,217	34	,183		
	Total	18,531	36			

a. Dependent Variable: التنظيمي_الصراع_تخفيض_استراتيجيات

b. Predictors: (Constant), الساكنة_بالاستثناء_الإدارة

c. Predictors: (Constant), المشروطة_المكافأة, الساكنة_بالاستثناء_الإدارة

--

a. Dependent Variable: التنظيمي_الصراع_تخفيض_استراتيجيات

Group Statistics

	genre	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمي_الصراع_تخفيض_استراتيجيات	ذكر	17	3,5271	,55122	,13369
	أنثى	20	3,3620	,84040	,18792

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,842	,492		1,711	,096
	الساكنة_بالاستثناء_الإدارة	,778	,145	,672	5,362	,000
2	(Constant)	-,297	,461		-,645	,523
	الساكنة_بالاستثناء_الإدارة	,671	,117	,579	5,720	,000
	المشروطة_المكافأة	,437	,094	,471	4,651	,000

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
الصراع تخفيض استراتيجيات لتنظيمي	Equal variances assumed	2,120	,692	35	,493

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمرية_الفئة	Between Groups	16,791	22	,763	1,121	,423
	Within Groups	9,533	14	,681		
	Total	26,324	36			
التعليمي_المستوى	Between Groups	5,291	22	,240	,669	,807
	Within Groups	5,033	14	,360		
	Total	10,324	36			
الخبرة	Between Groups	18,669	22	,849	1,184	,380
	Within Groups	10,033	14	,717		

Total	28,703	36				
الإداري_المستوى	Between Groups	20,640	22	,938	1,065	,463
	Within Groups	12,333	14	,881		
	Total	32,973	36			

الفهرس

مصلحة ال

مصلحة ال

VIII.....	شكر وتقدير
Erreur ! Signet non défini.	الملخص:
X.....	قائمة المحتويات
X.....	قائمة الجداول
XII.....	قائمة الأشكال
15.....	مقدمة
ر.....	الفصل الأول
ر.....	الأدبيات النظرية والتطبيقية
ر.....	للقيادة التبادلية واستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي
3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التبادلية و استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي
3.....	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التبادلية
3.....	الفرع الأول: مفهوم وأهمية القيادة التبادلية
3.....	أولاً: مفهوم القيادة التبادلية
4.....	ثانياً: أهمية القيادة التبادلية
5.....	الفرع الثاني: خصائص وعناصر القيادة التبادلية
5.....	أولاً: خصائص القيادة التبادلية:
6.....	ثانياً: عناصر القيادة التبادلية
7.....	الفرع الثالث: ابعاد القيادة التبادلية
7.....	أولاً: المكافأة المشروطة (العرضية) Contingent Reward:
8.....	ثانياً: الإدارة بالاستثناء Management by exception
9.....	الفرع الرابع: مزايا و عيوب القيادة التبادلية
9.....	أولاً: مزايا القيادة التبادلية
10.....	ثانياً: عيوب القيادة التبادلية
11.....	المطلب الثاني: المرتكزات الأساسية للصراع التنظيمي
11.....	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الصراع التنظيمي
11.....	أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

12.....	ثانيا: أهمية الصراع التنظيمي:
13.....	الفرع الثاني: أسباب وخصائص الصراع التنظيمي
13.....	أولا: أسباب الصراع التنظيمي
13.....	ثانيا: خصائص الصراع التنظيمي
14.....	الفرع الثالث: أنواع ومراحل الصراع التنظيمي
14.....	أولا: أنواع الصراع التنظيمي
15.....	ثانيا: مراحل الصراع التنظيمي
16.....	الفرع الرابع: إستراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي
19.....	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التبادلية والصراع التنظيمي
20.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية و الصراع التنظيمي
20.....	المطلب الأول : الدراسات السابقة
20.....	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية :
26.....	الفرع الثاني:الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :
29.....	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
30.....	المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
31.....	خلاصة الفصل الأول :
	<i>الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشارك المعرفي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)</i>
	Erreur ! Signet non défini. <i>ولاية البيض</i>
	Erreur ! Signet non défini. <i>ض</i>
33.....	تمهيد :
34.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
34.....	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
34.....	الفرع الأول: منهج الدراسة
34.....	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
34.....	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
36.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
36.....	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
37.....	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

38.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:
38.....	أولاً:صدق أداة الدراسة :
38.....	ثانياً:ثبات أداة الدراسة :
38.....	ثالثاً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:
41.....	رابعاً: إختبار التوزيع الطبيعي:
42.....	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....
42.....	المطلب الأول : عرض و تحليل الجزء الأول من الاستبيان
42.....	أولاً: الخصائص العامة لعينة الدراسة:
43.....	ثانياً: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة:
44.....	المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج الجزء الثاني من الاستبيان.....
44.....	أولاً: قياس متغير القيادة التبادلية:
49.....	ثانياً: قياس متغير استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي:
52.....	المطلب الثالث: مناقشة واختبار صحة الفرضيات.....
52.....	أولاً : اختبار صحة الفرضية الأولى:
52.....	ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية:
53.....	ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة : و التي تنص على :
54.....	أولاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر القيادة التبادلية على استراتيجيات تخفيض الصراع التنظيمي في شركة القفازات بعين تموشنت
57.....	ثانياً : تحليل النتائج باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي.....
59.....	نموذج.....
59.....	معامل R الارتباط.....
59.....	R-deuxمعامل التحديد.....
59.....	R-deuxمعدلة.....
62.....	خامساً: اختبار صحة الفرضية الخامسة: و التي تنص على أنه:
66.....	خلاصة الفصل الثاني:
67.....	Bibliographie.....