



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تحت عنوان :

دور القيادة الإدارية في إحتواء الصّراع التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذة :

إعداد الطالب :

د . منقوري منال إبتسام

❖ قدور موفق مُجد

أعضاء لجنة التقييم

مشرفا	أستاذ محاضر ب جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. منقوري منال إبتسام
ممتحنا 01	أستاذ محاضر أ جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. توزان فاطمة
ممتحنا 02	أستاذ محاضر أ جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. سيد حياة

السنة الجامعية : 2020 - 2021

شكر و تقدير

بداية أحمد الله عزوجل و أشكره على توفيقه لي لإتمام هذه المذكرة
أتقدم بأسمى عبارات الشكر و العرفان و الإحترام إلى الأستاذة
المشرفة " منقوري منال إبتسام " على توجيهاتها و إرشاداتها
و تعاونها معي .

كما لايفوتني أن أتقدم بالشكر إلى عمال و إطارات مؤسسة
إتصالات الجزائر-عين تموشنت -

إلى كل الأساتذة الذين رافقوني خلال مشواري الدراسي
إلى كل من كانت له يد العون في إتمام هذا العمل ، سائلا المولى
عزوجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى معنى الحب والحنان إلى بسملة الحياة وسر الوجود أمني الغالية أدعوا

الله أن يحفظها ويطيل في عمرها

إلى أخي العزيز

إلى كل أفراد عائلتي من صغيرهم إلى كبيرهم إلى كل أصدقائي و أحبائي

إلى كل من ذكره قلبي وغفل عنه قلبي

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير الإهداء قائمة المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي
3	المطلب الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية
10	المطلب الثاني : الإطار النظري للصراع التنظيمي
21	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
21	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
25	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
30	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر - عين تموشنت -
32	تمهيد
33	المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة وطرق الدراسة والأدوات المستخدمة
33	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة والإجراءات المنهجية للدراسة
40	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
42	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

42	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
46	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
50	خلاصة الفصل
51	الخاتمة العامة
54	قائمة المراجع
59	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
14	مراحل النمو الطبيعي للمرؤوسين	01
36	توزيع العينة حسب الجنس	02
37	توزيع العينة حسب السن	03
38	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	04
39	توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة	05
41	مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة	06
41	تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها	07
42	معامل ألفا كرونباخ	08
43	إستجابات أفراد العينة لمحور القيادة الإدارية	09
45	إستجابات أفراد العينة لمحور الصراع التنظيمي	10
47	تحليل معامل الارتباط القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي	11
47	تحليل التباين الأحادي	12
48	الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على الصراع التنظيمي	13

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
19	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	01
35	الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر - عين تموشنت -	02
36	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
38	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	04
39	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	05
40	توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة	06

المقدمة العامة

تمهيد:

إن المنظمات على اختلاف أحجامها و تعدد طبيعة نشاطها تحتاج إلى قيادات تتحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات و إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية. فالقيادة الإدارية متغير أساسي في دفع المنظمة إلى الأمام، وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد المبدع، وإذا غابت القيادة الإدارية المؤهلة الواعية والناجحة غاب الأداء الجيد، وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها و طموحاتها .

ولا تستطيع أية منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات والوحدات داخل المنظمة. فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد كل منها على الأخرى لأغراض متعددة، مثل تبادل الآراء ، المعلومات ، الخبرة والتعاون وغيرها ، وهذه الاعتمادية والترابط يمكن ان تؤدي إلى التماسك والتعاون أو إلى التعارض والصراع .

والصراع ليس بالأمر الحديث ، حيث كان محل اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ قديم الزمان، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية ، هو الوجه الجديد للصراع ، ويعود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بأن المنظمة تواجهها أنواع عديدة من الصراعات، التي تستحوذ على نسبة عالية من وقتهم، وعليهم أن يقوموا بفض هذه الصراعات لأنها مضرّة بصحة المنظمة ، و ان أحد جوانب الكفاءة الإدارية هي قدرتهم على تقليل حجم الصراعات إلى أدنى مستوى وتصفية جو المنظمة منها ، إلا أن كثيرا منها يصعب القضاء عليه ولذا تلجأ الإدارة إلى كبت الصراع .

إن معرفة كيفية تعامل القائد مع الصراعات داخل المؤسسة ينشأ عنه توفير المناخ الملائم داخل المؤسسات، مما يؤثر إيجابيا على أداء العاملين فيها، فتطوير أي مؤسسة لا يقتصر على النمو الكمي، بل يصاحب ذلك تطور نوعي باتخاذ الخطوات المناسبة لتطوير فعالية العاملين والحد من تلك الصراعات و إحتوائها بشكل يمكنهم من مواجهة التحديات التي تواجههم، وتحسين بيئة العمل ، بما يحقق أهداف المؤسسة ، و أهداف العاملين معا .

أولا : إشكالية الدراسة

على غرار العديد من المؤسسات، تعد مؤسسة إتصالات الجزائر من بين المؤسسات الجزائرية التي تعاني من بعض الصراعات، ولذلك إستوجب معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إحتواء تلك الصراعات ، و من هنا قمنا بطرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في إحتواء الصراع التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر-عين تموشنت - ؟

ولتوضيح معالم الإشكالية أكثر يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نقصد بالقيادة الإدارية؟

- ما المقصود بالصراع التنظيمي ؟
- ما هو واقع القيادة الإدارية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر-عين تموشنت- ؟
- ما هو واقع الصراع التنظيمي داخل مؤسسة إتصالات الجزائر-عين تموشنت- ؟

ثانيا : الفرضيات

للإجابة عن إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية ، قمنا بصياغة الفرضية التالية :

- **H0**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 0,05 .
- **H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 0,05 .

ثالثا : أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي ، حيث أفرزت التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال العديد من أنواع الصراعات التي باتت تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في المنظمات المختلفة ، وبالتالي أصبح للقيادة الإدارية دور كبير في المساهمة و المساعدة على إحتواء و إدارة هذه الصراعات .

حاولنا أيضا من خلال هذه الدراسة إثراء مكتبة جامعة بلحاج بوشعيب لعين تموشنت بهذه الدراسة التي جمعت متغيرين مهمين : القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي .

رابعا : أهداف الدراسة

من خلال دراستنا نسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :

- تحديد و توضيح مفهوم كل من القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي .
- معرفة أسباب و مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمة .
- التعرف على واقع القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- الخروج بتوصيات من شأنها معالجة الموضوع و المساهمة في التقليل من مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

خامسا : أسباب إختيار الموضوع

قمنا باختيار الموضوع للأسباب التالية :

- إرتباط الموضوع بمجال التخصص .

- الرغبة الذاتية والميول الشخصي لمعالجة ودراسة موضوع دور القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي .
- موضوع الدراسة هو موضوع الساعة و يخص اهتمام الأكاديميين لأنه يمس احدى المشاكل الإدارية .

سادسا : المنهج المتبع

- تم تقسيم البحث إلى فصلين نظري وتطبيقي .
- باعتبار أن موضوع البحث عبارة عن دراسة وصفية ، تم الإعتماد في الفصل الأول "الفصل النظري" على المنهج الوصفي قصد الوصول لمعالجة جميع المفاهيم وعناصر الموضوع ، أما بالنسبة للفصل الثاني "الفصل التطبيقي" فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

سابعا : هيكلية الدراسة

من أجل بلوغ اهداف الدراسة والاجابة على الإشكالية ، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي : قمنا بتقسيمه الى مبحثين :

- المبحث الأول تطرقنا فيه الى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة هما القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي
 - اما بالنسبة للمبحث الثاني خصصناه للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.
- الفصل الثاني تمثل في الدراسة الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر بعين تموشنت، قمنا بتقسيمه الى مبحثين:

- المبحث الأول تضمن نبذة عن المؤسسة وطرق الدراسة والأدوات المستخدمة ،
- والمبحث الثاني تطرقنا فيه الى عرض النتائج ومناقشتها.

ثامنا : صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا عند إعداد الدراسة ما يلي:

- ✓ الظروف الإستثنائية و التي تتمثل في جائحة كورونا .
- ✓ ضيق الوقت لإتمام البحث .
- ✓ صعوبة توزيع و جمع الإستبيانات الصالحة للتحليل خلال الدراسة الميدانية.

تاسعا: حدود الدراسة

إنحصرت الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من فيفري إلى جوان 2021 ، أما بالنسبة للحدود المكانية فأنجزت على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية عين تموشنت.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة

الإدارية و الصّراع التنظيمي

تمهيد :

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين نظرا لأهميتها و دورها في تحقيق نجاح و بقاء المؤسسة ، و هي تمثل مسؤولية بالغة فيما يخص اتخاذ القرارات المصيرية في جميع المجالات ، ما يستوجب على القائد أن يكون قويا وديناميكيا وقادرا على مواجهة مختلف التحديات ، ولا يكون ذلك إلا من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيههم و ارشادهم إلى الطريق الصحيح ، و نتيجة لدرجة تعقد الحياة العملية و تطورها فانه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار والوثام الدائم ولا بد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي ترقى لدرجة الصراع ، فعند حدوث الصراع داخل المؤسسة ، فإن القيادة هي التي تتولى إدارته ، كونها أحد أهم العوامل التي تركز عليها الإدارة لتسيير هذا الصراع . و عليه سنتناول في هذا الفصل مفهومي القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي من خلال مبحثين :

❖ **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للموضوع المتمثلة في الإطار النظري للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي .

❖ **المبحث الثاني :** الأدبيات التطبيقية للموضوع المتمثلة في الدراسات السابقة .

المبحث الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع البحث و المتمثلة في القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي ، و ذلك من خلال مطلبين:

- حيث سنستعرض في المطلب الاول الإطار النظري للقيادة الإدارية ،
- و في المطلب الثاني الإطار النظري للصراع التنظيمي .

المطلب الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

تشكل القيادة الإدارية محورا مهما تركز عليها مختلف النشاطات في الإدارات العامة والخاصة على حد سواء وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل القيادات الإدارية الواعية. سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أبرز المفاهيم الخاصة بالقيادة الإدارية .

1- تعريف القيادة الإدارية

وردت عدة تعاريف للقيادة الإدارية نذكر منها :

- القيادة الإدارية هي : " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين " ¹.
- و يشير صلاح عبد الحميد إلى مفهوم القيادة الإدارية على أنه : " نوع متخصص من انواع القيادة ، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف و يتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة و خلق و تنمية صلة من التبعية له و إقناع المرؤوسين و استمالتهم ، فالقيادة هي لب العملية الإدارية " ².
- كما تعرف القيادة الإدارية بأنها : " هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني " ³.

¹ عائشة يوسف الشميلي ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2017 ، ص159

² رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص14

³ بطرس حلاق ، القيادة الإدارية ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020 ، ص16

- و يعرفها كل من هانت ولارسون (Hunt& Larson) بأنها : " الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف و التعاون المثمر لبن الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة " .¹

من خلال ما سبق من تعاريف ، يمكننا تعريف القيادة الإدارية بأنها : قدرة القائد الإداري على التأثير في المرؤوسين ، من خلال توجيه سلوكهم و خلق التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة .

2- أهمية القيادة الإدارية

تكمن أهمية القيادة الإدارية في :²

- أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الإستراتيجيات و السياسات .
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها ، وحسم الخلافات و الترجيح بين الآراء .
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما ان الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة .
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

3- أنماط القيادة الإدارية

يمكن تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى نوعين :

أولاً : حسب مصدر السلطة : تنقسم القيادة إلى نوعين و هما:³

❖ القيادة الرسمية :

و هي القيادة التي تمارس مهامها وفق المنهج التنظيمي (أي الأنظمة و اللوائح) التي تنظم أعمال المؤسسة ، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها .

¹ عبد الباقي حياة ، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، 2018-2019 ، ص20

² وفيق النخلة ، القيادة الإدارية و فن التحفيز ، ط1 ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، 2015 ، 50- 51

³ سمير عطية المعراج ، القيادة الإبداعية و قدرتها على التجديد و الابتكار ، ط1 ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، 2020 ، ص72

❖ القيادة غير الرسمية :

و هي تلك القيادة التي يمارسها الأفراد وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية و ليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي ، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة ، إلا أن مواهبه القيادية و قوة الشخصية بين زملائه و قدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا ، فهناك الكثير من النقيبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

ثانيا : حسب أسلوب القائد : تنقسم القيادة حسب أسلوب القائد إلى :

❖ القيادة الأوتوقراطية :

هي التي تؤمن بمركزية السلطة و إتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم. وتعتمد القيادة الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض و التي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي إهتماما لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين ، وهي لا تسمح بتبادل الآراء و وجهات النظر، ودائما تعتمد على التعليمات و الأوامر الموجهة إلى المرؤوسين، فينشأ المرؤوسون على التنفيذ فقط دون الإبداع و الابتكار، وعندما يبدأ صوت المرؤوسين يناقش و يطرح آراءه و أفكاره ، فإن جزاءه أن يوضع تحت المجهر لتصيد أخطائه ، و التضيق عليه ، وغالبا تنتهي المسألة بالإستقالة حسب طلبه ، فهنا نجد أن هذا النوع من القيادة قد همش دور المرؤوسين و ألغى تأثيرهم و جعلهم بمثابة الآلة التي لا تعمل إلا بزر .¹

❖ القيادة الديمقراطية :

القائد الديمقراطي يستشير مرؤوسيه و يهتم بآرائهم و يعطي الإهتمام اللازم و يقدم لهم المعلومات و الإرشادات اللازمة و يلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار و تحقيق التعاون و إطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة ، و في هذا النوع من القيادة يميل القائد إلى تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه ، و تتميز القيادة الديمقراطية بأنها تعتمد على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد و مشاركتهم جميعا في إتخاذ القرارات ، وأن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المؤسسة و يتوافق مع الإتجاه العام للمؤسسة و أهدافها .²

¹ سمير عطيه المعراج ، مرجع سبق ذكره، ص44

² عائشة يوسف الشميلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 163

❖ القيادة الحرة :

و تسمى أيضا القيادة الفوضوية ، أو قيادة عدم التدخل ، أو القيادة المتسيبة ، ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح المرؤوسين حرية التصرف في تحديد الأهداف و انجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها ، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته ، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم. فالقائد لا يشترك مع الموظفين ، ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين أو في التنسيق بين وحدات العمل. وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، لإبداء الرأي والمشورة للمرؤوسين ، وتوجيههم بتعليمات عامة و غير محددة .¹

4- مهارات القيادة الإدارية

هناك مجموعة من مهارات القيادة التي تعتبر ضرورية لنجاح القائد الإداري و تتمثل في :

- المهارات الفنية :

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه ، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها ، عارفا لمراحلها و علاقاتها و متطلباتها ، كذلك أن يكون بإمكانه إستعمال المعلومات و تحليلها و مدركا و عارفا للطرق و الوسائل المتاحة و الكفيلة بإنجاز العمل .

- المهارات الإنسانية :

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد الإداري التعامل بنجاح مع الآخرين و يجعلهم يتعاونون معه و يخلصون في العمل و يزيد من قدرتهم على الإنتاج و العطاء ، و تتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد الإداري في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد و مجموعات .

- المهارات التنظيمية :

و هي أن ينظر القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ، و يفهم أهدافها و أنظمتها و خططها ، يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات ، و كذلك تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح و الأنظمة .

¹ مؤمل حسين جويسم ، عموده عبيد حسين ، دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة/ دراسة تطبيقية في جامعة بابل ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، المجلد10 ، العدد 3 ، 2018 ، ص361

– المهارات الفكرية :

و هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل و الإستنتاج ، وكذلك تعني المرونة و الإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، وكذا أفكار تغير المنظمة و تطويرها حسب متطلبات العصر و الظروف¹.

– المهارات الشخصية :

إن المهارات الذاتية التي يمتلكها القائد تعزز من قدرته التأثيرية في الآخرين و التي تتمثل في القدرات الجسمية و العقلية ، والقدرة على الإبتكار ، وضبط النفس و غيرها من المهارات التي ترتبط بطبيعة الفرد .

– المهارات السلوكية :

تتمثل في السمات التي يتحلى بها القائد الإداري في تصرفاته أثناء مباشرته للعملية القيادية والتي منها: الاستقامة في السلوك ، العدالة مع الموظفين ، محبة التعاون على البر ، يعرف كيف يدير نفسه قبل إدارة الآخرين ، الشجاعة في مواجهة المشاكل، التحرر من القيود الروتينية والبيروقراطية، حاسما في إصدار القرارات، حسن المعاملة مع الآخرين.

– المهارات السياسية :

هي قدرة القائد الإداري على النظر للمنظمة التي يقودها كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ، وكذلك قدرته على تبصر الصالح العام و الأهداف العامة للدولة ، و الإرتباط بالنظام العام ، و بما يتطلبه من ربط بين أهداف المنظمة و سياساتها و بين أهداف و سياسات النظام القائم ، و التوفيق بين الإتجاهات و الضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع و بين نشاط المنظمة .

– المهارات الإدارية :

يعد هذا النوع من المهارات أكثرهم إستعمالا ، فهي جزء أساسي من سلوك القائد الإداري في المنظمة ، ويقصد بها القدرة على التفاعل و التفاهم مع أفراد التنظيم و العمل على تنسيق جهودهم و خلق روح العمل بينهم كفريق واحد ، و من متطلباتها القدرة على إختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية ، و ذلك بتبسيط الإجراءات ، والتنسيق بين مختلف الإدارات والتخفيف من حدة المركزية ، ومقاومة مظاهر الجمود في التنظيم

¹ بطرس حلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 88-89

و كسب ود الموظفين ، وإثارة حماسهم لمشاركته في حل المشاكل التي تعرض لها ، و بهذا فهي مهمة جدا في الحياة الإدارية ، حيث تسهل أداء الأعمال على أحسن مستوى ، وإنجاز المشاريع بكفاءة و تحقيق الأهداف المرسومة بتفوق.¹

5- مهام القيادة الإدارية

يقع على عاتق القيادة الإدارية عدة مهام مختلفة ، ومن أهمها :

➤ التخطيط :

يعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه المراحل الإدارية الأخرى فهو عصب النجاح لأي مؤسسة، لأنه برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة، خلال مدة محددة عن طريق حصر الإمكانيات المتاحة وتكريسها لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ، كما أنه وظيفة هامة من مسؤولية القائد الإداري، حيث يرتبط التخطيط بالوظائف القيادية الأخرى ، لأنه ضروري لتحديد الأهداف .

➤ التنظيم :

يعد التنظيم أهم الدعامات التي يستند إليها نجاح العمل الإداري ، نظرا لأنه البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله ، حيث يحدد واجبات ومسؤوليات الموظفين ، وترتيبها في هيكل متكامل بين مستوياتهم ، وطرق الاتصال بينهم والعوامل المادية التي يستخدمونها ، ووظيفة التنظيم لا تقتصر على مستوى معين من المستويات ، ولكنها ضرورية للقادة في كل المستويات، فالقادة يدركون أن أداء مهمة التنظيم تتطلب منهم عدة عوامل مساعدة منها :

- معرفة النوع المناسب للتنظيم الإداري من أجل تحقيق الأهداف المرجوة
- حسن إدارة الوقت، فهو بحاجة ماسة إلى قواعد في فن إدارة الوقت .
- تقسيم العمل داخل المؤسسة حسب الاختصاص وفق مبدأ " الموظف المناسب في المكان المناسب " .
- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح ، بحيث يعلم كل موظف رئيسه و يعلم كل رئيس موظفيه .

➤ الإتصال :

يعتبر الاتصال الإداري قلب إدارة المنظمة ومحرك النشاطات الإدارية، ذلك أن كافة العمليات التي تتم داخل التنظيم لا تتم إلا من خلالها ، والقائد الإداري هو المسؤول الأول عن هذه المهمة ، لأن من أدواره الأساسية إقامة شبكة شاملة

¹ عينة المسعود ، القيادة الإدارية و دورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص صنع السياسات العامة ، جامعة دالي إبراهيم- الجزائر- ، 2009-2010 ، ص21-22

للاتصالات داخل المنظمة وخارجها ، حيث أنه وسيلة للتفاهم بين الموظفين ونقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات والمصالح قصد الإعلام والتوجيه .

➤ الحوافز :

لقد أصبح تحفيز الموظفين مهمة أساسية ومهارة ضرورية للقيادة ، بل إن لم يكن من قدراتها ، ويبدأ فن تحفيز الموظفين بتعلم كيفية التأثير في سلوكهم ، وشحن قواهم الشخصية بطرق تساعد على إخراج أفضل ما لديهم وتحقيق أحسن النتائج.

➤ التنسيق :

يعد التنسيق مطلب أساسية وضرورة ملحة لكل تنظيم إداري لمنع التداخل والتشابك بين وظائف واختصاصات مختلف الإدارات وإحداث نوع من التعاون والتكامل فيها بينها ، وبدونه يفتقد التفاهم المشترك بين الموظفين ويباشر العمل بأسلوب فوضوي وعشوائي ويصعب تحقيق الهدف المرجو منه .

➤ إتخاذ القرارات :

تعتبر مهمة إتخاذ القرارات البوتقة الشاملة لأنشطة الإدارة العامة على جميع مستوياتها، حيث يتم من خلالها تقييم وتحديد وتنفيذ كافة تلك الأنشطة ، فعملية إتخاذ القرارات تكون وقفا على شخص واحد هو القائد الإداري الذي يقوم باختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد من بين البدائل المتاحة و يصبه في صورة القرار الرسمي .

➤ التوجيه :

تعتبر مهمة التوجيه من أهم المهام الإدارية، فهي مهمة تختص بإصدار الأوامر و التعليمات، التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم الإداري ، و للقيام بهذه المهمة يتولى القادة الإداريون عملية إرشاد الموظفين بطريقة تحقق لهم الرضا ، و تضمن الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها .

➤ الرقابة :

هي التي تختص بالتأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج ، تتم على حسب المعايير المحددة وأن الانحرافات عن هذه المعايير يتم اكتشافها، ويتم تحديد المسؤولين عنها، وتتخذ الإجراءات لتصحيحها.¹

¹ عينة المسعود ، مرجع سبق ذكره ، ص 23-25

6- معوقات القيادة الإدارية

يمكن أن تواجه القائد بعض المعوقات فتحول بينه وبين ما يرغب في تحقيقه، كما قد تحد من فعالية قيادته ، ونذكر منها :

- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها : في هذه الحالة نجد القائد غير ثابت في اتخاذ قراراته ، مما يسبب ارتباك لدى العاملين معه، وينجر عن ذلك هدر الكثير من الوقت والجهد والمال، كما يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم وتقييم الأداء.

- عدم الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية: تظهر هذه المشكلة في المؤسسات البيروقراطية حيث يصعب الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالقدر الكافي، مما ينعكس سلبا على عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة.

- ميل بعض القادة إلى تركيز السلطة والتفرد بها ورفض عملية التفويض التي من خلالها يمكن تسهيل سير العمل والسرعة في الانجاز ، كما تساهم في التخفيف من حدة الأعباء الروتينية عن القيادات العليا وتمكنها من التفرغ التام لممارسة مهام التخطيط والتنسيق والرقابة على جميع المستويات بشكل فعال.

- الاستفراد بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين والخبراء لديهم في مثل هذه العملية، مما يفوت فرصة الاستفادة من آرائهم وخبراتهم في المجالات المتخذ فيها القرار، وكذلك عدم إشراك المرؤوسين يؤدي إلى تدميرهم وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا فيها عند اتخاذها.

- جمود بعض القيادات الإدارية وعدم مواكبتها لروح التطور وذلك عن طريق مقاومة التغيير والنزعات التجديدية مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع لديهم وبالتالي ينعكس سلبا على روحهم المعنوية .

- الميل إلى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة وتضحي بالمقابل على المضمون .¹

المطلب الثاني : الإطار النظري للصراع التنظيمي

حظي الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق تجلّى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية ، و عليه سنتطرق في هذا المطلب إلى أبرز المفاهيم الخاصة بالصراع التنظيمي .

¹ عبد الباقي حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص33

1- تعريف الصراع التنظيمي

تتعدد تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد تعريف الباحثين و إختلاف تخصصاتهم ، و من بين هذه التعريفات نذكر مايلي :

- يرى **Boulding** أن الصراع التنظيمي هو : " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المراكز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".

- و يعتبر بدر الصراع التنظيمي بأنه : " عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد ، أو تعارض أو توتر بين فرد و آخر ، أو بين مجموعة من الأفراد و أخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد و أهداف المجموعات ، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف و الرغبات .¹

- يعرف **Coser** الصراع التنظيمي بأنه : " كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة ، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم " .

- يعرف **Thomas & Kilmann** الصراع التنظيمي بأنه : " العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين ، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط امتماته " .²

من خلال ما سبق من تعريف ، يمكننا تعريف الصراع التنظيمي بأنه حالة من التعارض التي تحدث بين أطراف الصراع حول أهداف و رغبات معينة مما يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات فيما بينهم .

2- أسباب الصراع التنظيمي

جاءت الأسباب لدى أغلب الكتاب الإداريين والباحثين على النحو التالي :

1. الأسباب التنظيمية : نذكر منها :

- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام.
- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد الكفاءات.
- تعدد المستويات الإدارية ، واعتماد المركزية في التسيير مما يشوه نمط الاتصال فينشوب الصراع.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، إدارة المنظمات منظور كلي ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2013 ، ص 289

² محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 5 ، دار وائل للنشر ، 2010 ، ص 289-299

- نمط اتخاذ القرار بالمشاركة، يتيح فرصة للتعبير عن النزاعات و التعارض المتواجدة، وتوفر فرصة لظهور الاختلافات.
- محدودية الموارد وضرورة التشارك في الاقسام.
- الاختلاف و التباين في الأهداف و القيم .
- وجود هياكل تنظيمية ضعيفة، أو عدم وجودها. مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات و المعطيات لكل وظيفة. وهذا ما يحدث عادة ما بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة عدم وجود إدارة للمعلومات.
- الاعتمادية بين الوحدات: حيث تعتمد وحدة تنظيمية معينة على وحدة أخرى.
- اختلاف معايير التقييم في نظم العوائد كلما زاد التقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء الموحد زاد احتمال الصراع .
- محدودية فرص الترقية ، مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.
- اختلاف وجهات النظر بين العمال ورجال الإدارة.
- يحدث النزاع لعدم الانسجام في المكانة والمركز.
- عدم وجود مناخ عمل صحي .

2. الأسباب الشخصية : من بينها :

- التفسيرات الخاطئة لسلوك الآخرين .
- نمط و طبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين.
- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة ، يدفع نحو إستشارة المشاكل .
- عدم الثقة و الشعور بالخوف .
- ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد ، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم وذلك لعدم وجود اتصالات مستمرة وسوء الفهم.
- عدم تجانس الأعضاء حيث كلما زاد الاختلاف بين الأشخاص من حيث القيم والتعليم والعمر فإن ذلك يقلل من احتمالات العمل بسلاسة وتعاون.
- اعتقاد العمال بأن العنف هو السبيل الوحيد لتحقيق مطالبهم .
- اعتقاد العمال بأن وجهات نظرهم موضوعية وتعكس الواقع ، بينما وجهات نظر الآخرين متحيزة .¹

¹ خميس أسماء ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي ، جامعة سطيف2 ، 2013-2014 ، ص 30-32

3. الأسباب الإجتماعية :

- أسباب طبقية: ينشب الصراع بين الطبقات التي تملك والتي لا تملك.
- التكتلات: تتكون لاختلاف الدوافع أو تكتل عرقي أو إيديولوجي.
- الانتماء: الانتماء الحضاري أو القبلي مثلا.
- اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي¹.

3- مستويات الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع في مستويات متعددة ، حيث توجد خمسة (05) مستويات رئيسية للصراع تؤثر على فعالية المنظمة و بدرجات متفاوتة ، نوردتها على النحو التالي :

أولاً: الصراع الفردي

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته فهو لا يتطلب وجود أفراد آخرين ، و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث لا يمكن تحقيقها معا . ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور :

1. صراع الهدف: يحدث عندما يكون الهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت ، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منها .

2. صراع الدور: يشير الدور إلى مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المتوقع القيام به من طرف شخص ما، بناء على مكوناته وسمات شخصيته ومميزاته الفردية. كما يشير من جهة أخرى إلى الأسلوب أو الطريقة المميزة التي يؤدي بها شخص ما النشاط المتوقع منه القيام به في موقع معين. و ينتج صراع الدور من الفرق بين ما يجب أن يؤديه الفرد داخل وظيفته أي الطريق الفعلية لأداء العمل وبين ما يفهمه وما يشعر أنه يجب أن يؤديه . ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.

¹ خميس أسماء ، مرجع سبق ذكره ، ص 32

- إرغام الفرد على ممارسة قيم و أخلاق تتعارض مع قيمه وأخلاقه.
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن تكون له الأولوية.¹

ثانيا : الصراع بين فرد و آخر

يقصد به صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة ، ويعود السبب الأساسي لهذا النوع من الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية والتي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية و الثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد. ويمكن أن تتبلور هذه الحالة من الاختلاف أو التباين من خلال نوعين من العوامل هما :

1.العوامل الوراثية: و تتمثل في جميع العوامل الموروثة بالولادة ، وتشمل سمات الفرد الشخصية مثل :الطول، الشكل، لون البشرة ، العين وغيرها ، و التي ليست للبيئة الخارجية أثر في تكوينها .

2.العوامل المكتسبة: و تتمثل في العوامل التي يحصل عليها الفرد من خلال التعلم والتدريب و الخبرة و التكيف مع المجتمع .² وقد يكون هذا الصراع رأسيا أي بين الرئيس والمرؤوس، وينشأ نتيجة لإغفال الرئيس لمراحل النمو المختلفة للعاملين وإصراره على إجبار مرؤوسيه على الالتزام بالقواعد وتلقي الأوامر دون الالتفات إلى مراحل النمو الطبيعي لمرؤوسيه الممثلة في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : مراحل النمو الطبيعي للمرؤوسين

من	إلى
التبعية	الاستقلالية
السلوكيات البسيطة	السلوكيات المتعددة
أقل نشاط	النشاط المتزايد
الإهتمامات الضيقة	الإهتمامات الواسعة
مواقع التبعية الوظيفية	مواقع القيادة الوظيفية

المصدر : أمينة قهواجي ، مرجع سبق ذكره ، ص64

و قد يكون أفقيا ، أي الصراع بين الزملاء في العمل، وغالبا ما يرجع ذلك إلى اختلاف القيم، أو أسباب عاطفية أو مادية أو لهذه الأسباب مجتمعة .

¹ أمينة قهواجي ، الصراعات التنظيمية و تأثيرها على سلوك و أداء العاملين في المنظمة حالة قسم السيارات الصناعية-SNVI- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أمجد بوقرة-بومرداس- ، 2014-2015 ، ص62-63

² خليل مجيد حسن الشماغ ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، ط3 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص304

ثالثا : الصراع داخل الجماعة الواحدة (أو بين الفرد و الجماعة)

ويعني هذا النوع من الصراع التعارض والتصادم بين تفاعلات وتصرفات مختلف الأفراد داخل الجماعة الواحدة أو القسم الواحد. ويظهر هذا الصراع في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة مثل اتخاذ القرارات المناسبة ، تحديد الدور المناسب لكل عضو ، عدم الاتفاق على وضع الخطط الداخلية وجداول الإنتاج والوصول إلى معايير نمطية للأداء وغيرها ، وعدم رضا واتفاق الجماعة يؤدي إلى عدم الوصول إلى نتيجة نهائية ، وبالتالي يسود جو من الخصام والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة.¹

رابعا : الصراع بين الجماعات

تختلف صور هذا النوع من الصراع عن الأنواع السابقة، إذ أن نطاق حدوثه يكون أشمل و أوسع من الصراعات الأخرى ومن ثم فإن نتائجه تكون أكثر انتشارا داخل المنظمة. ويحدث هذا النوع من الصراع بين مختلف المستويات كما أنه يشمل مجموعات أكبر داخل المنظمة، فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام داخل المنظمة نظرا لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات والأقسام حول بعض السياسات والأهداف التي تسير عليها المنظمة، فقد يكون لعدم توازن السلطات بين الأقسام بطريقة عادلة أو الاختلاف على توزيع الموارد أو لصعوبة تحديد المسؤوليات بين الأقسام والوحدات المختلفة مبررا لنشوء حالة من الصراع بين تلك المجموعات. و يأخذ هذا النوع من الصراع شكلين هما :

- **الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد .

- **الصراع العمودي:** يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة. ويحدث الصراع العمودي حول مسائل تتعلق بالرقابة والسلطة والأهداف والأجور والمنافع .

خامسا: الصراع بين المنظمات

وهو الصراع الذي يكون بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أي على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها في أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية ومنها المنظمات المنافسة والمتعاملون معها. ويكون سبب هذا الصراع، الرغبة في الحصول على الموارد المختلفة، أو اجتذاب العمالة الماهرة النادرة نسبيا. ويكسب الصراع المنظمة قوة ديناميكية لتتطور وتحسن من حالها وتثبت وجودها، وتحافظ على مركزها التنافسي بين المنظمات. وقد يكون له آثار سلبية تهدد استمرارية وجود المنظمة إذا لم تتنبه الإدارة إلى ذلك ولم يتم إدارتها بالشكل الصحيح.²

¹ أمينة قهواجي ، مرجع سبق ذكره ، ص65-67

² أمينة قهواجي ، مرجع سبق ذكره ، ص69

4- مراحل الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع." وليس هنالك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها ، إلا أن هنالك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج **Pondy** ، الذي يرى أن الصراع يمر بخمس مراحل هي ¹:

1. مرحلة الصراع الضمني :

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع ، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات ، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن .

2. مرحلة الصراع المدرك :

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها. وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد و الجماعات .

3. مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع . وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً .

4. مرحلة الصراع العلني :

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى . ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية ، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الإنسحاب ، اللامبالاة ، أو أي وسائل دفاعية أخرى .

¹ محمود سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص310-311

5. مرحلة ما بعد الصراع العلني :

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع ، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات ، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع و كبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة ، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى و هكذا دواليك.

5- آثار الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي آثار إيجابية و أخرى سلبية :

أولاً : الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون إن الصراع لا يمكن تجنبه ، وهو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة و يعتبر عنصراً فاعلاً في التغيير ، و عليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه الأساس للتقدم و الإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقية و تطوير الأفكار الجديدة و التي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة و متكيفة مع التغيرات من حولها ، و من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي :¹

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل المشكلات ، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة .
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية .
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة .
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين .
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .
- يعمل على زيادة الإنتاجية و زيادة النمو .
- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد .

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 298

- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة .

ثانيا : الآثار السلبية للصراع التنظيمي

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع ، ويحدث نتيجة لمشكلة شخصية بين الأفراد ، و ينتج عنه ردود فعل غير سليمة ، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة ، إن الصراع التنظيمي مهما كان وصفه ذا أثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق ، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على مستوى الإنتاج السابق نفسه قبل حدوث الصراع ، وإن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة فهما كفيلا بتمزيقها ، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:¹

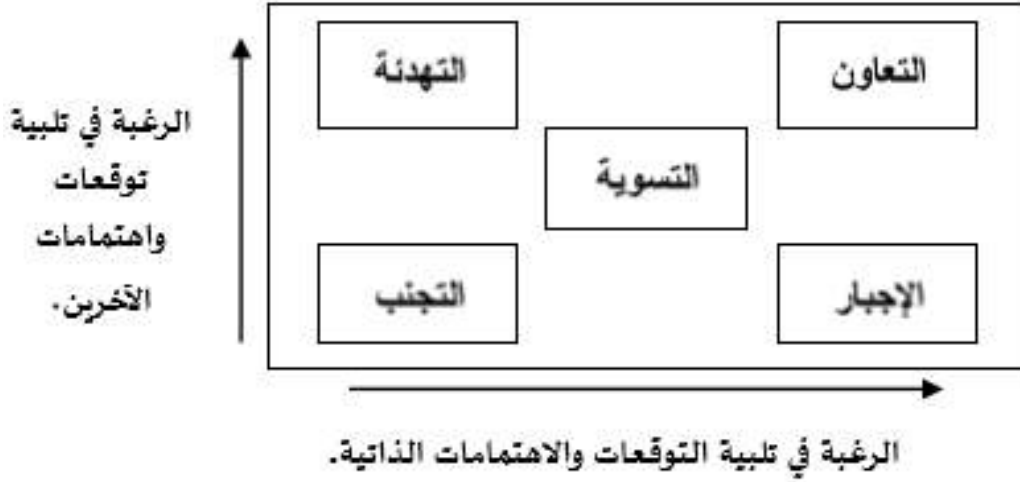
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة .
- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة .
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال ما بضعف من مستوى الكفاية والفاعلية .
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ، و لجوء الأفراد إلى اعمال انتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة ، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة
- يعوق العمل التعاوني الجماعي .
- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود .
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة .
- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

6- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

يعتبر نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون (La grille Manageriale de BLAKE & MOUTON) من أوائل وأهم النماذج التي وضعت لدراسة وتطوير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والتي توضح من خلال الشكل التالي:

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 299

الشكل رقم (1) : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر : بلطرش حياة ، جميل أحمد ، واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة- ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 23 ، العدد 01 ، 2020 ، ص993

يتضح من خلال الشكل السابق أن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تتمثل في:

- إستراتيجية الإجبار: استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة، إذ يعتبر هذا الأسلوب حل وقي لا يعالج الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع.¹
- إستراتيجية التجنب: تتمثل في تجنب موقف الصراع وإنكار وجوده ، دون الاكتراث لأسبابه أو أطرافه ، أي الانسحاب من مواجهة الصراع وتجاهله وعدم منحه أي اهتمام .
- إستراتيجية التسوية : هذا الأسلوب عبارة عن علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع ، ولا ينتج عنه وجود رابح أو خاسر ، رغم أن الحل المتوصل إليه قد لا يعتبر مثالية من وجهة نظر أيا من الطرفين ، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يمكن تقسيم الهدف موضع الصراع. وفي بعض الأحيان قد يتضمن هذا الأسلوب اللجوء إلى تدخل طرف ثالث، والذي يمكن أن يأخذ شكل اللجوء إلى مستويات إدارية أعلى ، أو وسيط ، أو طرف ثالث محايد يملك القدرة والتأثير على الطرفين للتوفيق بينهما .

¹ بلطرش حياة ، جميل أحمد ، واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة- ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ،

المجلد 23 ، العدد 01 ، 2020 ، ص993

- إستراتيجية التهدئة : يقصد بها محاولة شرح مختلف وجهات النظر لمختلف أطراف الصراع لكي يتفهم كل منهم وجهة نظر باقي الأطراف ، مما يعمل على تهدئة الصراع وتخفيض حدته. إذ يعد هذا الأسلوب من الأساليب التي تسعى إلى تحقيق مناخ تنظيمي جيد يساعد على تخفيض درجة الصراع، ويساهم في زيادة جودة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، بالإضافة إلى المساهمة في حل المشكلات محل الخلاف.

- إستراتيجية التعاون : يسعى هذا الأسلوب إلى تحقيق الرضا المتبادل للأطراف المعنية ، إذ يعتبر التعاون الحل الذي يهيئ مكسبا لطرفي أو أطراف الصراع ، فهو يعتمد على تبني روح الفريق من أجل زيادة التعاون بين مختلف الأفراد داخل المنظمة ، باعتبار أن الأهداف والمصالح مشتركة فيما بينهم ، كما يقوم هذا الأسلوب على طريقة العمل الجماعي ، وتشجيع الأفراد على إحداث نوع من التكامل بينهم¹.

¹ بلطرش حياة ، جميل أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص94

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

في هذا المبحث سنقوم بعرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي ، منها الدراسات باللغة العربية و الدراسات باللغة الأجنبية .

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

ستتطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بموضوعي القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي .

دراسة 1 : بن معتوق حمزة ، القيادة الإدارية و دورها في إحتواء الصراع التنظيمي ، دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2014 - 2015

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 70 موظفا ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في إحتواء الصراع التنظيمي و التقليل منه .
- أن أسلوب التسوية و الحل الوسط هما أنهما الأكثر استخداماً لحل الصراع التنظيمي، وان الأساليب الأخرى (التنافس، التعاون، التجنب) تستخدم أحياناً فقط وبدرجات متفاوتة .
- أن القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية والإدارية التي تساهم في إحتواء الصراع التنظيمي .
- أن النمط القيادي الديمقراطي نسبياً هو النمط المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي .

دراسة 2 : محمود أحمد فحيل البوم ، دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية ، مجلة كلية الإقتصاد للبحوث العلمية ، المجلد 01 ، العدد 02 ، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي بكلية الإقتصاد بجامعة الزاوية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 60 إستبيان على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- هناك دور ملموس للقيادة الإدارية على مستوى الكلية .

- وجود الصراع التنظيمي نسبي داخل الكلية و هو نتيجة لعوامل عديدة (ثقافية ، نفسية ، تنظيمية ، إجتماعية ، تعليمية) .

- لا يوجد للقيادة الإدارية أثر في إدارة الصراع التنظيمي .

دراسة 3 : جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر احمد مُجّد ، الصراع التنظيمي و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ، مجلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 01 ، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي ، و مدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، حيث تم توزيع 330 إستبيان على العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إرتفاع مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي .

- وجود تفاوت في رأي أفراد العينة حول العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي وهي مرتبة تنازلياً: عدم التساوي في فرص الترقية، منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم، عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات، تفضيل إدارة دون أخرى في توزيع الموارد، عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين، عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين، التداخل في الاختصاصات، عدم وضوح المسؤوليات، وعدم ملائمة العمل مع القدرات والتخصص.

- أن المديرين و الرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب (التهذئة ، التوفيق ، التجنب ، المواجهة ، القوة) لحل الصراع بين العاملين و أن أسلوب التهذئة و التوفيق هما الأكثر إستخداما .

- المستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي منخفض جدا .

دراسة 4 : فاطمة الزهرة بن رابح ، دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة مُجّد خيضر -بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة مُجّد خيضر - بسكرة- ، 2015-2016

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي بجامعة مُجّد خيضر بسكرة ، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم الإعتماد على إستبيان لقياس القيادة

الإدارية و إستبيان لقياس جودة التعليم العالي و تم توزيعهم على 170 أستاذ بالجامعة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين نمط القيادة الإدارية الديمقراطي وجودة التعليم العالي لدى أفراد الدراسة .
- النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي لدى أفراد عينة الدراسة .
- مستوى جودة التعليم العالي مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

دراسة 5 : عمر فُجْد حسن احمد ، دور أنماط القيادة على الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في شركة الخرطوم للمياه والخدمات ، بحث لنيل درجة الدكتوراة في ادارة الاعمال ، جامعة النيلين ، جمهورية السودان ، 2018

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية (النمط التسلسلي الإستغلالي ، النمط التسلسلي الخير ، النمط الإستشاري ، نمط المشاركة) على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الصراع التنظيمي ، وذلك بالتطبيق على شركة الخرطوم للمياه و الخدمات ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من 70 فردا ، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تبين من خلال إختبار الفرضيات الرئيسية الأولى و الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أن الأنماط القيادية على إختلاف أنواعها كان لها دور واضح على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى إدارة الشركة ، حيث ظهر أن نسبة الموافقة على هذه الأنماط كانت تختلف من متغير لآخر .

- إن ما توكده نتائج الدراسة أن من أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه : ضخامة و تعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته ، القيود التي تحد من قدرته على التأثير و التي يفرضها عليه مركزه الرسمي ، إن قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات ، إن القائد يتبع أسلوب الرقابة على نشاطات مرؤوسيه .

دراسة 6 : عبد الباقي حياة ، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، 2018-2019

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة الإدارية و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، من خلال تحديد واقع هذه المتغيرات ، وتحديد طبيعة العلاقة و الأثر بينهما ، اعتمدت الدراسة

على المنهج الوصفي التحليلي ، و تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، و تم توزيعه على عينة مكونة من 731 مفردة ، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن ممارسة الرؤساء لأبعاد القيادة الإدارية جاءت بمستوى متوسط ، و أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بمستوى شبه مرتفع.

- وجود أثر لأبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين ، بالإضافة إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي باستثناء بعد السلوك القيادي المحفز، و أيضا أثر لأبعاد القيادة على فعالية الأداء الوظيفي ما عدا النمط التبادلي والسلوك القيادي المحفز، ونفس الأبعاد لها أثر على الإبداع الفردي ما عدا نمطي القيادة التبادلي و الأوتوقراطي .

- أن إتجاهات عينة الدراسة تختلف تجاه متغيرات الدراسة باختلاف جميع الخصائص الشخصية و الوظيفية باستثناء متغير الجنس و المستوى التعليمي .

دراسة 7 : نجاة وسيلة بلغنامي ، حماد فردي ، دور القيادة في ادارة الصراع في المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة تندوف ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، المجلد 11 ، العدد 01 ، 2019

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في إدارة الصراع ، و ما تحلفه هذه الأخيرة من آثار على المؤسسات و أفرادها و هياكلها التنظيمية ، باعتبارها تفرز مجموعة من الأنماط القيادية على حسب الموقف المثار امام الصراع كما يمكن ان تكون سببا في نشوئه ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و تم إستخدام الإستبيان و المقابلة كأدوات لجمع البيانات ، تمثلت عينة الدراسة بنسبة 85.71 % من موظفي عمال وكالة موبيليس فرع تندوف تم إختيارها بطريقة عشوائية من الوكالة ، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين القيادة و نشوء الصراع من عدمه . حيث جاء النمط القيادي ديمقراطيا خفف من تواجد الصراع في المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة تندوف، وذلك لان النمط الديمقراطي يعتمد على العلاقات الإنسانية ، المشاركة، التفويض السليم، الإتصال الجيد الذي يخفف نشوء الصراع .

- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الانماط القيادية واستراتيجيات الصراع المناسبة لادارته. حيث تحتل إستراتيجية التنازل في إدارة الصراع المرتبة الأولى من حيث التطبيق، ثم تليها إستراتيجية السيطرة ثم إستراتيجية التعاون ثم إستراتيجية التسوية ثم إستراتيجية التجنب .

دراسة 8 : بلطرش حياة ، جميل أحمد ، واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة- ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 23 ، العدد 01 ، 2020 ،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وذلك بديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي ، و تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 85 عاملا ، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي تتمثل في عدم رضا العاملين عن مستويات الأجور و الحوافز التي يحصلون عليها ، وكذا ظروف العمل الصعبة و كثرة الضغوطات و المشاكل اليومية التي يعانون منها .

- تمارس إدارة المؤسسة محل الدراسة الميدانية إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي بمستوى متوسط ، حيث حلت إستراتيجية الإجبار في المرتبة الأولى ، ثم تلتها إستراتيجية التعاون ، بعدها إستراتيجية التجنب ، ثم إستراتيجية التهذئة ، و في الأخير إستراتيجية التسوية .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

في هذا المطلب سنستعرض بعض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بموضوعي القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي.

1- Gongera Enock George , Julius B .Miroga , Assumpta N.Omweri , Organizational Conflict Management Strategies on Employee Job Satisfaction : A Case Study of Nzoia Sugar Company , European Journal of Business and Management , Vol.5, No.3, 2013

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للموظفين في شركة نزويا للسكر في كينيا ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، و تم اختيار عينة إجمالية من 400 موظف ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- من بين الأسباب الرئيسية للصراع في شركة نزويا للسكر كانت التوقعات من الإدارة العليا ،رواتب ومكافآت غير كافية ، وعبء العمل الزائد والتوتر المتبادل بين الإدارات ، وعدم القدرة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار ، وانخفاض الرضا الوظيفي .

- أكثر استراتيجيات إدارة الصراع استخدامًا في حل الصراع هما التعاون والتسوية .

- أثبتت الدراسة أن أساليب التجنب و التعاون والتكيف كان لها تأثير إيجابي أكثر على الرضا الوظيفي مقارنة بأسلوب الهيمنة والتسوية الذي وجد أن لهما تأثير معتدل على الرضا الوظيفي .

2- Naser Almutairi , Shebiab AL-Shammeri , Organizational Conflict : A Survey Study on The Public Institution For Social Insurance , International Journal of Business and Management , Vol. 9, No. 2, 2014

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر المراجعين العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الكويت ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، و تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، و تكونت عينة الدراسة من 75 فردا من المراجعين العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- هناك مستوى عال من الصراع التنظيمي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية من وجهة نظر المراجعين .

- هناك إجماع شبه كامل من قبل المراجعين المشمولين بعينة الدراسة بأنهم لا يشعرون بالرضا عن الرواتب التي يتلقونها

- ارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى المراجعين في الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية .

- يعتقد المراجعون أن نظام الاتصال المعمول به في المؤسسة لا يسمح بالاتصال بين الموظفين على جميع المستويات .

3- Oladitan, O. I., And Others , Influence of Leadership Style on Interpersonal Conflict Management Among Teaching and Non-Teaching Staff in Secondary Schools in Osun State, Nigeria , Higher Education of Social Science, Vol. 6, No. 1 2014

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أسلوب القيادة على إدارة الصراع بين الأفراد بين أعضاء هيئة التدريس وغير المدرسين في المدرسة الثانوية في ولاية أوسون ، نيجيريا ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، و تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من 300 فرد من أعضاء هيئة التدريس و 100 فرد من غير المدرسين عبر 16 مدرسة ثانوية عامة ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- هناك علاقة كبيرة بين أساليب القيادة وإدارة الصراع .
- تم تصنيف الأسلوب الديمقراطي للقيادة من قبل المستجيبين كعامل مساهم في إدارة الصراع .
- الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة هو الأقل تفضيلاً في إدارة الصراع .
- تم تصنيف أسلوب القيادة الحرة أيضاً من قبل المستجيبين كعامل مساهم في إدارة الصراع .

4- Abdul Basit , Veronica Sebastian , Zubair Hassan , Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia) , International Journal of Accounting & Business Management , Vol. 5 No.2, 2017

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة (الديمقراطية ، الأوتوقراطية ، الحرة) على أداء الموظف لدى منظمة خاصة في ماليزيا ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، و تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من 100 موظف ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أسلوب القيادة الديمقراطية له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف.
- أسلوب القيادة الأوتوقراطية له تأثير سلبي كبير على أداء الموظف.
- أسلوب القيادة الحرة له تأثير إيجابي على أداء الموظف و يعتبر أسلوب قيادة معتدل .

5- Teshome Geto Dawd , Conflict Management And Leadership For Organizational Change In Wogdie Woreda Secondary And Preparatory Schools , A Thesis Submitted For The Partial Fulfillment Of Masters Of Business Adiministration ,Debre Brehan University ,Ethiopia, 2018

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ادارة الصراع و القيادة و دورهما في التغيير التنظيمي في المدارس الإعدادية و الثانوية في ووقدي ووريدا في اثيوبيا ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، و تم إستخدام الإستبيان و المقابلة كأدوات لجمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من 93 فردا من معلمين و مديري المدارس و المشرفين و خبراء مكتب التعليم و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن إدارة الصراع والقيادة من أجل التغيير التنظيمي لم يتم تنفيذها بنجاح بسبب التصورات السلبية للمعلمين ، ونقص دعم أصحاب المصلحة ، وعبء العمل ، ونقص الموارد الكافية والعديد من العوامل المؤثرة
- يميل غالبية الذكور إلى استخدام أسلوب التنافس في إدارة الصراع فيما يميل غالبية الإناث لأسلوب التعاون في إدارة الصراع.
- فيما يتعلق بأسلوب القيادة ، يميل غالبية الذكور إلى استخدام أسلوب القيادة الحرة ، بينما تميل غالبية الإناث إلى أسلوب القيادة الديمقراطية .

6- Irene Samanta And Athanasios Lampraki , Leadership And Organisational Conflict Management:A case Study of The Greek Public Sector , Int. J. Business Process Integration and Management, Vol. 9, No. 1, 2018

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير أنواع القيادة التحويلية والتبادلية و القيادة الحرة على إدارة الصراع ، من خلال دراسة حالة في مجال المشتريات العامة اليونانية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و تم توزيعه على 180 فردا ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :
- أن هناك استخدامًا متوازنًا تقريبًا لجميع أنماط إدارة الصراع الخمسة وهي التكامل ، الإرضاء ، والتسوية ، و الهيمنة ، والتجنب.
 - هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتبادلية و أسلوب إدارة الصراع التكامل و الإرضاء، كما أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الحرة و أسلوب الهيمنة و تجنب .
 - هناك علاقة سلبية بين القيادة التحويلية و أسلوب إدارة الصراع الهيمنة و تجنب ، كما أن هناك علاقة سلبية بين القيادة الحرة و أسلوب الإرضاء و التكامل .

7- Zahra Marzieh Hassanian and others , The Relationship Between Leadership Style And Conflict Management Among Nurses In Educational And Health Centers , Acta facultatis medicae Naissensis , Vol 36 , No 4 , 2019

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب القيادة وإدارة الصراع بين ممرضي المراكز التعليمية والصحية في مدينة همدان ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإرتباطي ، و تم استخدام استبيانين لجمع البيانات المتعلقة بأسلوب القيادة وإدارة الصراع ، و تكونت عينة الدراسة من 240 ممرضة ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أسلوب القيادة السائد الذي لوحظ في الممرضات هو الأسلوب الديمقراطي .
- الإستراتيجية الأكثر تفضيلاً لإدارة الصراع هي إستراتيجية التجنب .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة واستراتيجية إدارة الصراع .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم استعراض أهم الجوانب النظرية الخاصة بالقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي ، كما تم عرض بعض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرين .

رأينا بأن موضوع القيادة الإدارية قد شغل بال مختلف الباحثين منذ القدم ، فقد قام كل منهم بتقديم تعريف للقيادة الإدارية من وجهة نظره ، وحاولوا إيجاد مختلف الطرق والأساليب لتعزيز عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين ، من خلال انقيادهم طواعية للقائد الإداري الذي يتمتع بخصائص و مهارات معينة تمكنه من توجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم بغية تحقيق أهداف المنظمة .

كما أن التفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات عبر المستويات التنظيمية المختلفة يؤدي في الغالب من الأحيان إلى نشوء صراعات تنظيمية ، مما يشكل عائق بالنسبة للمنظمة ، وهنا يبرز القائد الإداري من خلال الدور الذي يلعبه في احتواء هذا الصراع بما يخدم جميع الأطراف في المنظمة .

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات

الجزائر – عين تموشنت –

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي ، و بغية الإلمام بموضوع الدراسة و الإجابة على الاشكالية قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و حاولنا القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر - عين تموشنت - ، و لدراسة أعمق وأكثر تفصيل تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين بالشكل الآتي :

❖ **المبحث الأول:** نبذة عن المؤسسة و طرق الدراسة و الأدوات المستخدمة .

❖ **المبحث الثاني:** النتائج و المناقشة .

المبحث الأول : نبذة عن المؤسسة وطرق الدراسة والأدوات المستخدمة .

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة والإجراءات المنهجية للدراسة .

1- لمحة عامة حول مؤسسة إتصالات الجزائر

إتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي المقدّر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02 B 0018083

- مهام و أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر :

إن مؤسسة إتصالات الجزائر تسعى دوما لأن تكون المؤسسة الأقرب لعملائها و هذا ما يجعلها تحت ضغط تطبيق مجموعة من المهام و الأهداف نذكرها فيما يلي:

أولا : مهام مؤسسة إتصالات الجزائر

- تقديم خدمات الاتصال السلكية و اللاسلكية التي تسمح بنقل و تبادل الصوت، الرسائل المكتوبة .
- المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية... الخ .
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات .
- تنمية جودة و نوعية الخدمات المقدمة و جعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال .
- ضمان الواجهة اليومية بين الزبون و المتعامل و ذلك عن طريق (استقبال الزبائن، الإجابة على جميع تساؤلاتهم، إرشادهم، تسجيل طلباتهم و ترقية عروضهم التجارية) .
- التعريف بمنتجات جديدة في وقت قياسي و بيعها عبر الهاتف (التسويق عبر الهاتف) .
- تحسين جميع المداخل .
- التخطيط لأخذ المواعيد للمتعاملين التجاريين، دعوة الزبائن لحضور الصالونات والمحاضرات وذلك لأهداف تجارية.

- ضمان خدمة ما بعد البيع للمنتجات والخدمات.
- تسهيل إدخال واستعمال الخدمات ذات قيمة إضافية.

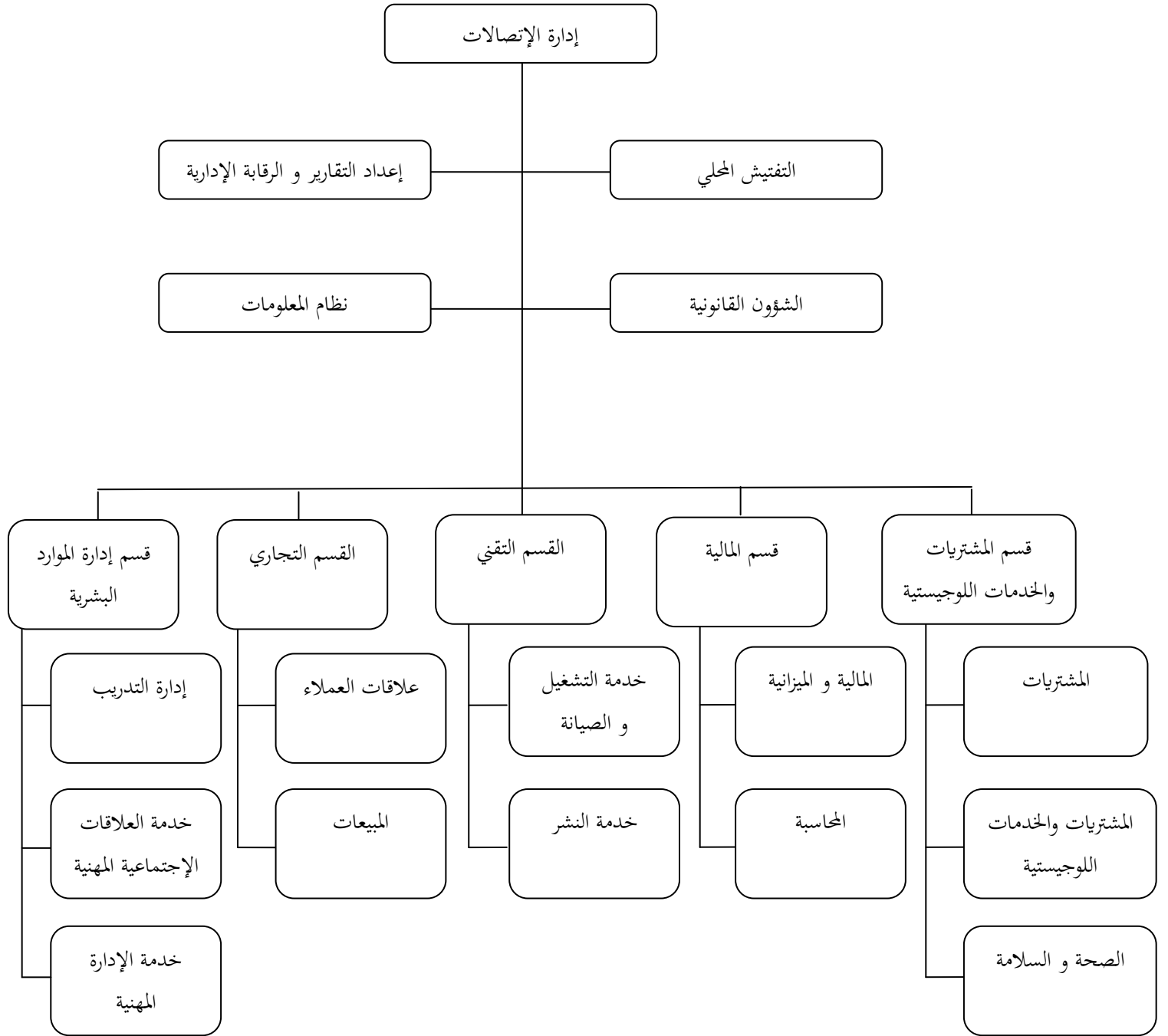
ثانيا: أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر

تعتبر الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاثة أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر حيث سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها إدارة المجمع ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر بالإضافة إلى عدة أهداف أخرى نذكر منها:

- توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول لخدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين ، خصوصا في المناطق الريفية .
- تحسين جودة وتشكيلة الخدمات المقدمة.
- جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على المنافسة .
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية وضمان توصيل هذه الخدمات بالجودة والسرعة الفائقة.
- إنشاء وتشغيل قاعدة الاتصالات وإدارة جميع الأوجه الترابط الشبكي بين البنوك والمؤسسات المالية والإدارية عبر الوطن.
- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة من رفع قدرتها ومكانتها التنافسية .
- الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر :

يظهر الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر - عين تموشنت - على الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : يمثل الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر - عين تموشنت -



المصدر : بناء على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر - عين تموشنت -

2- مجتمع و عينة الدراسة :

- مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بعين تموشنت .

- عينة الدراسة: قمنا بتوزيع استمارات الإستبيان على عينة عشوائية من عمال المؤسسة ، و قد بلغ عددهم 40 موظفا.

- حدود الدراسة الميدانية:

❖ الحدود المكانية: مؤسسة إتصالات الجزائر بعين تموشنت .

❖ الحدود الزمنية: امتدت فترة الدراسة ما بين 25 ماي 2021 إلى 10 جوان 2021 .

3- خصائص عينة الدراسة

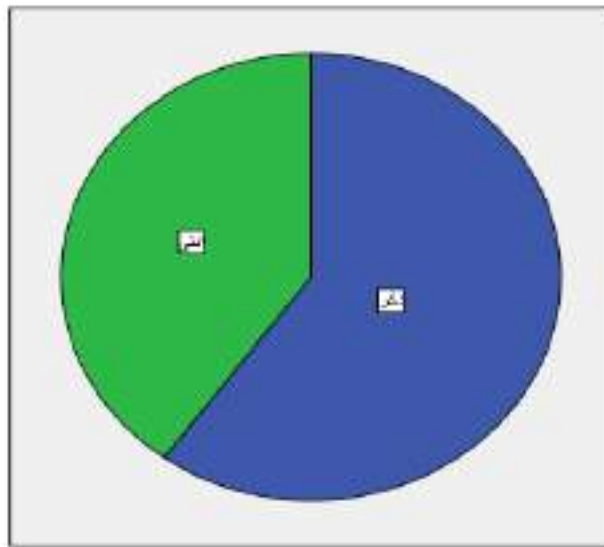
• توزيع العينة حسب الجنس:

جدول رقم (02) : توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
60%	24	ذكر
40%	16	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS .

الشكل (03) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

تظهر النتائج المتحصل عليها أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي (60%) و من الاناث هي (40%) ، و هذا يدل أن نسبة الذكور من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر- عين تموشنت - أعلى من الاناث ، و هذا يعود الى طبيعة المجتمع و ميله الى توظيف الذكور خاصة في الوظائف الاشرافية .

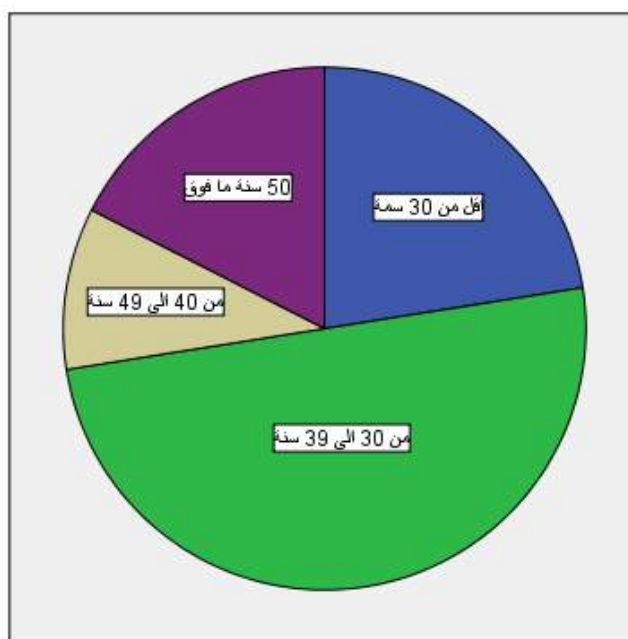
• توزيع العينة حسب السن

جدول رقم (03) : توزيع العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	22.5
من 30 إلى 39 سنة	20	50
من 40 إلى 49 سنة	4	10
50 سنة فما فوق	7	17.5
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (04) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

حسب النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أغلبية أفراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 30 و 39 سنة بنسبة 50% ، تليها فئة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 22.5% بالنسبة ، ثم الفئة التي تتراوح الذين تفوق اعمارهم 50 سنة فقدرت ب 17.5% و في الاخير الفئة التي تتراوح اعمارهم ما بين 40 و 49 سنة بنسبة 10% و هي تمثل أقل نسبة من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر .

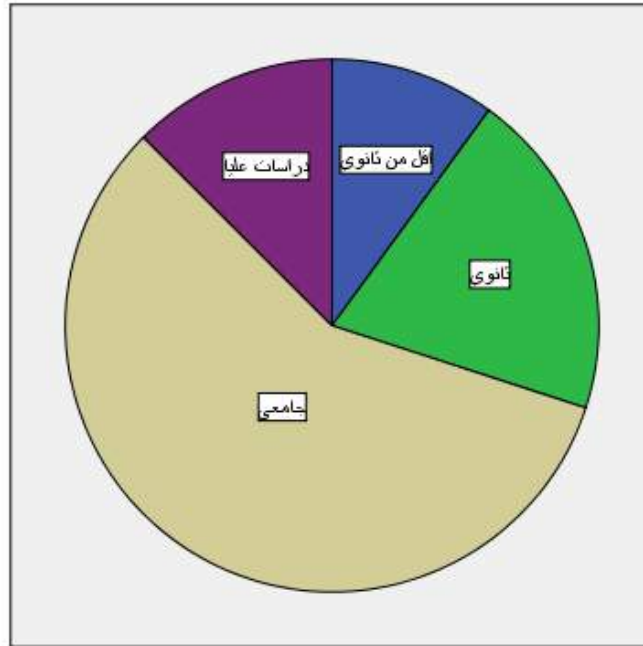
• توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (04) : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
10	4	أقل من ثانوي
20	8	ثانوي
57.5	23	جامعي
12.5	5	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (05) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

حسب النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على افراد العينة الاحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 57.5 % ، هذا يدل على سياسة هذه المؤسسة في اطار عملية التوظيف و جلب اليد العاملة ذات مستويات عالية يليه مستوى الثانوي بنسبة 20 % ثم مستوى الدراسات العليا بنسبة 12.5% يليه مستوى أقل من الثانوي بنسبة 10 % .

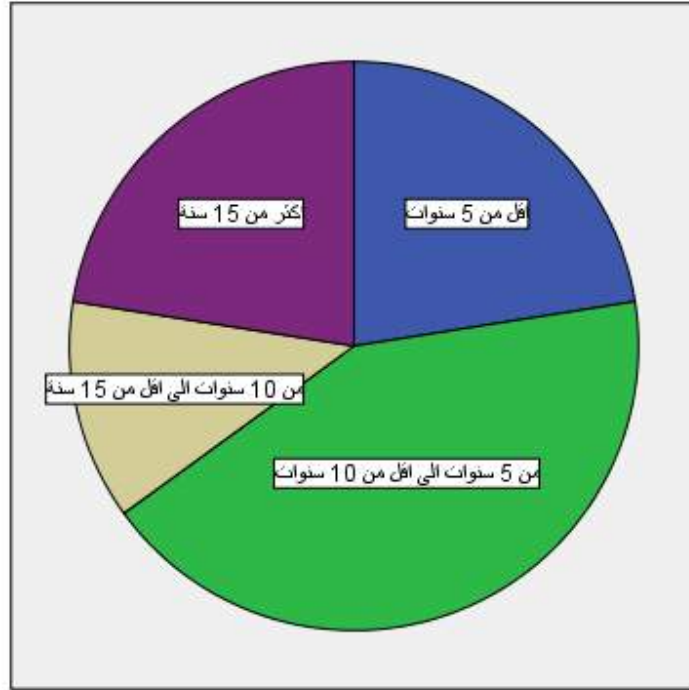
• توزيع العينة حسب الأقدمية الوظيفية :

جدول رقم (05) : توزيع العينة حسب الأقدمية الوظيفية :

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في الوظيفة
22.5	9	أقل من 5 سنوات
42.5	17	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
12.5	5	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
22.5	9	أكثر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (06) : توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

حسب النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أقدميتهم في الوظيفة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 42.5% تليها الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات و الفئة التي أقدميتها أكثر من 15 سنة بنسبة 22.5% ثم نسبة الموظفين الذين لديهم أقدمية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 12.5% .

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

1- وصف أداة الدراسة

لقد إتمدنا في دراستنا الميدانية على الإستبيان لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالعينة، بحيث قمنا بتوزيع 40 إستبانة، وقد إتمدنا على برنامج SPSS V 25 لتحليل ومعالجة البيانات.

بالنسبة للإستبيان فقد قسمناه إلى:

- المحور الأول: يتمحور حول المعلومات الشخصية المتعلقة بالعينة (الجنس، السن، المؤهل العلمي ، الأقدمية في الوظيفة)
 - المحور الثاني: عبارة عن أسئلة، القسم الأول يتكون من 10 عبارات متعلق بشكل عام حول القيادة الإدارية
 - المحور الثالث يتكون من 10 عبارات متعلق بالصراع التنظيمي .
- أما بالنسبة لقياس فقرات الاستبيان، فقد اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم (06): مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة

الدرجة	01	02	03	04	05
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- تم حساب المدى من خلال العلاقة (أكبر قيمة في المقياس - أقل قيمة في المقياس)

المدى: 5-1 ومنه المدى = 4

إذن طول الفئة 4/5 ومنه طول الفئة = 0.8

ومنه كل ما سبق تم تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها كما في الجدول الموالي:

الجدول (07) : تحديد فئات المقياس وتحديد مستوى الاستجابة

المتوسط المرجح	مستوى الاستجابة
] 1.8-1]	غير موافق بشدة
] 2.6-1.8]	غير موافق
] 3.4- 2.6]	محايد
] 4.2-3.4]	موافق
] 5 -4.2]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

- إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3 : معناه العينة تميل إلى رفض محتوى العبارة

- إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3 : معناه العينة تميل إلى قبول محتوى العبارة

بعدها قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha الذي يعبر عن الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان للتأكد من صدق وثبات الاستبيان (بحيث يعتبر هذا المعامل قويا إذا تجاوزت نسبته 0.7) تبين أن قيمته 0.749 والتي تعتبر مقبولة وهذا معناه أن الاستبيان ثابت.

الجدول رقم (08) : معامل ألفا كرونباخ

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
20	0.749

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة

قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة حيث تم الإعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v25 لاختبار صحة الفرضيات و لتحليل النتائج المتحصل عليها، وأيضاً تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة عن طريق:

- حساب كل من التكرارات والنسب المئوية وادراج مختلف الرسومات البيانية لتحديد نسب الإجابات الدراسة.

- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان.

- حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات الدراسة.

- حساب معامل التحديد لاختبار الفرضيات وللتنبؤ بالنتائج المستقبلية للمتغير التابع من خلال المتغير المستقل.

المبحث الثاني : النتائج و المناقشة

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

1- عرض و تحليل بيانات محور القيادة الإدارية

يتضمن قسم القيادة الإدارية استجابات العاملين (العينة) و وجهة نظرهم للقيادة الإدارية على مستوى المؤسسة ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (09): إستجابات أفراد العينة لحوار القيادة الإدارية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
1- يشرك القائد العاملين في صنع القرارات	25 62.5%	10 25%	3 7.5%	1 2.5%	1 2.5%	1,5750	0,93060	متوسطة
2- يفوض القائد جزء من سلطاته للمرؤوسين	15 37.5%	14 35%	1 2.5%	8 20%	2 5%	2,2000	1,28502	متوسطة
3- يسعى القائد عند توزيع المهام إلى مراعاة ظروف العاملين	6 15%	22 55%	6 15%	5 12.5%	1 2.5%	2,3250	0,97106	متوسطة
4- يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل و الصراعات	5 12.5%	14 35%	8 20%	8 20%	5 12.5%	2,8500	1,25167	متوسطة
5- يتأثر القائد بالعلاقات الشخصية عند اتخاذ القرارات	00 00%	3 7.5%	6 15%	15 37.5%	16 40%	4,1000	0,92819	مرتفعة
6- يتعامل القائد مع الصراعات بإيجابية ويوظفها لمصلحة المؤسسة	4 10%	3 7.5%	20 50%	9 22.5%	4 10%	3,2000	0,99228	متوسطة
7- يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	6 15%	7 17.5%	19 47.5%	5 12.5%	3 7.5%	2,7500	1,03155	متوسطة
8- هناك عدالة في تعامل القائد مع المرؤوسين	23 57.5%	9 22.5%	5 12.5%	2 5%	1 2.5%	1,8000	1,09075	متوسطة
9- يعتمد القائد أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين	11 27.5%	1 2.5%	00 00%	10 25%	18 45%	3,4500	1,72389	مرتفعة
10- ستتحسن الأمور لو غادر القائد الحالي	8 20%	3 7.5%	19 47.5%	1 2.5%	9 22.5%	3,0250	1,36790	متوسطة
استجابة العينة لحوار القيادة الإدارية						2.45	1.15	متوسطة

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

يظهر الجدول رقم (09) ان المتوسط العام لفقرات هذا القسم المتعلق بالقيادة الإدارية يبلغ 2.45 بانحراف معياري قدره 1.15 وهذا بدرجة استجابة متوسطة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة لكل من العبارات 1 ، 2 ، 3 و 4 فقد كانت درجة الاستجابة متوسطة ، بمتوسط حسابي تراوح ما بين 1.57 و 2.85 و انحراف معياري تراوح ما بين 0.936 و 1.285 ، و هذا ما يظهر ميل المبحوثين إلى رفض محتوى العبارة بالنسبة للعبارة رقم 5 ، فقد كانت درجة الإستجابة مرتفعة ، بمتوسط حسابي بلغ 4.10 و انحراف معياري 0.9281 ، و هذا يظهر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارة .

بالنسبة للعبارة رقم 6 ، فقد كانت درجة الإستجابة متوسطة ، بمتوسط حسابي بلغ 3.20 و انحراف معياري 0.992 ، و هذا يظهر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارة .

بالنسبة لكل من العبارات 7 ، و 8 فقد كانت درجة الاستجابة متوسطة ، بمتوسط حسابي تراوح ما بين 1.80 و 2.75 و انحراف معياري تراوح ما بين 1.031 و 1.090 ، و هذا ما يظهر ميل المبحوثين إلى رفض محتوى العبارة. بالنسبة للعبارة رقم 9 ، فقد كانت درجة الإستجابة مرتفعة ، بمتوسط حسابي بلغ 3.45 و انحراف معياري 1.723 ، و هذا يظهر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارة.

بالنسبة للعبارة رقم 10 ، فقد كانت درجة الإستجابة متوسطة ، بمتوسط حسابي بلغ 3.02 و انحراف معياري 1.367 ، و هذا يظهر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارة .

2- عرض و تحليل بيانات محور الصراع التنظيمي

يتضمن محور الصراع التنظيمي على استجابات العاملين (العينة) و وجهة نظرهم الخاصة بالصراع التنظيمي ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10): إستجابات أفراد العينة لمحور الصراع التنظيمي

مستوى الإستجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
مرتفعة	0,77625	3,7500	4 10%	30 75%	5 12.5%	1 2.5%	00 00%	11- هناك تداخل في الاختصاصات بين الموظفين
مرتفعة	0,45291	4,0000	4 10%	32 80%	4 10%	00 00%	00 00%	12- يوجد إختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام الوظيفية
مرتفعة	0,70892	4,1000	12 30%	22 55%	5 12.5%	1 2.5%	00 00%	13- ينشأ توتر بين العاملين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل
مرتفعة	0,69982	4,1500	12 30%	21 52.5%	7 17.5%	00 00%	00 00%	14- تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل
مرتفعة	0,80024	3,9750	10 25%	18 45%	11 27.5%	1 2.5%	00 00%	15- يوجد تنافس سلبي بين العاملين
مرتفعة	0,78406	4,2750	18 45%	16 40%	5 12.5%	1 2.5%	00 00%	16- تتم محاباة بعض العاملين على حساب بعضهم الآخر في الامتيازات مما يؤدي للصراع
مرتفعة	0,50383	4,4500	19 47.5%	21 52.5%	00 00%	00 00%	00 00%	17- ينشأ الصراع بسبب تدني مستوى التعاون بين الموظفين
مرتفعة	0,87560	3,9500	13 32.5%	12 30%	14 35%	1 2.5%	00 00%	18- هناك عدم رضا عن القرارات المتخذة
مرتفعة	0,59052	4,6000	26 65%	12 30%	2 5%	00 00%	00 00%	19- تزايد ضغوط العمل يؤدي لحدوث الصراع
مرتفعة	0,71432	4,4500	22 55%	16 40%	2 5%	00 00%	00 00%	20- تكليف العاملين بأعمال ليست من مهامهم يؤدي للصراع
مرتفعة	0,690	4,17	استجابة العينة لمحور الصراع التنظيمي					

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

يظهر الجدول رقم (10) ان المتوسط العام لفقرات هذا المحور المتعلق بالصراع التنظيمي يبلغ 4.17 بانحراف معياري قدره 0.690 وهذا بدرجة استجابة مرتفعة ، وقد جاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة لكل من العبارات 11 . 12 . 13 . 14 . 15 . 16 . 17 . 18 . 19 . 20 فقد كانت درجة الاستجابة مرتفعة، بمتوسط حسابي تراوح ما بين 3.75 و 4.6 و انحراف معياري تراوح ما بين 0.452 إلى 0.875 وهذا يظهر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارات.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل وهو القيادة الإدارية ، ومتغير تابع وهو الصراع التنظيمي ، وبالتالي

$$Y = f(x)$$

يمكن تمثيل النموذج بالمعادلة التالية :

حيث أن:

-القيادة الإدارية **X**: المتغير المستقل.

-الصراع التنظيمي **Y**: المتغير التابع.

بما أن حجم العينة، $N=40$ أي أكبر من 30، فيمكننا اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي، ومنه

فيكمن إجراء الإختبار التالي:

-دراسة وتحليل الفرضية:

تتمثل الفرضية في الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (11) : تحليل معامل الارتباط القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,405 ^a	,164	,142	4,32942
a. Predictors: (Constant), ax2				

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (12) : تحليل التباين الأحادي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	139,706	1	139,706	7,453	,010 ^b
	Residual	712,269	38	18,744		
	Total	851,975	39			
a. Dependent Variable: ax1						
b. Predictors: (Constant), ax2						

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

التحليل:

من خلال الجداول اعلاه نلاحظ تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة حيث بلغت قيمة $F = 7,453$ بقيمة احتمالية 0.01 وهي اقل من مستوى معنوية 0.05 .

يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة ارتباطية طردية حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0,40$ كما بلغ معامل التحديد $R\text{-deux} = 0,16$ اي ان المتغير المستقل القيادة الادارية يفسر ما مقداره % 16 بالمئة من التباين في المتغير التابع الصراع التنظيمي ; و الباقي يرجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

الجدول رقم (13): الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على الصراع التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		A	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,871	0,188		9,179	,000
	ax2	0,451	,008	0,440	5,730	,010

a. Dependent Variable: ax1

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.01 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 . كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار $A = 0,451$ و عليه فإنه كلما تغير المتغير المستقل " القيادة الإدارية " بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في مستوى الصراع التنظيمي بقيمة 0,451 و منه يمكن القول أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إيجابية للمتغير المستقل القيادة الادارية على المتغير التابع "الصراع التنظيمي " في المؤسسة المدروسة، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية

$$Y = 4,871 + 0,451 ((\text{القيادة الإدارية}))$$

و عليه فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة.

مناقشة نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- على النتائج التالية:

- 1- فيما يخص استجابات عينة الدراسة لمحور القيادة الإدارية فقد كانت متوسطة عموما و ذلك راجع لاهتمام القائد على مستوى المؤسسة بالعمل و كيفية إنجازه أكثر من اهتمامه بالصراعات التنظيمية و كيفية احتوائها
- 2- فيما يخص استجابات عينة الدراسة لمحور الصراع التنظيمي فقد كانت مرتفعة تؤكد وجود العديد من الصراعات التنظيمية على مستوى المؤسسة من شأنها خلق مناخ عمل غير صحي و التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة

3- أسفرت النتائج على وجود علاقة طردية بين المتغيرين "القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي" غير أن التأثير ضئيل نوعا ما كون المؤسسة محل الدراسة هي فرع من فروع اتصالات الجزائر و لا يملك قائد الفرع الحرية في اعتماد نمطه الخاص في القيادة و التعامل مع الصراعات التنظيمية و هذا ما أكدته نتائج الاستبيان.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل ، قمنا بتلخيص مضمون دراستنا الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بعين تموشنت ، و التي هدفت إلى معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الصّراع التنظيمي على مستوى المؤسسة .

و بعد معالجة البيانات و المعلومات المحصل عليها عن طريق الإستبيان ، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الصّراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

الخاتمة العامة

الخاتمة :

من خلال دراستنا إتضح جليا أن القيادة الإدارية تعتبر المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها ، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري ، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة بواسطة الإقناع الشخصي بدل استخدام القوة والدخول معهم في صراعات لا طائل منها ، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر تأثير القادة على مرؤوسيهـم وأثر ذلك على مستويات الصراع فقد أرجعها البعض لسـمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداري و في محاولة منهم للتأثير في الآخرين ، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يواجهونها أثناء قيادتهم سواء تعلقـت بالمرؤوسين أو بالمنظمة .

إن توافر القادة الإداريين على السمات والمهارات واستخدامهم الأساليب المناسبة في القيادة يجعلهم يتحكمون كثيرا في إحتواء الصراع التنظيمي ، وهذا الأخير يحدث نتيجة لعدة أسباب إلا أن هناك شبه إجماع بأن أسباب الصراع في معظمها تعود إلى شخصيات الأفراد وتباينهم وطبيعة المعلومات و القرارات التي يتخذونها ، إضافة إلى طبيعة البيئة داخلية كانت أم خارجية .

و من هذا المنطلق قمنا ببناء دراستنا التي تم تطبيقها على مؤسسة إتصالات الجزائر بعين تموشنت ، بهدف دراسة و معرفة دور القيادة الإدارية في إحتواء الصراع التنظيمي ، فبعد إعتـمادنا على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة و على الإستبيان لجمع المعلومات و البيانات ، قمنا بتحليل إجابات العينة بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي **SPSS V25** بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة ، و إثبات صحة الفرضية من عدمها بحيث جاءت النتائج على النحو التالي :

- استجابات متوسطة لعينة الدراسة لمحور القيادة الإدارية و ذلك راجع لاهتمام القائد على مستوى المؤسسة بالعمل و كيفية إنجازه أكثر من اهتمامه بالصراعات التنظيمية و كيفية احتوائها
- استجابات مرتفعة لعينة الدراسة لمحور الصراع التنظيمي تؤكد وجود العديد من الصراعات التنظيمية على مستوى المؤسسة من شأنها خلق مناخ عمل غير صحي و التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة

- وجود علاقة طردية بين المتغيرين "القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي" غير أن التأثير ضئيل نوعا ما كون المؤسسة محل الدراسة هي فرع من فروع اتصالات الجزائر و لا يملك قائد الفرع الحرية في اعتماد نمطه الخاص في القيادة و التعامل مع الصراعات التنظيمية.

التوصيات :

من خلال نتائج دراستنا، قمنا بصياغة مجموعة من التوصيات، والتي سنحاول ايجازها فيما يلي :

- يجب على الإدارة المركزية الاعتماد على مبدأ تفويض السلطة لقادة الفروع في حل بعض الصراعات التنظيمية .
- يجب أن تكون هناك عدالة في التعامل مع المرؤوسين ، فهذه الأخيرة تعد من الأسباب الرئيسية في نشوب الصراعات .
- توعية القادة الإداريين بأهمية تحفيز لأي طرف من أطراف الصراع .
- ضرورة تعزيز أسلوب التعاون من قبل الإدارة كبدائل قوي في احتواء الصراع التنظيمي .
- حث القادة الإداريين على الحد من الآثار السلبية للصراع في المؤسسة .
- ضرورة إتاحة الحرية للموظفين لإدارة شؤون عملهم وفسح المجال أمامهم لإبداء آرائهم .
- العمل على تقريب وجهات نظر مختلف الموظفين داخل المؤسسة .

آفاق الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة منطلقا لمواضيع تستدعي فتح آفاق علمية جديدة ، ومن هذه المواضيع نذكر:

- ❖ دور القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية .
- ❖ علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1. بطرس حلاق ، القيادة الإدارية ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020
2. خليل مُجّد حسن الشماغ ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، ط3 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ،
3. رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008
4. سمير عطيه المعراج ، القيادة الإبداعية و قدرتها على التجديد و الابتكار ، ط1 ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، 2020
5. عائشة يوسف الشميلي ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2017
6. ماجد عبد المهدي مساعدة ، إدارة المنظمات منظور كلي ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2013
7. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط5 ، دار وائل للنشر ، 2010
8. وفيق النخلة ، القيادة الإدارية و فن التحفيز ، ط1 ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، 2015

المذكرات و الأطروحات :

1. أمينة قهواجي ، الصراعات التنظيمية و تأثيرها على سلوك و أداء العاملين في المنظمة حالة قسم السيارات الصناعية-SNVI- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أمّجّد بوقرة-بومرداس- ، 2014-2015
2. بن معتوق حمزة ، القيادة الإدارية و دورها في إحتواء الصراع التنظيمي ، دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة أمّجّد خيضر- بسكرة- 2014-2015

3. خميس أسماء ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي ، جامعة سطيف2 ، 2013-2014
4. عبد الباقي حياة ، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، 2018-2019
5. عينة المسعود ، القيادة الإدارية و دورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص صنع السياسات العامة ، جامعة دالي إبراهيم- الجزائر- ، 2009-2010
6. عمر مُجّد حسن احمد ، دور أنماط القيادة على الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في شركة الخرطوم للمياه والخدمات ، بحث لنيل درجة الدكتوراة في ادارة الاعمال ، جامعة النيلين ، جمهورية السودان ، 2018
7. فاطمة الزهرة بن رابح ، دور القيادة الإدارية في تحقيق جودة التكوين في قطاع التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة مُجّد خيضر -بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة مُجّد خيضر - بسكرة- ، 2015-2016

المقالات العلمية :

1. بلطرش حياة ، جميل أحمد ، واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة- ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 23 ، العدد 01 ، 2020
2. جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر احمد مُجّد ، الصراع التنظيمي و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ، مجلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 01 ، 2015
3. مؤمل حسين جويسم ، عموده عبید حسين ، دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة/ دراسة تطبيقية في جامعة بابل ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، المجلد10 ، العدد 3 ، 2018
4. محمود أحمد فحيل البوم ، دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية ، مجلة كلية الإقتصاد للبحوث العلمية ، المجلد 01 ، العدد 02 ، 2015

5. نجاة وسيلة بلغنامي ، حماد فردي ، دور القيادة في ادارة الصراع في المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة تندوف ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، المجلد 11 ، العدد 01 ، 2019

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Abdul Basit , Veronica Sebastian , Zubair Hassan , Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia) , International Journal of Accounting & Business Management , Vol. 5 No.2, 2017
2. Gongera Enock George , Julius B .Miroga , Assumpta N.Omweri , Organizational Conflict Management Strategies on Employee Job Satisfaction : A Case Study of Nzoia Sugar Company , European Journal of Business and Management , Vol.5, No.3, 2013
3. Irene Samanta And Athanasios Lampraki , Leadership And Organisational Conflict Management: A case Study of The Greek Public Sector , Int. J. Business Process Integration and Management, Vol. 9, No. 1, 2018
4. Naser Almutairi , Shebiab AL-Shammeri , Organizational Conflict : A Survey Study on The Public Institution For Social Insurance , International Journal of Business and Management , Vol. 9, No. 2 , 2014
5. Oladitan, O. I., And Others , Influence of Leadership Style on Interpersonal Conflict Management Among Teaching and Non-Teaching Staff in Secondary Schools in Osun State, Nigeria , Higher Education of Social Science, Vol. 6, No. 1 2014

6. Teshome Geto Dawd , Conflict Management And Leadership For Organizational Change In Wogdie Woreda Secondary And Preparatory Schools , A Thesis Submitted For The Partial Fulfillment Of Masters Of Business Adiministration ,Debre Brehan University ,Ethiopia, 2018
7. Zahra Marzieh Hassanian and others , The Relationship Between Leadership Style And Conflict Management Among Nurses In Educational And Health Centers , Acta facultatis medicae Naissensis , Vol 36 , No 4 , 2019

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إستبيان

أخي الموظف ، أختي الموظفة / تحية طيبة

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان " دور القيادة الإدارية في إحتواء الصراع التنظيمي " نضع بين يديكم هذا الإستبيان الذي يضم مجموعة من العبارات الرجاء منكم قراءتها بدقة و بتمعن ثم حاولوا الإجابة عليها بكل صراحة ، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ، و لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا .

تحت إشراف الأستاذة :

منقوري منال إبتسام

من إعداد الطالب :

قدور موفق مجّد

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس :

ذكر أنثى

السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فما فوق

المؤهل العلمي :

أقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا آخر

الأقدمية في الوظيفة :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني : القيادة الإدارية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1- يشرك القائد العاملين في صنع القرارات
					2- يفوض القائد جزء من سلطاته للمرؤوسين
					3- يسعى القائد عند توزيع المهام إلى مراعاة ظروف العاملين
					4- يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل و الصراعات
					5- يتأثر القائد بالعلاقات الشخصية عند اتخاذ القرارات
					6- يتعامل القائد مع الصراعات بإيجابية ويوظفها لمصلحة المؤسسة
					7- يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل

					8- هناك عدالة في تعامل القائد مع المرؤوسين
					9- يعتمد القائد أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين
					10- ستتحسن الأمور لو غادر القائد الحالي

المحور الثالث : الصراع التنظيمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					11- هناك تداخل في الاختصاصات بين الموظفين
					12- يوجد إختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام الوظيفية
					13- ينشأ توتر بين العاملين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل
					14- تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل
					15- يوجد تنافس سلمي بين العاملين
					16- تتم محاباة بعض العاملين على حساب بعضهم الآخر في الامتيازات مما يؤدي للصراع
					17- ينشأ الصراع بسبب تدني مستوى التعاون بين الموظفين
					18- هناك عدم رضا عن القرارات المتخذة
					19- تزايد ضغوط العمل يؤدي لحدوث الصراع
					20- تكليف العاملين بأعمال ليست من مهامهم يؤدي للصراع

انتهى

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في إحتواء الصراع التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر بعين تموشنت ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، و إستخدام الإستبيان كأداة للدراسة ، حيث تم توزيع 40 إستبانة على عمال المؤسسة محل الدراسة ، قمنا باستخدام برنامج SPSS V25 لتحليل مختلف البيانات و إجراء الإختبارات الإحصائية ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر –عين تموشنت-.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية ، الصراع التنظيمي .

Abstract :

This study aimed to know the role of administrative leadership in containing the organizational conflict in the Algeria Telecom Corporation in Ain Temouchent, and to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was relied on, and the questionnaire was used as a tool for the study, where 40 questionnaires were distributed to the workers of the institution under study, we used a program SPSS V25 to analyze various data and conduct statistical tests, and the study concluded that there is a statistically significant relationship between administrative leadership and organizational conflict in Algeria Telecom - Ain Temouchent-.

Keywords: administrative leadership, organizational conflict.