



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - بيج بوغيريج -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل:

شعبة علم النفس

الرقم التسلسلي:

السلوك القيادي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
وكالة برج بوغيريج

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد
البشرية

إشراف الدكتور:

- لفقير علي

إعداد الطالبتين

- بلجودي نسرین

- بلعروسي و داد

السنة الجامعية 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل:

شعبة علم النفس

الرقم التسلسلي:

السلوك القيادي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

وكالة برج بوعرييج

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور :

- نفقير علي

إعداد:

- بلجودي نسرين

- بلعروسي و داد

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بسم الله الذي بيده الخير كله، واليه يرجع الامر كله.

الحمد لله المتعال على كل حال، الحمد لله الوفاق المنان.

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

وبعد:

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد على انجاز هذا العمل. الى كل من

أشعل شمعة في دروب عملنا. الى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا.

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "لفقير على " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت

عونا لنا في إتمام هذا العمل. فجزاه الله تعالى كل الخير، وله منا كل الاحترام و التقدير.

كما أتقدم بالشكر لمدير المؤسسة كعولة عبد المالك، و عبد النور، توازي عبد الحكيم

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل أفراد عائلتي. أبي. أمي. أخوتي.

إهداء:

إلى

❖ منبع الحب والحنان الى من كان دعاؤها سر نجاحي راجيا من الله أن يطيل في عمرها و يبارك في صحتها والدتي الحبيبة فوفو
❖ الى أبي الرجل المثالي أطال الله في عمره ليظل عوناً لي
❖ الى أخوتي اخواتي: مريم, أسماء, سارة , أمال , مهدي ,فاطمة الزهراء ,
أمينة .

❖ الى أعر أصدقائي: ايمان,ثانينا ,ماريا, وداد, حيزية, رشا, عبد الجليل
❖ الى جميع زملائي طلبة الماستر تخصص علم النفس تنظيم و عمل
❖ الى كل من ذكره قلبي ولم يكتبه قلبي

نسرين 

إهداء:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم النبيين

وبعد:

❖ إلى الوالدين الكريمين أقربهم إلى قلبي مرفأً الحنان و ينبوع الأمان أطال الله

في عمريهما

• صالح

• فتيحة

❖ إلى نصفي الآخر "عبد الوحيد" زوجي الغالي

❖ إلى جميع اخواتي واولادهن حفظهم الله سامية، ياسمين، شيماء،

ملاك، ريمة

❖ إلى صديقتي العزيزة ورفيقتي في انجاز هذه المذكرة

• نسرين

❖ و إلى جميع الأقارب و الأصدقاء من قريب او بعيد .

وداد 

ملخص الدراسة:

العنوان: علاقة السلوك القيادي بإدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال
الأجراء

دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للعمال الأجراء برج بوعرييج

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة السلوك القيادي و الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء, ومن اجل معالجة هذا الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي, ولقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية, وشملت عينة الدراسة جميع عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء برج بوعرييج والبالغ عددهم 95 عامل, وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل, واستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في : التكرارات والنسب المئوية

- الأشكال والرسوم البيانية

- المتوسطات الحسابية

- الانحراف المعياري

- معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)

- تحليل الانحدار (analaysis Régression)

وخلصت الدراسة الى النتائج التالية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي وإدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعرييج

_مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعرييج مرتفع

_توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعرييج تعزى لمتغير السن .

_توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعرييج تعزى لمتغير الجنس .

Abstract:

Title: The relationship of leadership behavior with managing organizational conflict among workers of the National Insurance fund for salaried workers
A field study at the agency of the National fund for employed Workers, Bordj Bou Arreridj

The study aimed to identify the relationship of leadership behavior and organizational conflict among the workers of the National Insurance Fund for salaried workers. And they numbered 95 workers, and the comprehensive survey method was applied, and a set of statistical methods were used, namely: arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, and the study concluded the following results:

There is a statistically significant correlation between leadership behavior and organizational conflict management among workers of the National Insurance Fund for Salaried Workers, Bordj Bou Arreridj Agency.

_The level of organizational conflict among the workers of the National Insurance Fund for Salaried Workers, Bordj Bou Arreridj Agency is high

_ There are differences in the level of organizational conflict among the workers of the National Insurance Fund for wage-earners agency Bordj Bou Arreridj due to the age variable

_ There are differences in the level of organizational conflict among the workers of the National Insurance Fund for wage-earners agency Bordj Bou Arreridj due to the gender variable

الفهرس

الصفحة	الموضوع	الرقم
البسمة	01
الإهداء	02
كلمة شكر	03
الملخص بالعربية	04
الملخص بالإنجليزية	05
فهرس المحتويات	06
قائمة الجداول	07
قائمة الأشكال	08
أ_بمقدمة	
الجانب النظري		
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
05الإشكالية	01
07فرضيات الدراسة	02
07أهمية الدراسة	03
08أهداف الدراسة	04
08تحديد المفاهيم الإجرائية	05
09الدراسات السابقة	06
14التعليق على الدراسات	07
الفصل الثاني:		
16تمهيد	
17تعريف القيادة	01
19أهمية القيادة	02
19مهارات القيادة	03

21 مصادر القيادة.....	04
21 نظريات السلوك القيادي.....	05
24 أنماط السلوك القيادي.....	06
25 سمات الأنماط القيادية.....	07
26 خصائص السلوك القيادي الفعال.....	08
27 خلاصة.....	
الفصل الثالث:		
29 تمهيد.....	
30 تعريف الصراع التنظيمي وأسبابه.....	01
34 خصائص الصراع التنظيمي ومصادرها.....	02
35 مراحل الصراع التنظيمي.....	03
38 مستويات الصراع التنظيمي.....	04
39 مجالات الصراع التنظيمي.....	05
39 إدارة الصراع التنظيمي.....	06
40 إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي.....	07
43 خلاصة.....	08
الجانب الميداني		
الفصل الرابع: الإجراءات التطبيقية للدراسة.		
46 تمهيد.....	
46 الدراسة الاستطلاعية.....	01
46 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.....	02
52 حدود الدراسة.....	03
53 منهج الدراسة.....	04
53 مجتمع الدراسة.....	05
54 أدوات جمع البيانات.....	06
56 خصائص عينة الدراسة.....	07

58	الأساليب الإحصائية	08
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها		
61	عرض نتائج إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	01
61	عرض نتائج إختبار الفرضية العامة.....	1.1
62	عرض نتائج إختبار الفرضية الجزئية الأولى.....	2.1
68	عرض نتائج إختبار الفرضية الجزئية الثانية.....	3.1
69	عرض نتائج إختبار الفرضية الجزئية الثالثة.....	4.1
71	مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.....	2
72	الإستنتاج العام.....	3
74	خاتمة.....	
	قائمة المراجع.....	
	قائمة الملاحق.....	

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	مستويات الصراع التنظيمي.....	01
47	مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول : السلوك القيادي.....	02
48	مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني : إدارة الصراع التنظيمي.....	03
51	مدى الإتساق البنائي لاداة الدراسة.....	04
52	قيمة معامل Cronbach Alpha للإستبيان.....	05
54	الصورة النهائية للإستبيان.....	06
55	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي.....	07

55تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي.....	08
56توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	09
57توزيع أفراد العينة حسب العمر.....	10
61	العلاقة بين السلوك القيادي و إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء باستخدام معامل الارتباط بيرسون.....	11
63نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول.....	12
64نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.....	13
65نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.....	14
66نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع.....	15
67نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس.....	16
69تحليل لاختبار test -T لعينتين مستقلتين.....	17
70تحليل لاختبار الانحدار البسيط ANOVA.....	18

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	تلخيص إجراءات القيادة.....	01
37	مراحل الصراع التنظيمي حسب بوندي.....	02
57	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	03
58	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	04

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان.....
02	تقرير تربص.....
03	مخرجات spss.....

مقدمة :

السلوك القيادي هو المحرك الرئيسي والقلب النابض للمنظمات والمسؤولة عن تحقيق أهدافها، وتحتاج المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها وطبيعتها أنشطتها إلى قادة إداريين قادرين على تحقيق أهداف منظماتهم التي من بينها القدرة على التأثير في الأفراد والجماعات. إن سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات المستمرة في مشاعر وعواطف الأفراد وهي من سمات البشر.

ويعد السلوك القيادي أحد عوامل نجاح وتطوير المؤسسات. والقيادة هي عملية تفاعلية مستمرة تعبر عن العالقة بين شخص وآخر أو بين رئيس ومرؤوس وعن طريق القيادة يمكن للرئيس أن يؤثر في مرؤوسيه. ونتيجة للقصور أحيانا في قيادة الإدارة للمنظمة، أو عدم قيادتها بشكل جيد ينشأ عنها ما يسمى بالصراع التنظيمي، فالصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية فطرية وجدت منذ بدء الخليقة)) ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة وال يزالون مختلفين إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم (سورة هود الآية 118)، والصراع موجود بكل منظماتنا ولكنه يختلف من منظمة إلى أخرى وال توجد أي منظمة إدارية أو خدمية تخلو من الصراع التنظيمي.

إن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة من الأمور المستحيلة، فالصراع مستمر ودائم في كل من الكتاب والبحاث والعلماء شيء، وهذا ما يفسر وجود التنظيمات كظاهرة طبيعية، مما استدعى كثير ا إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل، حيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى ويعتبر أيضا أحد مصادر القوة، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب معين يعتبر حافز ا عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية وتبين أن الحد المعقول من الصراع للمنظمة، وبذلك تغير تعبير القضاء على الصراع يكون مقبول، وقد يكون مفيدا إلى تعبير إدارة الصراع أو التعامل مع الصراع، وبذلك أصبح يعنى النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة وقيادتها الوصول بالصراع إلى مستوى مقبول بل مرغوب فيه والحفاظ على مستوى معين منه داخل المنظمة

و لقد تمت الدراسة وفقا لخطة بحث شملت كل من الإهداء، الشكر و التقدير ومقدمة البحث،ويأتي الإطار العام للدراسة المتضمن إشكالية البحث، تساؤلات الدراسة،فرضيات الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة،والمفاهيم الإجرائية إضافة إلى بعض الدراسات السابقة،أما الفصل الثاني متعلق بالسلوك القيادي تعريفه، أهميته، ونظرياته.

الفصل الثالث فيتعلق بإدارة الصراع التنظيمي تعريفه، أسبابه، خصائصه إدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الرابع و المتعلق بالإجراءات المنهجية من خلال الدراسة الاستطلاعية والمنهج المستخدم، ومجالات الدراسة، والأدوات المعتمدة في جمع البيانات.

أما الفصل الأخير فقد تعرضنا إلى تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها و مناقشتها في ضوء الفرضيات ثم التوصيات المقترحة و حاتمة الدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية

2-فرضيات الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-أهداف الدراسة

5-تحديد المفاهيم الإجرائية

6-الدراسات السابقة

7-التعليق على الدراسات

1_الإشكالية:

يطلق البعض على عصرنا عصر المنظمات لكونها تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان، و هي كيان اجتماعي يمثل فيها الإنسان أهم العناصر فعليه يتوقف نجاحها بتحقيق أهدافها بكفاية و فعالية، وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست مهمة ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على الإنسان، قد بدأ الإهتمام الجاد بالعنصر البشري في المنظمات في العشرينات ،حيث أصبحت تعتبره العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وإزدهارها ما جعل الكثير من الدراسات والأبحاث تركز على سلوك الأفراد في المنظمات من أجل توجيهه لخدمة أهداف المنظمة . ومن بين هذه العلوم المهمة بالعنصر البشري في المنظمات السلوك التنظيمي الذي يرى أنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاية و فعالية بدون فهم واضح و متعمق لسلوك العاملين في المنظمات . ويشير الخبراء إلى أن منظماتنا تواجه اليوم تحديات ولكن بالنظر إلى حجم هذه التحديات و الضغوطات الداخلية و الخارجية من أجل الارتقاء بمستوى أدائها وجودة خدماتها والحد من تكاليف تشغيلها، أدركت هذه المنظمات أن عليها ان تكون مستيقظة و ذات تفكير استراتيجي ورؤية واضحة و أنه لابد من توافر قيادة واعية و مدركة لحجم هذه التغيرات ، ولكن برغم ذلك ظل العجز يواجه هذه المنظمات، ولعل السبب الرئيسي وراء ذلك هو إعتبار القيادة ماهي إلا القدرة على تحمل المسؤولية والتمتع بالصلاحيات و ممارسة السلطة، و أنها عامل فردي إندفاعي أو أنها خلاصة الجهود الفردية وأن القيادة علاقة في إتجاه واحد ، و بفضل التطورات و التغيرات الكبيرة في نظام وعمل المنظمات أثبت عكس هذا الإعتبار الذي كان سائدا و أنه لابد من إعتبار القيادة عملية تبادلية بين القادة و العاملين

وبهذا تظهر أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية تنظيمية، و هي تشكل مردود كليا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل تنظيمي بدونها، بل أن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة حيث أن مسؤولية القيادة تتبلور في قدراتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية و تلبية حاجات العاملين و إنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة . حيث يرى العديد من الباحثين أن السلوك القيادي بما يتضمنه من جوانب قوة تتمثل في التأثير المثالي والإهتمام بمراعاة الجوانب الإنسانية للعمال والمنظمات لم تعد ذلك البناء الهيكلي المغلق الذي يتعامل مع نفسه بعيدا عن التأثيرات المحيطة به، و لم تعد كذلك بعيدة عن التأثيرات الداخلية التي يكون مصدرها الأفراد أو الأنظمة الإدارية التي تعمل في ظلها، بل أصبحت منظمة إنسانية يحكمها مجموعة من العلاقات التي يمثلها الأفراد و يعبرون عن حيويتها وفعاليتها بهذه الأنماط العلاقتية المختلفة التي تنشأ بين فرد و آخر داخل التنظيم

لذلك فإن النتيجة لهذا التشابك في العلاقات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة بشكل عام و الفرد أو الموظف بشكل خاص تتولد عنها بعض الخلافات و التناقضات ، فلا يمكن أن تتصور أنها تتم في جو يسوده الوئام و الوفاق و إنما يحدث ما يعكر صفو هذه العلاقات . و منه فإن الصراع ظاهرة بشرية لازمت وجود البشر منذ البداية ولا يعدو الصراع الإنساني كونه ظاهرة سلوكية نظرية تظهر بظهور الإنسان على الأرض و تختفى باختفائه ، فالصراع الإنساني يستمر على مراحل متعددة و بصور مختلفة تبعا لمحددات الشخصية و إختلاف البيئة المحيطة ، و بذلك فإن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة فإذا ما كان الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف أعتبرا صراعا إيجابيا بناءا ، أما إذا كان عاملا مؤديا إلى إحباط و إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا بوظائف المنظمة .

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تعاني من إنتشار كبير للصراع داخل بيئة العمل ، و بالرغم من توفر الإمكانيات فإن واقع المؤسسة الجزائرية لا يزال يعاني من الصراع فمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء تعتبر مؤسسة عمومية تنتمي إلى وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي من مهامها التكفل بمصاريف العلاج و الأدوية للأمراض المزمنة ، التعويض عن حوادث العمل، التأمين عن الأمومة ،التعويض في حالي الوفاة أو التوقف عن العمل و من بين المستفيدين من هذه الخدمات العمال الأجراء ، الطلاب المترشحين ، المجاهدين ، المعاقين و المسنين حيث يعتبر عمالها معرضون بشكل دائم للصراع نتيجة التعامل مع زملاء العمل و الإدارة . و يتولد عنها خلافات و تناقضات و عليه فقد جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع السلوك القيادي و علاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء برج بوعرييج و التي جاءت تحت التساؤل التالي :

_ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي وإدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة برج بوعرييج؟

ويندرج تحت السؤال الأساسي للدراسة مجموعة من التساؤلات وهي:

_ ما مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة

برج بوعرييج؟

_ هل توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعمال الأجراء تعزى لمتغير السن؟

_ هل توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الأجراء تعزى لمتغير الجنس؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي وإدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق
الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة برج بوعرييج .

الفرضيات الجزئية:

_ مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة برج
بوعرييج مرتفع

_ توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الأجراء وكالة برج بوعرييج تعزى لمتغير السن .

_توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الأجراء وكالة برج بوعرييج تعزى لمتغير الجنس .

3-أهمية الدراسة:

_المجتمع الجزائري في أمس الحاجة إلى الإهتمام بدراسة موضوع إدارة الصراع التنظيمي حيص يعيش
مجتمعنا في حالة من تداخل وتعدد الأهداف .

_تكمّن أهمية الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول موضوع السلوك القيادي وعلاقته إدارة الصراع التنظيمي
_الكشف عن أشكال السلوك القيادي والأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي.

_التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وأنواعه وأساليب التعامل معه فلا يمكن إدارته والحصول
على إيجابياته وتجنب سلبياته إلا بعد التعرف على كيفية التعامل معه .

_إيجاد حلول لإدارة الصراع التنظيمي .

4-أهداف الدراسة:

_معرفة مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة
برج وعرييج

التعرف على الفروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج تعزى لمتغير السن .

التعرف على الفروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج تعزى لمتغير الجنس .

5-تحديد المفاهيم الإجرائية:

5-1-السلوك: هو التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية و هو خارجي يمكن ملاحظته حال وقوعه كما أن السلوك يتحدد بتفاعل كل من الجهد و القدرات .

5-2-القيادة: تعرف القيادة بأنها أفراد يوجدون بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية يكون لهم التأثير الأكبر على الآخرين كما أنها إجراءات يؤثر شخص ما بمقتضاها على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف هذه المؤسسة .

5-3-السلوك القيادي: هو كل ما يصدره القائد من أنماط السلوك بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية التي توحى بأنه مهتم بالعمل أو مهتم العاملين . في محاولة منه للتأثير على العاملين لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة.

5-4-الصراع التنظيمي: هو العملية التي يبدأ من خلالها عامل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالشعور بأن غيره يؤثر سلبا على عمله .

5-5-إدارة الصراع التنظيمي: هو عملية تحكم في الصراع الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ومنع حدوثه والعمل على تخفيض ظهوره .

5-6-الضمان الاجتماعي: هي الخدمات التي توفرها الحكومة للمواطنين المتمثلة في التكفل العطل المهنية، التأمين على الأمراض والوفيات سواء للعمال أو الطلبة أو المجاهدين أو المسنين .

6-الدراسات السابقة:

6-1-الدراسات السابقة باللغة العربية:

6-1-1-دراسة عبد العزيز بن علي بن أحمد السليمان 2008: السلوك القيادي للدرب الرياضي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي الألعاب الجماعية المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لدى المدربين السعوديين و علاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي الألعاب الجماعية لفئة الدرجة الأولى بأندية المنطقة الشرقية المملكة العربية السعودية ، و التعرف على مدى تأثير المتغيرات التالية (الجنس ، الخبرة في مجال التدريب ، طبيعة المهنة) و إستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام مقياس السلوك القيادي لمدربي الألعاب الجماعية من إعداد بوزيد سنة 1990 و يشمل ثمانية أبعاد وهي(التدريب ، الارشاد، التقدير الاجتماعي، التحفيز، العدالة، تسهيل الأداء الرياضي، المشاركة ، السلوك القيادي الرياضي و السلوك التسلطي و الإهتمام الجوانب الصحية) و إستخدام مقياس أنماط الدافعية الإنجاز للاعب الرياضي و الذي أعده محمد حسن علاوي 1998 و يشمل بعدين و هما دافع الإنجاز و دافع تجنب الفشل .

وكانت عينة الدراسة من 76 مدرباً و 622 لاعباً من الدرجة الأولى بأندية الدرجة الأولى في المنطقة الشرقية المملكة العربية السعودية وكانت النتائج كما يلي :

_ هناك علاقة إرتباطية بين السلوك القيادي الذي يمارسه مدربي الألعاب الجماعية السعوديين لفئة الدرجة الأولى ودافعية الإنجاز للاعبين .

_ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنسية والسلوك القيادي للمدربين في بعد التدريب والإرشاد لصالح المدربين العرب .

_ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المهنة والسلوك القيادي للمدربين في بعد المشاركة والسلوك الديمقراطي وذلك لصالح المدربين المتفرغين .

_ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في المجال الرياضي وبين دافعية الإنجاز للاعبين في دافع الإنجاز للنجاح وذلك لصالح اللاعبين ذو الخبرة من 1 الى 5 سنوات .

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السن وسنوات الخبرة في مجال التدريب الرياضي وبين السلوك القيادي للمدربين .

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السن ودافعية الإنجاز لدى اللاعبين .

6-1-2- دراسة سامي عبد العزيز عامر أبو الخير 2013: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم .

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من جهة نظرهم، ومن خلال تحديد النمط القيادي السائد لديهم من بين الأنماط الملائمة (الاولتوقراطي، الديقراطي) وقياس مستوى الابداع لديهم في مجالات (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط) ومن ثم تحديد العلاقة بين كل نمط في الأنماط

القيادية الثلاثة ومجالات الابداع الإداري ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت من إستبانة مكونة من 80 فقرة وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 134 مدير ومديرة وتم إستخدام أسلوب الحصر الشامل واسترد الباحث 115 استبانة ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة

هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام وحصل النمط الديقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدا بينما حصل النمط التسلطي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة كما جاء النمط الأولتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضا .

لا توجد فروق ذات دلالة احصائيا بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع الأنماط

تعزى الى متغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول النمط الديقراطي لصالح الذكور .

3-1-6_ دراسة إبراهيم مسغوني 2014: الأنماط القيادية لمدرء الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين .

هدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية لدى مدرء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين لولاية الوادي .

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 268 معلما ومعلمة ومن 87 مدرسة ابتدائية من مناطق ريفية وحضرارية من ولاية الوادي وقد تم استخدام استبيان تحديد الأنماط القيادية لذي المدارس الابتدائية من جهة نظر المعلمين واستبيان قياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين ثم تحليل النتائج احصائيا باستخدام (t) لدلالة الفروق بين عينتين منفصلتين باستخدام برنامج الاحصائي في العلوم الاجتماعية SPSS فوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

إن النمط القيادي الديقراطي هو النمط الأكثر إنتشارا وإستخداما من طرف مديري المدارس الابتدائية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين عينة المعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديكتاتوري الصالح للنمط القيادي الديمقراطي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين المعلمين الذكور والمعلمات الاناث الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديمقراطي لصالح الاناث .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين المعلمين الذكور والمعلمات الاناث الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديكتاتوري لصالح الاناث
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين بين المعلمين الذكور والاناث في كامل عينة الدراسة .

6-1-4_دراسة الشدي 2010: إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن السعودية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نشأت الصراع التنظيمي وأنواع الصراعات التنظيمية في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات النسائية، بالإضافة الى التعرف على أبرز استراتيجيات إدارة الصراع وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 105 قائدة في كليات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن وتكونت عينة الدراسة من 76 قائدة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع المعلومات وقد ظهر تحليل بيانات الدراية التالية :

أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر القيادات النسائية مرتبة تنازليا على حسب مدى ممارستها (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التهدئة، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التجنب وإستراتيجية الإجبار)

6-1-5_دراسة مؤمن خلف عبد الواحد 2008 تهدف هذه الدراسة لبحث الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء بالإضافة الى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية كالسن والجنس والمؤهل العلمي على أساليب إدارة الصراع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة،

وإستخدم الباحث الإنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما إستخدم طريقة العينة العشوائية التحليلية في إختيار مفردات العينة البالغ عددهم 232 مؤسسة قام بتوزيع 234 استبانة وتوصل الى النتائج التالية:

ميل المدراء على إتباع أساليب الصراع بدرجات متفاوتة في المؤسسات غير الحكومية في قطاع كالتالي على الترتيب التعاون، التجنب، التنازل، التهدة، التسوية .

يلاحظ أن الفروق في إستخدام أساليب التجنب، التنازل، المنافسة، التهدة، التسوية قليل مما يقلل من إحتمال ثبات استخدام تلك الأساليب

6-1-6_ دراسة لرزقي حياة: الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصراع داخل المؤسسة

هذه الدراسة عبارة عن دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة البويرة حيث تبين من خلال الدراسة أن دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للوسط أوراك وحدة أغذية الأغنام بعين بسام أنها سمحت تكوين فكرة عن القيم المكونة للثقافة التنظيمية كاحترام و الإنضباط في العمل و المحافظة على الوقت و التعرف على أسباب الصراع المتمثل في غموض الأهداف و نقص الموارد و الإمكانيات كما تبين أن هناك علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية و الصراع في المؤسسة محل دراسة هي علاقة عكسية أي كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية للأفراد في المؤسسة انخفضت حدة الصراعات .

1-2-2-الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1-2-1_ دراسة **ogunyinka adedoyin 2013** بعنوان: أنماط القيادة وفعالية العمل لدى مديري المدارس في ولاية ايكيتي دراسة حالة على حكومة ادوايكنين المحلية نيجيريا .

هدفت الدراسة لمناقشة أساليب القيادة وعلاقتها بفعالية العمل لدى مديري المدارس في منطقة ادو ايكيتي التابعة لولاية ايكيتي واستخدم الباحثان المنهج التجريبي وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الثانوية العامة في ادو ايكيتي ثم إختيار العينة العشوائية طبقية مكونة من 100 معلم ومعلمة من 5 مدارس وطبقت عليهم الاستباين كأداة للدراسة خلصت الدراسة لعدة نتائج من أهمها :

_ عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة .

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة الإدارية بصالح الذكور .

وأوصت هذه الدراسة الى ضرورة اطلاع مديري المدارس على نشرات التناقش الأنماط القيادية وربطها بعملهم .

1-2-3_ دراسة reberent role and styles of hamalling interperssonel conlict 1986

وهي دراسة تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و بين أساليب حل الصراع بين الافراد و قد تكونت عينة الدراسة من 1219 فردا يعملون في مختلف المستويات التنظيمية ل 25 صناعة تم إختيارها عشوائيا واستخدم الباحث أداة قياس الصراع رحيم المقياس الثاني للصراع التنظيمي لرحيم وأظهرت الدراسة أن المديرين يقوم بحل الصراع بين الافراد بأساليب مختلفة بحيث يستخدمون الأسلوب الميال للمساعدة للتعامل مع الرؤساء بينما يستخدمون الأسلوب الميال مع المرؤوسين للتكامل مع المرؤوسين وأسلوب التسوية مع النظراء كما أنهم يستخدمون أسلوب السيطرة و أسلوب التسوية مع الرؤساء.

1-2-4_ دراسة 2002 N، mitchell P and weber، brewer N

Gender organizational status, and conflict management stylis

وهي دراسة بعنوان اختيار العلاقة بين دور الجنس والحالة التنظيمية وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث في ثلاث منظمات متشابهة وقد أجريت في جنوب استراليا وهدف الدراسة إلى إختبار العلاقة بين دور الجنس والحالة التنظيمية وسلوك إدارة الصراع للذكور والاناث .

وشملت الدراسة عينة من 118 فردا بمقارنة الدور وجد إن دور الإناث سجل درجة أعلى من نموذج التجنب للصراع بينما وجد أن للذكور دورا مسيطرا في نموذج إدارة الصراع وتوصلت الدراسة أنه للإدارة الدنيا دورا هاما في الصناعة وتقادي الصراع بينما كان للإدارة العليا دور مهم في نموذج إحتواء الصراع .

7-التعليق على الدراسات:

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أن أغلب الدراسات جاءت متشابهة من حيث أهميتها وأهدافها ومنهجها وتستوحي علاقتها بالدراسة الحالية، ان موضوع السلوك القيادي وموضوع الصراع التنظيمي موضوع قديم وقيم حيث تناولته الدراسات السابقة ولا تزال تتناوله الدراسات الحديثة وهذا دليل على أهميتها .

لهذا نجد من حيث الأهمية أنها تتصف بالتخصص فمنها ما يهتم بالصراع التنظيمي من حيث مفهومه وانعكاساته وأسبابه وكذلك في تحديد مستوياته وأنواعه وأساليب إدارته وكيفية التعامل معه والدراسات الأخرى درست السلوك القيادي من حيث مفهوم القيادة ونظرياته . وقد حظي هذان الأخيران بأهمية كبيرة داخل المنظمات وبالإهتمام الواسع من قبل العديد من الباحثين من مختلف الاتجاهات الفكرية والمكانية .

ومن بين أهم نقاط الاتفاق والإختلاف بين الدراسة الحالية وبين معظم الدراسات السابقة هناك تشابه من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي والأداة المستخدمة لجمع المعلومات وهي الإستبيان هو مثل دراسة (الشدي، 2010) ودراسة مؤمن خلف، (2008) ودراسة (إبراهيم مسغوني، 2014) إلا أنها إختلفت في المنهج المتبع في دراسة (adedoyine، 2013) حيث إعتمدت على المنهج التجريبي .

ولكن كل هذه الدراسات إختلفت من حيث مكان وزمان تطبيقها وكذلك اختلفت في مجتمع وعينة الدراسة .

ما تم الإستفادة منه من الدراسات السابقة.

_ تحديد وبلورة المشكلة البحثية وتحديد أبعادها ومجالاتها .

_ ضبط متغيرات البحث بما يناسب موضوع الدراسة .

_ التعلم من الأخطاء التي وجدت في الإطار المنهجي وتجنب تكرارها .

_ إختيار مصادر ومراجع بعض الدراسات السابقة والحصول على المراجع التي تخدم الدراسة .

_ إثراء الجانب النظري للدراسة بتوظيف بعض التعاريف والعناوين المتعلقة بالقيادة والصراع .

الفصل الثاني: السلوك القيادي

تمهيد

1- تعريف القيادة

2- أهمية القيادة

3- مهارات القيادة

4- مصادر القيادة

5- نظريات السلوك القيادي

6- أنماط السلوك القيادي

7- سمات الأنماط القيادية

8- خصائص السلوك القيادي الفعال

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي و تمثل بالنسبة للمدير النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة ، ولقد كانت القيادة محور اهتمام العلماء السلوكيين و ذلك لما لها من تأثير كبير على سلوك و اتجاهات و أداء العاملين و نظرا لأهميتها وما تحققه للمنظمة من مزايا وخاصة مع النتائج التي توصلت اليها الدراسات بأن القيادة تعد عنصرا لا بد من ذكره اذا كان هناك حديث عن رضا العمال و عن روحهم المعنوية ، و أنه سيبقى ارتباط بين القيادة و الصراع في أي دراسة مستقبلية حيث نتج ارتفاع عدد الدراسات التي تناولت القيادة و ارتباطها بمتغيرات عديدة حيث راعت مختلف التطورات في نظام عمل و تسيير المنظمات الحديثة و ظهرت نظريات تركز على سمات القيادة و أخرى على سلوكياتها ، و راعت النظريات الأكثر حداثة مختلف الظروف و المواقف التي تتم فيها عملية القيادة و ظهرت نظرات أكثر حداثة كالقيادة التحويلية و التبادلية . . . الخ تؤكد على ضرورة توافر قيادة واعية و قادرة على مسايرة التغيرات السريعة ليس فقط على مستوى أنظمة التسيير و التنظيم و طرق العمل و غيرها ، انما كذلك التغير الحادث على مستوى الموارد البشرية و نظريتها للعمل و التزامها و قدرة هذه القيادة الحفاظ على مواردها الكفاءة لضمان الاستمرارية ، و رغم هذا فقد ظهرت نظريات و نماذج تلفت الانتباه الى أنه قد تتوفر مواقف لا تحتاج فيها الى القيادة و هذا فتح المجال أمام إمكانية وجود بدائل للقيادة غير أن هذا لا ينفي الأهمية الكبيرة للقيادة . و لذلك سنتناول في هذا الفصل مختلف تعاريف القيادة و أساليبها مرورا بتطور نظرياتها .

1_ تعريف القيادة:

لقد تعددت تعريف القيادة إلى حد عدم القدرة على حصرها وهذا نظرا لأهميتها وتداخلها في العديد من الإختصاصات وقد ذكر فيدلر 1967 الى أن هناك أكثر من عشرين تعريف لمصطلح القيادة وكل هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبها بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة (علاوي،1993، ص75) كما أنها القدرة على حث الآخرين على القيام بأنشطة يرتبها القائد وأنها سيطرة معينة يمتلكها الفرد على أساس أن يؤثر في سلوك الآخرين (إبراهيم،2002، ص121)

وبذلك يكون التأثير محور القيادة و هذا التأثير يكون من خلال فرد يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية سواء على المرؤوسين في العمل زملاء العمل أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي(ماهر،2003،ص294). و هنا تواجهنا حقيقة أن كل فرد في الجماعة يمكن أن يصبح قائدا لأنه يستطيع أن يؤثر في سلوك الجماعة لذلك نجد من المفيد أن نميز بين نوعين من القيادة أولهما القائد الذي تفرزه الجماعة و هو صاحب أقوى تأثير ولكن هذا التأثير غير رسمي ، و القائد الثاني هو الرئيس الرسمي للجماعة ويكون معيناً من قبل السلطة وتأثيره رسمي (عوسي،هلال،1997،ص217). و يراها هاوس الذي اشتهر بنظريته في القيادة بأن القيادة "هي القدرة لدى الفرد للتأثير ودفع وجعل الآخرين يشاركون بفعالية في نجاح المنظمة"(gilbert,pigeyre,2005,p61)

وفي هذا الصدد يقول كل من heifrtg and lawie أن القيادة يجب أن تحدث كل يوم، فلا يمكن أن تكون مسؤولية قلة من الناس أو حدثا نادرا أو فرصة لا تأتي الا مرة في العمر (توفيق،2003، ص273) وبذلك تكون ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة إعتماضية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة في الجماعات في الإنقياد لإشباع حاجاتها وتتضمن أربعة عناصر وهي:

_ الإلتباع من حيث صفاتهم وقدراتهم

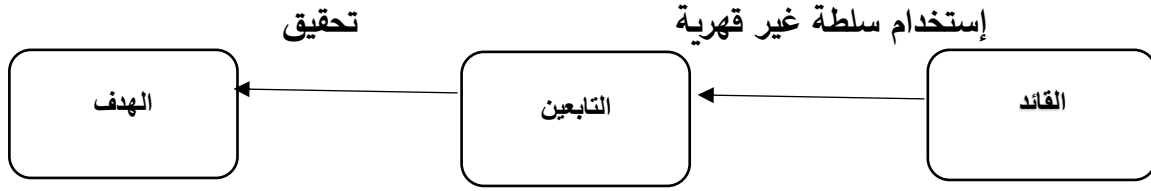
_ الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة

_ القائد وسماته الشخصية وقدراته

_ المهمة التي تحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والإلتباع (عياصرة بن أحمد،2007، ص139)

كما أن القيادة عبارة عن إجراءات يؤثر بها القائد على تابعيه بإستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف الجماعة (robert،1997،gould، p68) والشكل التالي يلخص إجراءات القيادة .

الشكل رقم 1: تلخيص إجراءات القيادة.



المصدر : من إعداد الطلبة

والقيادة هي وظيفة إدارية تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والإحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل (ديسلر، 2003، ص34)

غير أن التعريف الذي نراه أكثر شمولاً هو الذي يعرف القيادة بأنها: " الطريقة التي يحاول بها أحد الافراد التأثير بموجبها لتحقيق هدف أو أهداف معينة "

وهذا التعريف يلقي الضوء على نقاط هامة متعلقة بالقيادة وهي:

- 1_ تستند القيادة على مفهوم التأثير والذي يعتبر أحد أوجه القوة (القوة الشرعية، قوة الثواب، القسرية، التخصصية والمرجعية)
- 2_ تستعمل القيادة أربعة مراحل تستخدم فيها التأثير، فالمرحلة الأولى هي توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات، والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ والتوجيه والمراقبة والتعويض ودعم المرؤوسين في أداء عملهم ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة من خلال نشاطات تتعلق برقابة وتقويم العمل وأخيراً يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المركزة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة .
- 3_ هناك نتائج لعملية القيادة وهي: المرتبطة بالعمل مثل الإنتاجية، المرتبطة بالأداء مثل الرضا الوظيفي، دوران العمل، الغياب ... الخ

ومن خلال التعاريف السابقة التي تم طرحها لمفهوم القيادة نلاحظ وجود عناصر أساسية يمكن تحديدها فيما يلي:

أ_ القيادة عبارة عن عملية

ب_ القيادة تتضمن التأثير

ت_ القيادة تنشأ داخل الجماعة

ن_ القيادة تشمل هدف يراد تحقيقه وبذلك نعرف القيادة على أنها: " عملية التأثير التي تنشأ داخل الجماعة والتي تسعى الى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف "

وبناء على ذلك يمكن أن نستخلص أن القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف المنشودة .

2_ أهمية القيادة:

لقد ظهر جيل جديد من العلماء الباحثين بزعامة tom Peters يتتمتعون بالطلاقة والقدرة على الإقناع وتمكنوا من تقديم الكثير من الأدلة الواقعية خاصة من واقع الصناعة الأمريكية كما تتضمن قصص نجاح كبار رؤساء الشركات الأوروبية مثل Percy barne vik من شركة ABB وجون كارل جون من شركة SAS لإقناعنا بأن القيادة تحدث بالفعل فارقا كبيرا .

كما أن الزيادة في معدل التغيير في بيئة العمل له دور كبير في إبراز أهمية القيادة فعندما تكون بيئة العمل مستقرة نسبيا فإن الحاجة إلى إثارة حماسة العاملين و شحن طاقاتهم و إقناعهم بالتغلب على الأفكار الراسخة في أذهانهم و عاداتهم المألوفة في العمل تكون أقل كثيرا مما قد تكون عليه الحال عندما يكون هناك إحتياجا قويا للتغيير و خاصة عندما يكون المطلوب إحداث تغيير جذري شامل ، و عليه فإن الإدارة تكون كافية و مناسبة عندما تكون الأحداث في بيئة العمل روتينية و يمكن توقعها و التنبؤ بها ، أما عندما تتميز المؤسسة بإضطرابات و ظروف يصعب التنبؤ بها بما قد تسفر عنه فان القيادة تكون مطلوبة جدا في هذه الحالة (لمغان، 2007، ص13)

3_ مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في لسلوك تابعيه وذلك لكي يبلغ أهدافه ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات هي:

1_ **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد محبا لعمله متقنا إياه ولما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الاعمال التي يؤديونها، عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات

وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل وتتسم هذه المهارة بقدرة القائد على التحمل المسؤولة والفهم العميق والشامل للهدف . ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يلي:

_ أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد

_ هي أسهل في إكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى

_ تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في إستخدام الأدوات الفنية اللازمة لإنجاز العمل

2- المهارة الإنسانية : تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين و يجعلهم يتعاونون معه و يخلصون في العمل و يزيد من قدراتهم على الإنتاج و العطاء و تتضمن هذه المهارات كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد و مجموعات ، وأن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين و تدفعهم إلى العمل بحماس و قوة دون قهر أو إجبار وهي التي تستطيع أن تبنى الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى و تحقق لهم الرضا النفسي و تولد بينهم الثقة و الإحترام المتبادل و توجد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة عاطفيا .

3 - المهارة التنظيمية : هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل و يفهم أهدافها و أنظمتها و خططها و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود و يدرك جميع اللوائح و الأنظمة ، و تعنى كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده و فهمه للترابط بين أجزائه و قدرته على تصور و فهم علاقات الموظف بالمؤسسة و علاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه و من الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمل جوهر العمل الإداري و هي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها و ينتمي إليها و يلتزم بقواعدها الأخلاقية (محمد هاني،2014،ص209)

4-المهارة الفكرية: إن إمتلاك القائد لمقدرة الحكم على الأمور بشكل سليم من خلال النظر إلى المشكلات من كافة جوانبها لإستخلاص الحقائق الأساسية وإتخاذ القرار السليم بناءا عليه، فتوفر المهارة الفكرية تشعروا المسؤولين بأن من يرأسهم قادر على علاج الأمور بشكل جيد وإتخاذها القرار المناسب وهذا ما يخلف الثقة في نفوسهم به وتمنح القائد القدرة على التأثير في مرؤوسيه (عقيلي،2013، ص287).

4_ مصادر قوة القيادة:

تعتبر القوة من لوازم عملية القيادة والتي يتم بها التأثير المرؤوسين فالقوة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من أجل القيام بعمل ما أو الإمتناع عنه من أجل تحقيق أهداف معينة وصنف برترام ريغن، جون فرنش مصادر قوة القائد إلى خمسة مصادر رئيسية وهي:

- **قوة المكافأة:** وتستند إلى إدراك الفرد بأن إمتثاله كطالب رئيسه سيؤدي إلى حصول الفرد على عوائد إيجابية (مكافآت في الأجور والحوافز المادية والمساواة في العمل وغيرها) . (ثابت عبد الرحمان، ص498)
- **القوة القسرية (الاکراه):** والتي تقوم على أساس تطبيق القائد العقوبات أو التهديد وإجبار الفرد على طاعة أوامره (p6,dubc,2013)
- **القوة الشرعية:** وهذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة (العتوم، الكوفي، 2011، ص27)
- **قوة الخبرة:** تستند أن القائد يمتلك خبرات واسعة في مجال عمله ولديه معرفة كبيرة ويكون له تأثير قوى على الآخرين (أبو خشبة، 2012، ص116)
- **قوة الإعجاب:** يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض سمات القائد الشخصية بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد (أحمدرشواهن، 2010، ص96)

5_ نظريات السلوك القيادي:

- 1- **نظرية السمات :** ركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية و سمات القائد وخصائصه الجسمية و العقلية و الوجدانية و الإجتماعية و لقد قامت نظرية السمات على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف والثقافة . و قد تم توجيه النقد لتلك النظرية لأن هناك أنواع مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة و أن الدلائل لا توحى بأن القيادة سمة موحدة رغم وجود سمات معينة شائعة بين القادة . و تختلف سمات القائد عن جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها و الظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة مثل السمات الجسمية (الطول ، الحيوية و النشاط) و السمات العقلية المعرفية (الذكاء العام ، الثقافة ، القدرة على التنبؤ بالمفاجآت و القدرة على اتخاذ القرار) و السمات الوجدانية (التبادل الوجداني قوه الإرادة ،. الثقة في النفس و ضبط النفس) و السمات الإجتماعية

(التعاون ، التعامل مع الجماعة الإنبساطية) و سمات عامة (حسن المظهر، المحافظة على المواعيد، حسن السمعة والتمسك بالقيم). (hiebert,klatt,2001,p10)

2- النظرية الوظيفية: وترى هذه النظرية أن القيادة هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وينظر إلى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية ويركز أصحاب تلك النظرية على كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة فقد يكون التوزيع على نطاق أوسع أو ضيق لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد وهو القائد (عطوي،2004، ص82).

وتتلخص وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى
- وضع السياسة: ويتحرك القائد في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاث مصادر فوقية أي من السلطات العليا للجماعة، وتحتية نابعة من أعضاء الجماعة ككل ومن القائد نفسه حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة
- أساليب التفكير حيث يكون القائد في كثير من الأحيان مصدر الأفكار والمعتقدات والقيم للجماعة
- الخبرة: حيث يعتبر القائد مصدر الخبرة الفنية والإدارية والمعرفية بالجماعة
- الحكم والتوسط: حيث يكون القائد حكما وسيطا فيما قد ينشب من صراعات داخل الجماعة
- الثواب والعقاب: القائد هو مصدر الثواب والعقاب يتمكن من المحافظة على النظام داخل الجماعة
- الإدارة والتنفيذ: حيث يقوم القائد بتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة الجماعة وأهدافها
- نموذج سلوكي: يعتبر القائد المثال الأعلى للسلوك وقدوة حسنة لأعضاء الجماعة وصورة لأب (جولمان،2004، ص13-19)

3 _ النظرية الموقفية: تشير النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، والقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف له في المواقف الاجتماعية الاستخدام إمكاناته القيادية ويضرب أصحاب هذه النظرية الأمثال بأن قادة الفكر و العباقرة المخترعون مثل أديسون و فوردهو كانا قد ظهرا في القرن السابع عشر حيث لم يكن التقدم العلمي يمهد الطريق لظهور عقيدتهما مما تيسر لهما الوصول إلى المكانة التي إحتلها (p15، schyns,2005,meindel)

4_ **نظرية الرجل العظيم** : وهي من النظريات الأولى للقيادة و تقترض أن التغيرات في الحياة الجماعية تتحقق عن طريق أفراد ذو مواهب و قدرات غير عادية و من أشد دعاة هذه النظرية جالتون و يرى مؤيدي هذه النظرية أنه في بعض الظروف قد يحدث القائد تغيرات في الجماعة قد يعجز عن إحداثها في ظروف أخرى إلا أنه من وجهة نظر ديناميات المجال تتوقف درجة التغير التي يستطيع فرد إحداثها على بناء الجماعة ككل و على موقعه في هذا البناء أي أن القائد قد يستطيع أن يحدث تغييرا معنا حيث تكون الجماعة مستعدة لهذا التغيير و لكنه قد يعجز عن إحداث مثل هذا التغيير في فترة أخرى و تفسير ذلك ليس في تغيير القائد و لكنه في تغيير الظروف الإجتماعية (milsted,2006,p34)

5_ **نظرية الابعاد الثلاثة**: ركز رذن على الفاعلية القيادية وشملت نظريته الأبعاد الثلاثة الأتية: الإهتمام بالعمل، الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، والفاعلية القيادية وقد أشار إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي إستخدمت فيه (كنعان، 1992، ص36-40)

6_ **نظرية المسار والهدف**: ركز هاوس في هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه في التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز الأهداف وحدد أربعة أنماط للقيادة وهي: النمط الموجه، النمط السائد، النمط المشارك ونمط الإنجاز (كنعان، 1992، ص47-52)

7_ **نظرية هرسي وبلانشارد**: في ضوء النظريات والدراسات السابقة طور كل من هرسي وبلانشارد النظرية الموقفية وإستخدما بعدين أساسين للسلوك القيادي هما: الإهتمام بالعاملين، الإهتمام بالعمل كما أضافا بعدا ثالثا وهو النضج الوظيفي وأشارا إلى أن النمط القيادي الفاعل يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين وإستعدادهم للعمل وحدد أربعة أنماط قيادية وهي:

- نمط الامر: وهو سلوك عال في التوجيه ومنخفض في المساندة
- نمط التسويق: وهو سلوك عال في التوجيه وعالي في المساندة
- نمط المشاركة: وهو سلوك منخفض في التوجيه وعالي في المساندة
- نمط التفويض: وهو سلوك منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة

(جرادات، 2000، ص62-56)

8_ **القيادة فوق مع الجماعة** : قام ارتينبرج بتقسيم أدبيات القيادة الى مسارين يمثلان طبيعة القيادة الثنائية ، يعرف القسم الأول القيادة بأنها : "القدرة على عمل شيء ما بمشاركة الجماعة " وهي القيادة مع الجماعة بينما القسم الثاني يعرف القيادة على أنها : "السيطرة و اصدار الأوامر والتحكم بالآخرين

" وهي القيادة فوق الجماعة . وينتمي مفهوم القيادة فوق الجماعة الى علم السياسة والاجتماع عند الحديث عن قيادة المجتمعات التي تؤمن بأن القيادة هي السيطرة و تتضمن نوعا من العلاقة بين الأفراد يحكمها شخص من علية القوم له القدرة في التأثير على الآخرين رغما عنهم (brwnner,1995,p23) وعرف كل من برونز سثوفيكير القيادة فوق الجماعة بالتحكم والسيطرة الاجتماعية على عكس ذلك القيادة مع الجماعة التي تتميز بالتعاون والإنتاج الاجتماعي (المنقاش،2000، ص45)

6_ أنماط السلوك القيادي:

عرف كل (دلال الهد هود وزينب الجبر ،1989، ص 90) النمط القيادي بأنه: «جملة العادات والممارسات التي تصدر عن رجل الإدارة في ادارته للمؤسسة التي يشرف عليها وتختلف حسب طبيعة تكوينه الشخصي والظروف التي وجد فيها"

إن كتب العلوم الإدارية تمتلئ بالعديد من الكتابات التي تدور حول مختلف أساليب القيادة والكيفية التي تطبق بها في مختلف المواقف وعادة ما تنتظم هذه الأساليب حول خمسة أنماط للسلوك القيادي وهي:

- 6-1 النمط الاجباري أو مصدر الأوامر: حيث يقوم القائد بمفرده بتحديد المشكلة وصنع واتخاذ القرارات وتوجيه وتحديد الأنشطة دون النظر في آراء الجماعة عند قيامه بما سلف تحديده.
- 6-2 القيادة بالإقناع: وهي تبقى عملية تحديد المشكلة وصنع القرار وإتخاذه وتحديد الأنشطة في يد القائد ولكنه يقوم ببعض الإجراءات التي يستهدف منها إقناع الجماعة بضمان تعاونهم في التنفيذ.
- 6-3 القيادة بالاستشارة او عن طريق التشاور: حيث يشارك أعضاء الجماعة في صياغة الأهداف والخطط وهنا يقوم القائد بعرض القرار او الخطة ثم يأخذ ردود أفعال أعضاء الجماعة وبعد مشاركة أعضاء الجماعة وإستشارتهم يبقى إتخاذ القرار النهائي في يد القائد الذي عادة ما يؤسس على إتفاق الجماعة فإن تعذر الحصول على هذا الإجماع يقوم القائد بتشجيع كل أعضاء الجماعة على إتباع وإحترام رأي الأغلبية
- 6-4 القيادة بالتفويض: حيث يقوم القائد بتحديد المشكلة ووضع الخطوط العريضة والإرشادات العامة والحدود والقواعد ثم يضع المشكلة أمام الجماعة ويتقبل القائد قرار الجماعة إذا ما تمشى مع الضوابط والقواعد والحدود التي سبق صياغتها وإن كان يتم التفويض في هذا النمط فيما يتعلق بالسلطة والأدوار إلا أن المسؤولية تبقى دوما ملقاة على عاتق القائد .

- 5-6 القيادة بالمشاركة: وفيها يقوم القائد بدوره القيادي إلا أنه يشرك الجماعة ويوافق الإبتداء على صنع وإتخاذ الجماعة للقرار (علاقي، 1998، ص 37-43)

7_ سمات الأنماط القيادية:

7-1 القيادة الديكتاتورية (الاستبدادية):

- يتخذ القرار بنفسه
- يفرض القرارات على المرؤوسين
- يستخدم أساليب الفرض والارغام والتخويف في إجبار المرؤوسين على تنفيذ أوامره
- لا يسمح بأي نقاش أو تفاهم
- يكون القائد عادة منعزلا عن مجموعته لا ترتبط بهم علاقة انساني

7-2 القيادة الاوتوقراطية:

- يتخذ القائد القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين في ذلك
- لديه قدرة على إقناع المرؤوسين بما يريد
- يستخدم أسلوب الثواب والعقاب في تعامله مع مرؤوسيه
- يهتم في تركيزه على الإنتاج في المؤسسة
- يهتم في نفس الوقت العلاقات الإنسانية وميول ورغبات وحاجات مرؤوسيه

7-3 القيادة الديمقراطية:

- يهتم بسلوك المرؤوسين ويسعى لرعايتهم
- يسعى لإضفاء شعور جماعي إيجابي
- يقوم بالتوجيه المناسب للمرؤوسين
- إعطاء المرؤوسين حرية التصرف والحركة والتفكير في جو نفسي مريح
- يستطيع كل فرد أن يعبر عن رأيه ويقترح ويتفاعل مع الآخرين
- القائد عضو في فريق ويرى أن المرؤوسين في المؤسسة يعملون معه ولا يعملون عنده
- يكون القرار النهائي للأغلبية دون تسلط

7-4 القيادة الترسلية (الفوضوية):

- لا يتهم في مجريات الأمور
- لا يعطي توجيهاته وإرشاداته للمرؤوسين إطلاقا إلا إذا طلب منه ذلك
- يمتلك المرؤوسين حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد

- عدم القدرة على إتخاذ القرارات
- لا يترك الأمور تسيير في المؤسسة دون قيادة (عطوي، 2004، ص76-78)

8_ خصائص السلوك القيادي الفعال:

- 1- **المبدأ والابتكار:** فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في معظم المواقف
- 2- **التفاعل الاجتماعي:** حيث يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطا
- 3- **السيطرة:** وتكون لدى القائد رغبة أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة وعلو المراكز والمكانة الاجتماعية
- 4- **التخطيط والتنظيم:** ويضطلع مع أعضاء الجماعة بعملية تخطيط السلوك الاجتماعي للجماعة
- 5- **التوافق النفسي الاجتماعي:** وهذا ضروري جدا في السلوك القيادي ويرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد بروح طيبة والإستفادة منه في التطوير
- 6- **التقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والمرؤوسين:** ويشترط أن يعبر عن هذا التقبل والإعتراف والعلاقات الوطيدة ومراعاة مشاعر الآخرين وأن يترجم هذا كله سلوكيا (خمجوم، 2008، ص119-128)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن الموضوع واسع و يصعب الإحاطة بكل جوانبه فالقيادة الناجحة تلك التي لها القدرة على التأثير في الآخرين أو في العاملين داخل المؤسسة و كذلك حثهم على تحقيق الأهداف المشتركة ، فنجاح أي مؤسسة مرهون بتهيئة الظروف المناسبة و الملائمة للعمل داخل المؤسسة و كذا إيجاد قيادة قادرة على تنظيم و تسيير عملية العمل داخلها . و كل هذا يتحقق بحسب مهارات القائد فالقائد الناجح هو محور العملية الإدارية و أساس نجاحها كذلك النمط القيادي الذي يتبعه القائد يحقق له الفعالية في العمل ، كما أن إختلاف المواقف لا يمكن حصر لها نمط قيادي فكل موقف يتطلب نوعا من الأنواع المذكورة سابقا .

الفصل الثالث: ادارة الصراع التنظيمي

تمهيد

1-تعريف الصراع التنظيمي و أسبابه

2-خصائص الصراع التنظيمي و مصادره

3-مراحل الصراع التنظيمي

4-مستويات الصراع التنظيمي

5-مجالات الصراع التنظيمي

6-إدارة الصراع التنظيمي

7-استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتفاعل الافراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البعض بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل إتفاق العاملين في مواقف معينة، كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، فغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض الى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي. فالصراع ظاهرة سلوكية إنسانية تنتج لاختلاف وجهات النظر او صراع الأدوار والحاجات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية او معنوية. وعادة ما يرافق الصراع التنظيمي تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة فيها، لهذا نجد موضوع الصراع حظي بإهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمفكرين رغم إختلافهم في نظرتهم إلى الصراع من حيث نتائجه وتأثيره على المؤسسة أو على المورد البشري، ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى إعطاء صورة معينة لهذه الظاهرة من حيث تعريفها خصائصها مستوياتها جوانبها.

الفرع الأول: تعريف الصراع التنظيمي:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا وجهت كل مدرسة فكرية النظر إلى النزاع من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة الكلاسيكية الصراع أمراً خطيراً يعبر عن الظواهر البيئية التي غالباً ما تصيب المنظمات، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وأثارها السلبية على المنظمة. (العميان، 2003، صفحة 316)

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معين، وبذلك فإنه ولا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة وهي تسعى لتحقيق أهدافها وفيما يلي بعض التعريفات للصراع:

تعريف boulding الصراع التنظيمي هو "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع المدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل من الطرفين في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر." (محمود، 2005، صفحة 295)

يرى **مارتشيون وسايمون** الصراع على أنه "إضطراب أو تعطيل في إتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البدائل"

تعريف زايد: يعرف الصراع التنظيمي بأنه: النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه. (فاتح، صفحة 30_36)

تعريف القحطاني: الصراع التنظيمي هو "إرباك أو تعطيل لوسائل إتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة والإختيار بين البدائل."

تعريف هاني عبد الرحمن صالح الطويل: يعرف الصراع على أنه تعطل أو إنهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرارات المعيارية مما يجعل الفرد يعيش صعوبة إختيار البدائل الفعل والأداء. (ناصر، صفحة 2005)

ويرى روبنز بأن الصراع هو: العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلباً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر. (الغني، صفحة 14)

تبين التعريفات السابقة إختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تناسب بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيها أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على الصلاحيات والقوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الأخر، فالصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمرا ويمكن أن يكون هذا هدف وظيفي وقد يؤدي إلى الإختلال الوظيفي (شلابي، 2013، صفحة 101)

ومما سبق نرى أن هناك إختلافا وتعددا في التعريفات التي تبناها المفكرون والكتاب في نظرتهم لمفهوم الصراع التنظيمي، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود الكثير من المداخل لدراسة الصراع كظاهرة إجتماعية حيث يركز كل مدخل على جانب من الجوانب، ويعود أيضا ذلك إلى تنوع الخلفيات والإتجاهات العلمية لكل فريق

الفرع الثاني: أسباب الصراع التنظيمي:

إن الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجوده تحديا للمديرين، فليس المطلوب القضاء عليها في حالة ظهورها بل إدارتها والتعامل معها بإيجابية نحو تحقيق أهداف الفرد والجماعة ولا يتسنى ذلك إلا إذا تم التعرف على أسبابها وجاءت الأسباب لدى أغلب الكتاب والإداريين والباحثين على النحو التالي: (محمود، 2005، صفحة 297)

أولا: الأسباب التنظيمية:

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة نجد الأسباب التنظيمية والتي تعود إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق هذا الصراع ونذكر منها ما يلي:

أ - نمط اتخاذ القرار:

رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالا لظهور تناقضات، ذلك وأن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات النظر متباينة وعرض بدائل أكثر لإختيار بينها.

كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ينجز عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة وإتخاذ القرارات.

ب- تعارض الأهداف :

إن تعارض الأهداف العامة للمنظمة مع أهداف الأفراد أو الجماعات المنتمية لهذه المنظمة يعد أمرا أساسيا في ظهور الصراع داخل المنظمة

ج- محدودية الموارد وإمكانيات ندرتها:

فكلما كانت الموارد محدودة كلما إحتدم النزاع وكانت فرصة الصراعات أكبر

د- تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافأة: (ناصر، صفحة 295)

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وصرف المكافآت فان ذلك يقود إلى بروز الصراعات فكلما إهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت إحتتمالات الصراع.

ومن بين الأسباب التنظيمية نجد أيضا ما يلي:

أ- تعدد أساليب الرقابة وضعف قنوات الإتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة، وفي حالة ضعف هذه القنوات يؤدي إلى تضارب القرارات الإدارية وتعدد وجهات إصدارها وبالتالي ظهور صراعات بين أقسام العاملين في المنظمة.

ب- التغيير في مركز الفرد في المنظمة داخل الهيكل التنظيمي

ج- يحدث النزاع لعدم الإنسجام في المكانة والمركز، وعدم وجود مناخ عمل صحي

د- تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت

هـ- إختلاف وجهات النظر بين العاملين ورجال الإدارة

و- التباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة وهذا يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات ومعتقدات نابعة من مجتمعه وكلما زاد التمسك زاد احتمال الصراع.

ثانيا: الأسباب الشخصية للصراع:

وقد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات

ولكن الأسباب قد تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ومن بين تلك الأسباب نذكر ما

يلي:

أ- نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين، فهناك أشخاص فرديون إنعزاليون وهذه الشخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.

ب- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين في المؤسسة (ماهر، 2006، صفحة 151)

ج- العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين وسوء إدراك الفرد لسلوكه وسوء تفسيره للأمور

د- ضعف روح المعنوية للأفراد وعدم مشاركتهم في إتخاذ القرار الإداري وذلك لعدم وجود إتصالات

هـ- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس

و- الإحساس بالتهميش الذي يولد عدم الإستماع لمطالب الفرد في أي منظمة مما يؤدي إلى دخول في إضراب وينشأ بذلك صراع

ي- اعتقاد العمال بأن العنف هو السبيل الوحيد لتحقيق مطالبهم وبتعليل العمال في معظم هذه الحالات بأن صراعاتهم مع الإدارة سببه الأجور وكثرة ساعات العمل بالرغم من الأسباب التي أدت إلى هذا الصراع قد تكون مختلفة عن ذلك تماما
كما يورد جواد الأسباب التالية للصراع:

- العامل النفسي: بحيث يختلف الأفراد في ميولهم ودوافعهم مما يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة

- عامل السلطة: أي تركز السلطة وعدم توزيعها وهذا ما يؤدي إلى الإساءة في إستخدامها من طرف الأفراد

- عامل المصلحة: أي تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة

- العامل البيئي: أي إختلاف في المذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية

- العامل المنظمي: أي الأسباب هيكلية، فالأفراد يتواجدون في مستويات تنظيمية مختلفة وهذا يعدل أهدافهم ومصالحهم المختلفة. (شوقي، 2000، صفحة 267)

أي أن الأسباب التي تؤدي إلى الصراع فيما يتعلق بالجوانب الشخصية تعود إلى طبيعة التفكير والتفسير غير الموضوعي لدى العمل ونمط الإتصال داخل المنظمة ومستوى الرضا والثقة أما بما يتعلق

بالجوانب التنظيمية تعود إلى جوانب العمل الإداري من هيكل تنظيمي وتقسيم الأدوار والمركزية ونمط الإشراف وإتخاذ القرار

2_ خصائص الصراع ومصادرها:

الفرع الأول: خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها فيما يلي:

- 1- ينطوي الصراع التنظيمي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف. (ديري، 2011، صفحة 287)
- 2- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- 3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة
- 4- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف المنافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها (شلابي، 2013، صفحة 95)
- 5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية
- 6- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار بعضهم ببعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع
- 7- يتضمن الصراع تفاعلات تتم على الأقل بين شخصين أو جماعتين هذه التفاعلات من الممكن أن يتأثر بها أو يخضع لها أو يفوز فيها كل طرف على طرف آخر.
- 8- توجد العديد من الأفكار والأهداف داخل المؤسسة الواحدة وهذه الوضعية تجعل من الصراع حدثاً حتمياً لا يمكن تفاديه (العميان، 2003، صفحة 366)

الفرع الثاني: مصادر الصراع التنظيمي:

أشار القريوتي بأنه إختلف الباحثون على مصادر الصراع التنظيمي على العوامل التي تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي فيه تناقضات ونزاعات داخل التنظيمات الرسمية أهمها:

1- قلة المصادر مما يؤدي على تنافس المنظمات على الموارد المالية والبشرية وموارد الخام وهذا التنافس يؤدي إلى صراع في حالة هذه المصادر

2- حدوث التناقضات والنزاعات بسبب التدخل بين الأنشطة المنظمة وإعتماد بعضها على بعض

3- وجود تناقض لعدم وجود إتصال فعال يشمل أجزاء التنظيم ويعطي المعلومات اللازمة فنتخذ القرارات في فروع التنظيم بناء على ما يتوفر لديها من معلومات قد تكون في كثير من الأحيان مختلفة

4- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المطلوبة بين أعضاء التنظيم حيث لا يعرف كل شخص حقوقه وواجباته وبالتالي يحدث إزدواجية في تأدية المهام مما يؤدي إلى حدوث تناقضات وصراعات [(مرسي، 2010، صفحة 145)

5- اختلافات الإدراك لأن قدرات الأشخاص على القيم تختلف من شخص إلى آخر بناء على الخبرات والتجارب التي يمر بها الأفراد مما يؤدي إلى التباين في كيفية التعامل مع ما يحدث داخل المنظمة

6- التباين في إتجاهات وقين الجماعة يؤدي إلى اختلاف في كيفية تعاملهم مع المواقف وبالتالي التناقض فيما بينهم والآخرين

7- الإختلافات الفردية لأن هناك أفراد يميلون إلى الجدل والمعارضة والبعض الآخر يميل إلى القيام بالواجبات الوظيفية بشكل هادئ

8- متطلبات إتخاذ القرار وهناك عامل يرتبط بمتطلبات إتخاذ القرار وهو درجة الغموض في المهام وتشير إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات حيث غموض المهام يزيد الحاجة إلى معلومة إضافية ومن هنا يمكن أن ينشأ الصراع بين جماعتين متفاعلتين. (ديري، 2011، صفحة 253)

3_ مراحل الصراع التنظيمي:

تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى إتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها ومن بين النماذج الأوسع أو قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي

اقترحه الكاتب لويس بوندي louis pandy الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو التالي:
(شلابي، 2013، صفحة 116_117)

- مرحلة الصراع الخفي (الضمني):

تتضمن هذه المرحلة الشروط 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 ضمناً غير معن.

- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهم في هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تتساقط عبر قنوات الإتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات

- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح بحيث يتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.

- مرحلة الصراع العلني: (العميان، 2003، صفحة 375)

وفي هذه المرحلة يلجأ الفرد والجماعة إلى إنتهاج أسلوب علني صريح للتعبير عن الصراع ضد 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.

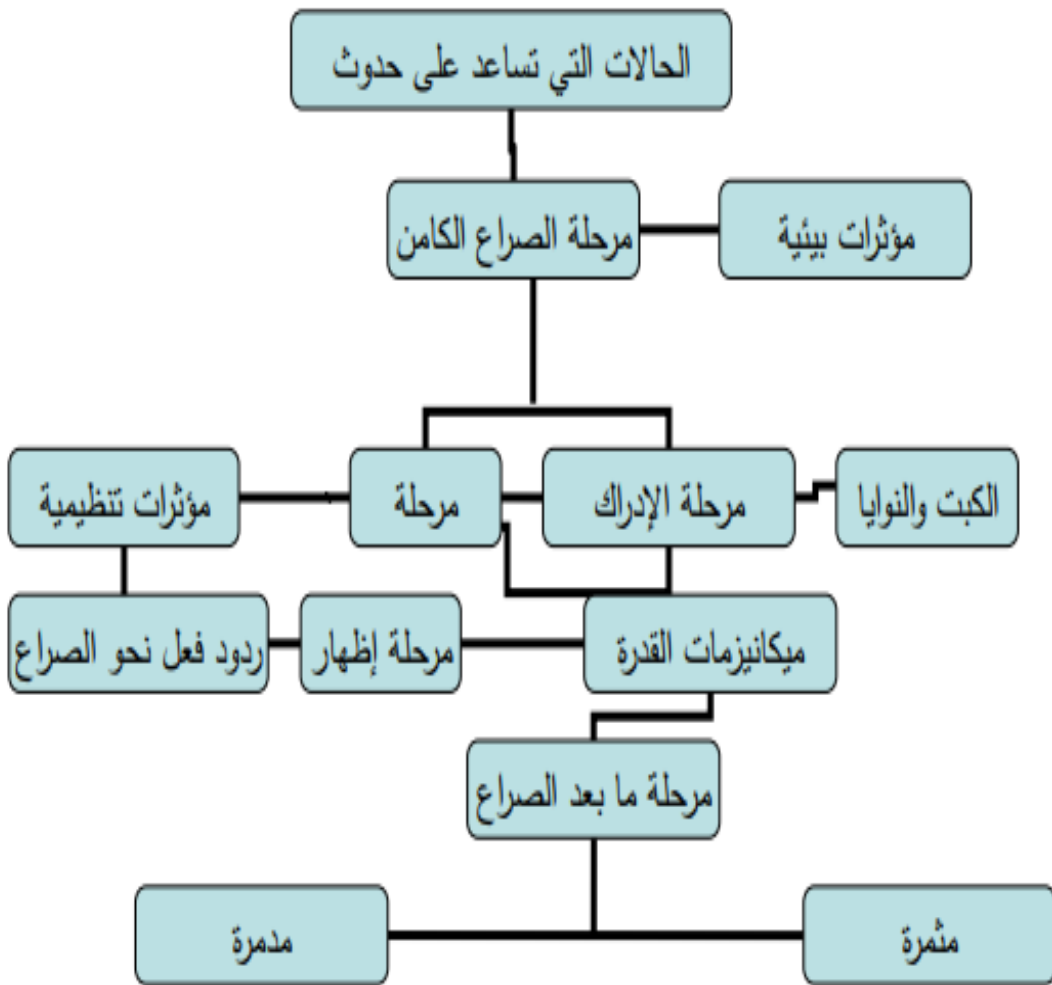
- مرحلة ما بعد الصراع:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون المتبادل والتنسيق مستقبلاً مع الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات أخرى جديدة لاحقاً، وإذا شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً. وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع مراحل الأولى في الصراع،

لأن إدارة الصراع حينئذ ستكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات الصراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود.

والشكل التالي يوضح لنا المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي كما يراها "بوندي" والعلاقات فيما بينها والمؤثرات على كل مرحلة. (pandy, p. 111)

الشكل 2: مراحل الصراع التنظيمي حسب بوندي



4_ مستويات الصراع التنظيمي

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصفيات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي:

يقول العتيبي انه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

أ- الحالة الأولى: إذا زاد مستوى الصراع على مستوى محدود أو مرغوب فيه فإن من واجب الإدارة

التدخل لتخفيضه إلى المستوى المراد فيها

ب - الحالة الثانية: إذا انخفض الصراع عموماً يكون مرغوباً فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل

لتنشيط الصراع والارتقاء إلى المستوى المرغوب مما سبق يظهر لنا أن للصراع التنظيمي ثلاث

مستويات:

أ_ مستوى الصراع المرغوب فيه

ب_ مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه

ج_ مستوى صراع أقل من المرغوب فيه (شوقي، 2000، صفحة 263)

ويسمى المستوى المرغوب بالحد الأمثل للصراع والجدول التالي يوضح المستويات الثلاث للصراع

التنظيمي:

الجدول رقم 01: مستويات الصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، غياب التحدي، بطء التأقلم، نقص الأفكار	منخفض
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تحرك نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم التعاون، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: زهير بوجمعة شلابي (شلابي، 2013، صفحة 97)

5_مجالات الصراع التنظيمي:

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة، وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية:

- 1- الصراع على مستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضها
- 2- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية أو بعضها.
- 3- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها أو بين العاملين.
- 4- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين
- 5- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة
- 6- الصراع بين الإدارة والعاملين في مستويات الدنيا
- 7- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى (موسى، 2006، صفحة 14)

6_ إدارة الصراع التنظيمي

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها "مجموعة من الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو بمشاركة الآخرين". أما تعريف إدارة الصراع التنظيمي فيعني على المستوى التنظيمي: «الطريقة أو الألية التي يتبعها المدير ويمكن من خلال الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك. (المصري، 1999، صفحة 04)

عند حد معين الصراع يصبح واجبا على إدارة المنظمة أن تتحرك للتدخل لوضع حد للصراع، وتخفيف حدته فهناك عدة عوامل مساعدة لإدارة الصراع أهمها:

- الاعتراف من جانب الإدارة والأفراد بأن الصراع يمكن حدوثه نتيجة وجود اختلافات بين الأفراد.
- العمل على تقبل الصراعات ومناقشتها بصراحة، وفقا لمبدأ حرية الرأي.
- وجود نظام اتصال فعال بين أفراد المنظمة بما يحقق التفاهم المشترك.
- توفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آراءهم ومناقشتها مع الآخرين. (الباقي،

(2005، صفحة 156)

وهناك من يرى أنه حتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:
- من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة إلى تحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي التعرف على أسبابه الحقيقية وذلك من أجل معالجته بشكل جذري ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدأ الصراع دون معالجة حقيقية لأسبابه لأنه سوف ينشأ من جديد
- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة: إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع
- محاولة إعداد توجيه توترات الأفراد: بحيث يجب أن يبقى عند الأفراد والجماعات مقدار صحي من التوتر، والتوترات يجب أن تقتن بشكل إيجابي يخدم المصلحة المنظمة.

7_ استراتيجيات إدارة الصراع:

تلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره لتحقيق أهدافها المنشودة وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع، لذا أصبح من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام إستراتيجيات مختلفة والتي يتم من خلالها تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة وقدرتها على السيطرة على الصراع.

أولاً: استراتيجية التجنب أو الانسحاب:

في هذه الاستراتيجية يعقد أحد الأطراف الصراع العزم في أن يبعد تركوه عن الصراع، وينسحب من مجابهة الطرف الآخر، أي بمعنى التغاضي عن أسباب الصراع في هذه الاستراتيجية، يمكن إستعمال العديد من الأساليب والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات وتشمل ما يلي:

أ_ الإهمال أو تجاهل الصراع

ب_ الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محددة بالإضافة إلى أسلوب الانسحاب أو التراجع وهو أسلوب سلبي ومهدئ للصراع ويخفف من حدة التوترات ويتم هذا في مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جدول أعمال دقيقة وصارمة.

(بورغدة، 2005، صفحة 155_156_157)

ثانياً: استراتيجية التهدئة:

تسعى هذه الإستراتيجية إلى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، وتخفف من حدة الصراع

بينهما، وتتضمن تسوية نقاط الخلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو ليتناقض خطرهما بين الأطراف المتصارعة وهي:

- **أسلوب التخفيف:** بمعنى التقليل من شأن الاختلاف بين أطراف الصراع وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة.
- **التساهل (التكيف):** وهي هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوناً متوسطاً من الوحدة بالرغم من دفاعها وتخاذلها في مطالبها، وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل وتتكيف معه والوحدة تؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى، والتي غالباً ما تكون أقوى من الوحدة الأولى.
- **التعاون:** تميل الوحدة إلى المحاولة حل المشاكل وإشراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل وذلك، إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك، فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جداً في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على طاولة التفاوض وأكثر من هذا من خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين (القريوتي، 2003، صفحة 274)

ثالثاً: استراتيجية التفاوض:

تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف النزاع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئية تمهيداً وتسوية للصراعات القائمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى مختلف الأطراف والمفاوضة هي لقاء مجموعة من الأطراف غير متفاهمة والجلوس على طاولة التفاوض مع بعضهم البعض ومن خلال هذه اللقاءات فإن العلاقات تتحسن أكثر فأكثر والطرف الآخر يمكن له تأكيد أو نفي وجهات نظره.

رابعاً: استراتيجية التحكم:

يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية بعد إستنفاد جهود جميع الأطراف المهنية بالصراع، وبعد فشل مختلف الإستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات التنظيمية القائمة، فالتحكم يتمثل في جملة من التدابير والوسائل لتسوية الصراعات وعادة ما تقوم بها هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع من أجل تقاضي المحاكم

المختصة وقرار هذه الهيئة يعتبر ملزما للطرفين أو لأطراف الصراع، ويجب أن يكون هذا القرار رشيدا وحياديا لتسوية الصراعات القائمة .

ووفقا لهذه الاستراتيجية يقوم المحكمون بإستدعاء أطراف الصراع ويطلبون منهم تقديم إثباتاتهم وأدلتهم مع إجبارهم على تسليم هذه الوثائق إلى الطرف الآخر، المعني بالصراع، والحكم يبررون قراراتهم من خلال توضيح الأسباب لطرفي الصراع إستنادا إلى الوثائق والأدلة المقدمة .

وفي الأخير فإن استخدام واحد أو أكثر من هذه الاستراتيجيات يساعد المؤسسة على تجنب العديد من المشاكل التي قد تستفحل فيها، وبالتالي تحافظ على نموها وتطورها وبقائها في عالم الأعمال، لأن إستمرار الصراع دون معالجة وإدارة إيجابية سيؤدي إلى تدهور المؤسسة والذي سيؤثر على نشاطاتها، حيث تقل دافعية الأفراد ويضعف الإنجاز وتزيد التكاليف ويقل وينخفض كنتاجة لما سبق الأداء والفعالية التنظيمي.

(شلابي، 2013، صفحة 137_138_139)

خلاصة :

تختلف الآراء في نمط النظر إلى الصراعات التنظيمية, فهناك من يراها أمر سلبي وضار يجب وقفه بإعتباره ظاهرة غير عادية بالنسبة للمؤسسة, وهناك من يراها أمرا صحيحا وضروريا لابد من وجوده لأنه يساهم في تفاعل ودفعة عجلة التغيير و التكيف إلى الأمام

إن تعرض المؤسسة الى أنواع متعددة من الصراعات يؤدي إلى القلق و التوتر في جميع النشاطات مما يجلب الضرر إلى جميع الأطراف, ولا يوجد أسلوب محدد للقضاء على هذه الصراعات نهائيا, لأن الصراع ظاهرة مستمرة, ويمكن التخفيف من هذه الصراعات من خلال القضاء و التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى ظهورها والتي تتمثل في أسباب شخصية وأخرى تنظيمية وهذا ما يقتضي إعادة بناء تركيبها وفق أسس واقعية وعلمية, وذلك من خلال عقد برامج التوعية للتعرف على قيادة المنظمة التي تسمح بتخفيض الصراعات

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات التطبيقية للدراسة

تمهيد.

01. الدراسة الاستطلاعية.

1-2 الخصائص السيكومترية

03. حدود الدراسة

04. منهج الدراسة

05. مجتمع الدراسة

06. ادوات جمع البيانات .

07. خصائص عينة الدراسة

08. الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد تناول المفاهيم النظرية في الفصلين الثاني و الثالث المتعلقة بمتغيري الدراسة حول السلوك القيادي وإدارة الصراع التنظيمي ، سنحاول إسقاط الجانب النظري في المجال الميداني كي لا تبقى مجرد مفاهيم نظرية و قد جاء إختيارنا لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء .
و سنتطرق في هذا الفصل الى : الدراسات الإستطلاعية و منهج الدراسة و مجتمع الدراسة و عينته وأدوات جمع البيانات الميدانية و النظرية و حدود الدراسة و الأساليب الإحصائية

1-الدراسة الاستطلاعية:

يعتبر استخدام العينة من الأمور الشائعة في مجال البحوث و الدراسات العلمية حيث قمنا بإختيار عينة مكونة من 30 عامل

1-2-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل و مقادير عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق".
يعتبر الصدق والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة (الاستبيان) في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القرارات المأخوذة من تلك الأدوات.

1- حساب مؤشرات صدق الإستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الإستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. الصدق البنائي لمحاوّر الإستبيان.

أ- صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان

صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (1-) و(1+).

وتكون معاملات الارتباط المحسوبة دالة إحصائية (أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها من خلال مقارنة قيمة مستوى القيمة الإحتمالية (sig) لكل معامل إرتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لكل معامل إرتباط، أقل من مستوى الدلالة: 0.05، فإن معامل الإرتباط ذو دلالة إحصائية. ومنه: توجد علاقة بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها ككل، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق

ومتسق لما وضع لقياسه أي أن مضمون البعد يتلاءم مع مفهوم المراد قياسه. والجدول التالية تبين نتائج حساب صدق الإتساق البنائي لمحاور وأبعاد والإستبيان كما يلي:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: السلوك القيادي من خلال معامل ارتباط سبيرمان:

الجدول رقم 02: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول: السلوك القيادي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

رقم العبارة	معامل person	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة
01	0,316	0,069	غير دال
02	0,309	0,075	غير دال
03	0,652**	0,000	دال
04	0,618**	0,000	دال
05	0,685**	0,000	دال
06	0,764**	0,000	دال
07	0,725**	0,000	دال
08	0,758**	0,000	دال
09	0,600**	0,000	دال
10	0,693**	0,000	دال
11	0,665**	0,000	دال
12	0,657**	0,000	دال
13	0,709**	0,000	دال
14	0,684**	0,000	دال

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور تمتاز بالإتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط (Spearman) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 06 مع محورها بلغ قيمة $r=0.767$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من 0.05.

وأيضاً للعبارة رقم 13 مع محورها بلغ قيمة = 0.709 وهو دال إحصائياً، حيث قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي للعبارات.

صدق الاتساق الداخلية للمحور الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال معامل ارتباط سبيرمان:

الجدول رقم 03: يوضح مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

رقم العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة
01	0,353*	0,040	دال
02	0,403*	0,018	دال
03	0,423*	0,013	دال
04	0,302	0,082	غير دال
05	0,346*	0,045	دال
06	0,260	0,138	غير دال
07	0,314	0,070	غير دال
08	0,494**	0,003	دال
09	0,352*	0,041	دال
10	0,465**	0,006	دال
11	0,454**	0,007	دال
12	0,511**	0,002	دال
13	0,433*	0,011	دال
14	0,369*	0,032	دال
15	0,533**	0,001	دال

دال	0,005	0,471**	16
دال	0,002	0,515**	17
دال	0,039	0,355*	18
دال	0,002	0,508**	19
دال	0,007	0,451**	20
دال	0,002	0,523**	21
غير دال	0,353	0,164	22
غير دال	0,351	0,165	23
غير دال	0,334	0,171	24
غير دال	0,759	0,055	25
غير دال	0,148	0,253	26
دال	0,023	0,388*	27
دال	0,008	0,445**	28
دال	0,003	0,497**	29
دال	0,002	0,507**	30
دال	0,002	0,522**	31
دال	0,014	0,420*	32
دال	0,008	0,450**	33
غير دال	0,118	0,273	34
دال	0,031	0,370*	35
غير دال	0,545	0,107	36
غير دال	0,183	0,234	37
غير دال	0,617	0,089	38
غير دال	0,137	0,260	39

دال	0,026	0,381*	40
غير دال	0,175	0,238	41
دال	0,003	0,491**	42
دال	0,048	0,342*	43
دال	0,076	0,309**	44
غير دال	0,162	0,246	45
دال	0,047	0,343*	46
غير دال	0,107	0,281	47
غير دال	0,057	0,330	48
غير دال	0,127	0,267	49

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الإرتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن : عبارات المتعلقة بالمحور تمتاز بالإتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الإرتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الإرتباط (Spearman) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الإرتباط للعبارة رقم 12 مع محورها بلغ قيمة = $R=0.511$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $sig= 0.002$ وهي أقل من 0.05 وأيضاً للعبارة رقم 31 مع محورها بلغ قيمة = $r=0.522$ وهو دال إحصائياً ، حيث قيمة $sig=0.002$ وهي أقل من 0.05.

ونفس المقارنة مع باقي العبارات ، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه. أي: توجد علاقة بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها ككل، أي بعبارة أخرى أن محور صادق ومتسق لما وضع لقياسه أي أن مضمون المحور يتلاءم مع مفهوم المراد لقياسه.

الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

الجدول رقم 04 : يوضح مدى الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي =		محاور الاستبيان	
النتيجة	القيمة الإحصائية Sig	معامل الارتباط سبيرمان	
دال	0.000	0.404	السلوك القيادي
			إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS,V 25

التعليق على الجدول أعلاه: يعرض الجدول أعلاه النتائج الإرتباطات الثنائية لمعامل إرتباط بين كل من الدرجة الكلية الإجمالي عبارات كل محور مع الدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان، حيث نلاحظ أن : معاملات الارتباط (Spearman Correlation) ذات دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG أقل من مستوى دلالة 0.05، حيث معامل الإرتباط بين المحورين مع بلغ قيمة $r=0.404$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من 0.05 ومنه تعتبر محاور أداة الدراسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

- حساب قيم مؤشرات ثبات الاستبيان:

يعرف الثبات الإستبيان على: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة من الأفراد في نفس الظروف ومعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد أظهرت نفس درجة شيئا من الإتساق أي أن درجته لا تتغير جوهريا بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة من الأفراد.

ولتوضيح معنى الثبات نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الأفراد على الإستبيان ما، ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الإستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الإختبار (أي توزيع نفس الإستبيان على نفس هذه المجموعة من الأفراد ورصدت أيضا درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الأفراد في المرة الأولى لتطبيق الإستطلاع، هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الأفراد في المرة الثانية. وبناء عليه نستنتج بأن نتائج الإستطلاع ثابتة تماما ولا تتغير كثيرا بإعادة تطبيقها بمعنى أكثر دقة أن ما تضمنه الإستبيان نتائجه تكون ثابتة أنه ثابت . وهناك عدة طرق

لقياس ثبات عبارات ومضمون ومحتوى الإستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ حيث تتفق معظم الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذا الإقتصادية على أن تكون قيم ثبات مجموعة من العبارات أكبر من العتبة (0.60) وفي دراستنا ثم التحقق من ثبات عبارات الإستبيان الدراسة، من خلال إستخدام طريقة Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ)، حيث يعتبر مؤشر لقياس الثبات الإستبيان وهو أكثر إستخداما من طرف الباحثين في الدراسات البحثية حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الإستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الإستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

جدول رقم 05: يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للإستبيان

Cronbach's Alpha			محاور الاستبيان
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	14	0.889	السلوك القيادي
ثابت	49	0.858	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
ثابت	63	0.934	عبارات الإستبيان

يعرض الجدول أعلاه النتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات كل محور من محاور الإستبيان وهذا من أجل معرفة مدى تمنع عبارات كل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الإستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة وفيما يلي تعليق على النتائج الجدول أعلاه حيث نلاحظ أن: قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مقبولة إحصائيا فهي أكبر من العتبة (06) حيث قيم محصورة بين أعلى قيمة 0.889 وأدنى قيمة 0.858 وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الإستبيان بلغت 0.934 والذي يضم 63 عبارة ومنه فإن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الإعتماد على بيانات الإستبيان في قياس المتغيرات الدراسة خلاصة نتائج حساب الخصائص السيكومترية (قيم مؤشرات الصدق والثبات) للإستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

3- حدود الدراسة :

الحدود المكانية : وكالة الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء برج بوعريرج

الحدود الزمنية : طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني في شهر من السنة الجامعية 2021/2022

4_منهج الدراسة :

المنهج : مأخوذ من الفعل نهج و المنهج في اللغة العربية يعني الطريق الواضح . أو الخطة المرسومة للسير عليها

ويعتبر الطريق التي يستتجها الباحث في دراسة المشكلة و إكتشاف الحقيقة و الهدف منه فهم الظاهرة و موضوع الدراسة و يجيب على التساؤل التالي : كيف يمكن حل مشكلة البحث ولهذا فإن المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لإكتشاف الحقيقة (حمدان،1999،ص7)

والمناهج أنواع حسب نوع الظاهرة المدروسة و ما يناسبها، و بما أننا في دراستنا بصدد معرفة ظاهرة السلوك القيادي و معرفة كيفية حدوثه و أهم انماطه ، فإن المنهج الأنسب لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي لأنه يخدم موضوع دراستنا كونها ظاهرة نفسية تحدث في مختلف المؤسسات و هو ما يتطلب وصفا لهذه الظاهرة.

5_مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء برج بوعرييج التي تتكون م105 عامل

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فإن الباحثان إستخدمت أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات حيث وزعت أداة الدراسة (مقياس) على جميع المجتمع ، وأستبعد منها10 إستبيانات لعدم إكمال الإجابة على كافة فقراتها وبهذا يكون عدد الإستبيانات الصالحة لتحليل الإحصائي95 إستبيان

6_ أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها وإختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة ، والهدف المراد الوصول إليه، وكما أننا بصدد معرفة طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي وإدارة الصراع التنظيمي ، وتماشيا مع طبيعة الموضوع ، فقد إعتدنا على الاستبيان ، إذ يعتبر هذا الأخير على أنه : " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ، يتم وصفها في إستمارة ترسل لأشخاص المعينين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على الأجوبة عن الأسئلة الواردة فيها " (عمار وآخرون ، 2019 ص 71).

وفيما يلي توضيح هيكل أداة الدراسة النهائية:

جدول رقم 06 : يبين الصورة النهائية للاستبيان

الابعاد	عدد العبارات	اقسام الاستبيان
أولا: البيانات الشخصية		
الإعتراف 04_01 التمكين 08_05 العدالة التنظيمية 11_09 التكوين 14_12	25	المحور الأول: السلوك القيادي المتغير المستقل
التحنب 1-10 التنازل 11-20 التعاون 21-30 التسوية 31-40 السيطرة 41-50	22	المحور الثاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتغير: التابع
	(47) عبارة	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبتين

وتم الإعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)* الخماسي، بحيث تقابل كل عبارة قائمة(بدائل) ويرمز لها رقميا خلال إدخال البيانات لبرامج الحاسوب ب (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي:

* - مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المستجوبين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول

جدول رقم 07 : توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الإستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الإعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الإستبيان ويحسب بالعلاقة:

1-المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وبتطبيق على الإستبيان الدراسة نجد:

2-المدى = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد

3-درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

4-طول الفئة = $0.80 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد

الأعلى لكل مجال مثلا: $1.80 = 0.80 + 1$ فنحصل على مجال [1- إلى -1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي

أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم 08: تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكارت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها"

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الإستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالإعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الإعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

- نشر وإدارة الاستبيان: بعد أن تم إعداد إستمارة الإستبيان بشكله النهائي، جاءت بعدها مرحلة توزيعها على العينة المقصودة من عمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة برج بوعريش، حيث تم توزيعها يدويا، حيث تم التركيز على الأفراد ذوي الخبرة والإختصاص في المجال.

-متغيرات الدراسة: بما أن هذه الدراسة تتناول السلوك القيادي وعلاقته بإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة كالتالي:

- المتغيرات التابعة: المتغير التابع هو الذي يتأثر بالمتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

7-خصائص عينة الدراسة

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، في هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الإستبيان والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة وكذا عرض تحليل وصفي للمتغيرات والخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

7-1- التحليل الوصفي للبيانات العامة للمستجوبين.

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة مثل الجنس، الخبرة المهنية وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي من خلال حساب التكرارات والنسبة% كما هو مدون في الجداول التالية:

7-1-1 بالنسبة لمتغير الجنس.

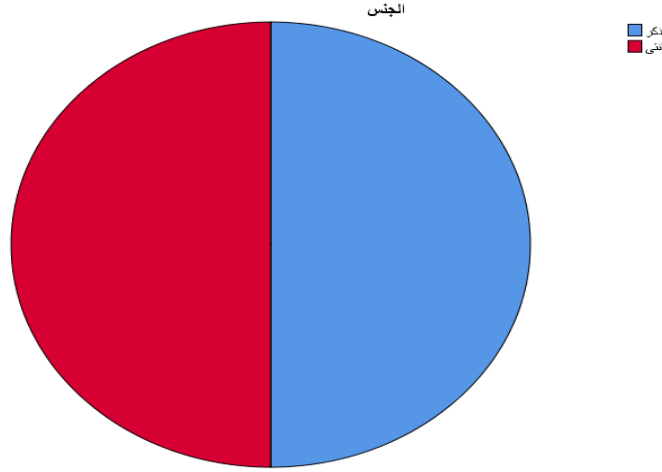
جدول رقم 09: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة%	التكرار		
50	48	ذكر	الجنس
50	48	أنثى	
100	96	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 96 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنفس العدد 50 فرد بنسبة 50 % لصالح الفئة الذكور وهي نفس نسبة الإناث حيث بلغت 50 % من إجمالي أفراد العينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



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

2-1-7 بالنسبة لمتغير العمر.

جدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

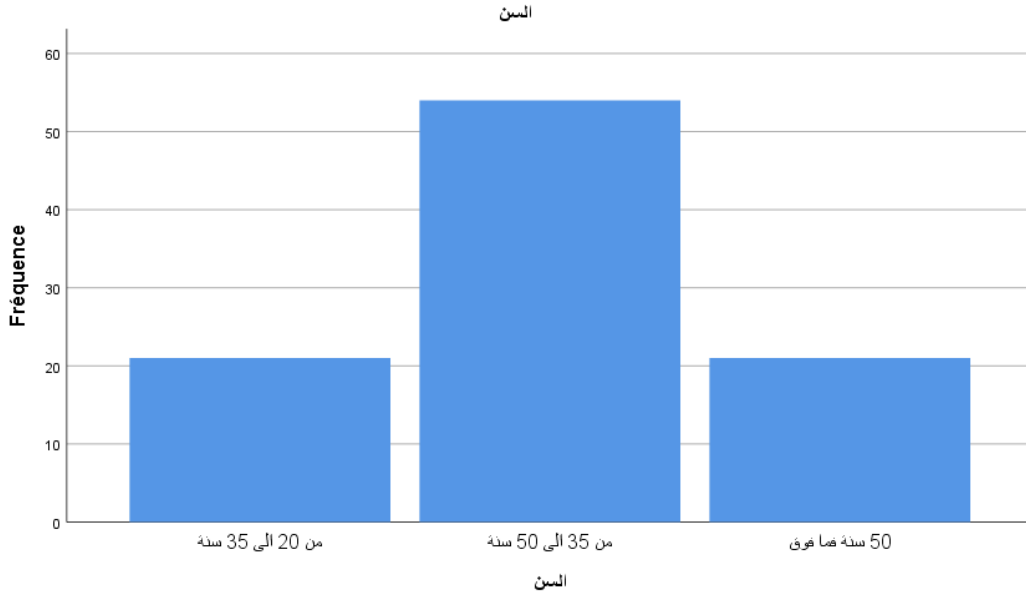
النسبة %	التكرار		
21.9	21	من 20 إلى 35 سنة	العمر
56.3	54	من 35 إلى 50 سنة	
21.9	21	أكبر من 50 سنة	
100	96	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 96 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بعدد 54 فرد بنسبة 56.3 % لصالح الفئة العمرية من 35 سنة إلى 50 سنة

وبعدد 21 أفراد بنسبة 21.9 % لصالح الفئة من 20 إلى 35 سنة وكذلك فئة أكبر من 50 سنة من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



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

8-أساليب الإحصائية :

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS:Statistical Package for the Social Sciences** وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ، وقد أنشئ خصيصا لتحليل بيانات البحوث الاجتماعية لكنه لا يقتصر عليها فقط ،بل يشتمل على معظم الاختبارات الإحصائية تقريباً ، وله قدرة فائقة على معالجة البيانات، كما أنه يتوافق مع معظم البرمجيات المشهورة، ولهذا يرى الباحثون أنه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية، كما يستخدم هذا البرنامج في حساب مقاييس النزعة المركزية وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب الآتية :

- رقم نسخة الإصدار البرنامج المستخدم هو : (SPSS: V25)
- التكرارات والنسب المئوية
- الأشكال والرسوم البيانية
- المتوسطات الحسابية

- الإنحراف المعياري
- معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)
- تحليل الانحدار (analysais Régression)
- إضافة الى انه تم اعتماد على مستوى دلالة 0.05 لإختبار الفرضيات وحساب الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين حيث يتم إختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الإستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن إحتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
- مستوى المعنوية (Sig)، أو (إحتمال الخطأ) (P-value)

الباب الخامس: عرض نتائج الدراسة

1. عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
 - 1.1. عرض نتائج اختبار الفرضية العامة
 - 2.1. عرض نتائج اختبار الفرضية الجزئية الاولى
 - 3.1. عرض نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية
 - 4.1. عرض نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة
02. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.
- 03 الاستنتاج العام

1- عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، و تأتي كالتالي :

1-1- عرض نتائج اختبار الفرضية العامة: نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي وعلاقته باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي: نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H0): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين السلوك القيادي وعلاقته باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج من وجهة نظر المستجوبين

الفرضية البديلة (H1): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين السلوك القيادي وعلاقته باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج من وجهة نظر المستجوبين.

تتمحور هذه الفرضية في دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والاختبار هذه: استخدامنا نموذج اختبار معامل الارتباط بيرسون لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

جدول رقم (11): العلاقة بين السلوك القيادي و إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل R	القيمة الدلالية	النتيجة
السلوك القيادي	3,50	0,488	72	0,366**	0,002	دالة احصائية
استراتيجيات الصراع التنظيمي	3,72	0,578				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

تؤكد القراءة الإحصائية للجدول السابق رقم (...).وجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a= 0.05) بين السلوك القيادي و إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (=0.366-R) وهو معامل ارتباط

قوته أقل من المتوسط وبلغت قيمة ($\text{sig} = 0.002$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ويعني ذلك:

كلما زاد السلوك القيادي لدى عمال الصندوق الوطني للعمال الأجراء برج بوعرييج زاد مستوى الصراع لدى عمال الصندوق الوطني للعمال الأجراء وكالة برج بوعرييج ، والعكس صحيح كلما انخفض مستوى السلوك القيادي لدى عمال الصندوق الوطني للعمال الأجراء وكالة برج بوعرييج انخفض الصراع التنظيمي لديهم، وقدر المتوسط الحسابي لمستوى الصراع التنظيمي (3,73) والانحراف المعياري بلغ (0,578)، وهذا يبين أن الفرضية الأولى تحقق، أي وجود علاقة بين السلوك القيادي وإدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعرييج تقدر ب ($R = 0.366$)، ويمكن أن تفسر النتائج في هذه الفرضية أن الأفراد ذوي التقدير المرتفع السلوك القيادي يكونون أقل ثقة في أنفسهم وفي أفعالهم وفي قراراتهم واختياراتهم.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين السلوك القيادي وإدارة الصراع التنظيمي

ثانيا/ الفرضيات الفرعية:

1-2- عرض نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى :

التي تنص على أن مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعرييج مرتفع

جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	3.70	1.3228		مرتفع
02	3.12	1.1986		متوسط
03	3.06	1.1499		متوسط
04	2.81	1.2507		متوسط
05	3.03	1.2769		متوسط
06	3.10	1.2181		متوسط
07	3.03	1.3723		متوسط
08	3.02	1.3137		متوسط
09	3.19	1.3027		متوسط
10	3.02	1.3763		متوسط
التجنب	3.11	0.945		درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين تجاه عبارات البعد الثاني.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.11 وهو ضمن نطاق المحال موافقة متوسطة [2.61 - 3.40] وبانحراف معياري قدره: 0.945، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم النتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات متوسطة للتجنب لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريبيج وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة متوسطة

حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 01 بقيمة (3.70) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 10 بقيمة بلغت (3.02.) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
11	2.81	1.4313		متوسط
12	3.10	1.2352		متوسط
13	3.28	1.2371	03	متوسط
14	3.63	1.2987	01	مرتفع
15	3.19	1.3268		متوسط
16	3.46	1.1603	02	مرتفع
17	3.14	1.3375		متوسط
18	3.19	1.3268		متوسط
19	3.21	1.3626	04	متوسط
التنازل	3.11	0.952		درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين تجاه عبارات البعد الثاني.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي الإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.11 وهو ضمن نطاق المحال موافقة متوسطة [2.61 - 3.40] وبانحراف معياري قدره: 0.584، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم النتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات متوسطة للتنازل لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريبرج

وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 14 بقيمة (3.63) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 11. بقيمة بلغت (2.81) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
20	3.42	1.1942		مرتفع
21	3.51	1.1964		مرتفع
22	3.77	1.3016		مرتفع
23	4.14	1.1237		مرتفع
24	3.80	0.9582		مرتفع
25	3.51	1.1238		مرتفع
26	3.63	1.0272		مرتفع
27	3.64	1.0952		مرتفع
28	3.18	1.3003		متوسط
29	3.50	1.2814		مرتفع
التعاون	3.61	0.832		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين تجاه عبارات البعد الثاني.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي الإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.61 وهو ضمن نطاق المحال موافقة متوسطة [2.61 - 3.40] وبانحراف معياري قدره: 0.832، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم النتائج

المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات متوسطة للتعاون لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريبرج وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 23 بقيمة (4.14) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 28 بقيمة بلغت (3.18) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
30	3.59	1.1839		مرتفع
31	3.44	1.3678		مرتفع
32	3.18	1.3038		متوسط
33	3.57	1.1120		مرتفع
34	3.52	1.1422		مرتفع
35	3.23	1.2544		متوسط
36	3.01	1.2008		متوسط
37	3.04	1.3291		متوسط
38	3.19	1.2106		متوسط
39	3.22	1.1376		متوسط
التسوية	3.30	0.882		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين تجاه عبارات البعد الثاني.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي الإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.30 وهو ضمن نطاق المحال موافقة متوسطة [2.61 - 3.40] وبانحراف معياري قدره: 0.882، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام،

وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم النتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات متوسطة للتسوية لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريبرج وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 30 بقيمة (3.59) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 36 بقيمة بلغت (3.01) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
40	3.17	1.3297		متوسط
41	3.10	1.2853		متوسط
42	3.31	1.2921		متوسط
43	3.30	1.3926		متوسط
44	3.38	1.2257		متوسط
45	3.42	1.3118		مرتفع
46	3.56	1.2036		مرتفع
47	3.50	1.2225		مرتفع
48	3.29	1.3291		متوسط
49	3.31	1.3322		متوسط
السيطرة	3.33	0.947		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين تجاه عبارات البعد الثاني.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي الإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة 3.33 وهو ضمن نطاق المحال موافقة متوسطة [2.61 - 3.40] وبانحراف معياري قدره: 0.947، وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام ، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا دعم النتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي أنه هناك مستويات متوسطة للسيطرة لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لدى العبارة رقم 46 بقيمة (3.59) في حين كانت أدنى درجة موافقة نحو العبارة رقم 41 بقيمة بلغت (3.10) حسب وجهة الموظفين المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة.

1-3- عرض نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية :

نص فرضية: توجد فروق دالة إحصائية في مستوى استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج يعزى لمتغير الجنس تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي: نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H0) : لا توجد فروق دالة إحصائية في استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج يعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر المستجوبين

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق دالة إحصائية في مستوى استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج يعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر المستجوبين .

التحقق من صدق الفرضية، و بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر اختبار (T) لدلالة الفروق في استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج استخدامنا نموذج تحليل اختبار T-TEST لعينتين مستقلتين

جدول رقم (17): يبين تحليل لاختبار T-TEST لعينتين مستقلتين

تأثير بين المتغيرين		العلاقة بين المتغيرين		العينة	الجنس	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T-Test) (T) درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
0,101	1,658	94	0,557	3,39	96	ذكر
			0,600	3,20		انثى

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يشير الجدول أعلاه المتعلق بنتائج اختبارات الدلالة الفروق في المستوى العام استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج يعزى لمتغير الجنس الى غياب الدلالة الاحصائية وهذا يعني عدم وجود أي فروق بين الذكور والاناث في استراتيجيات الصراع التنظيمي ، وعليه نرى ان الجنس على مستوى وكالة التأمينات عامل غير مؤثر في الرفع من مستوى استراتيجيات الصراع التنظيمي . فقد جاءت القيمة الاحتمالية sig المساوية 0.101 أكبر من قيمة مستوى الثقة المطلوب 0.05، لهذا يتم قبول الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل .

من خلال النتائج المتوصل اليها نستنتج انه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج يعزى لمتغير الجنس، وهذا يعني لم تحقق فرضية البحث القائلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للعمال الاجراء برج بوعريريج يعزى لمتغير الجنس " .

1-4 عرض نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

نص فرضية: توجد فروق دالة إحصائية في مستوى استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج يعزى لمتغير السن تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H0) : لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج يعزى لمتغير السن من وجهة نظر المستجوبين

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق دالة إحصائية في مستوى استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج يعزى لمتغير السن من وجهة نظر المستجوبين.

التحقق من صدق الفرضية، و بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في مستوى استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج يعزى لمتغير السن استخدامنا نموذج تحليل اختبار الانحدار البسيط ANOVA

جدول رقم (18): يبين تحليل لاختبار الانحدار البسيط ANOVA

المتغير	السن	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية (SIG)
استراتيجيات الصراع التنظيمي	20 - 35 سنة	96	3,51	0,571	94	2,172	0,120
	35 - 50 سنة		320	0,591			
	50 سنة فما فوق		3,32	0,545			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يشير الجدول أعلاه المتعلق بنتائج اختبارات دلالة الفروق في المستوى العام استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج يعزى لمتغير السن الى غياب الدلالة الاحصائية و هذا يعني عدم وجود أي فروق بين فئات العمرية في مستوى استراتيجيات الصراع التنظيمي ، و عليه نرى ان السن على مستوى وكالة برج بوعريريج عامل غير مؤثر في الرفع من مستوى استراتيجيات الصراع التنظيمي. فقد جاءت القيمة الاحتمالية sig المساوية 0.120 أكبر من قيمة مستوى الثقة المطلوب 0.05، لهذا يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل.

من خلال النتائج المتوصل اليها نستنتج انه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مستوى استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج يعزى لمتغير

السن ، وهذا يعني أنها لم تحقق فرضية البحث القائلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للعمال الاجراء وكالة برج بوعريريج يعزى لمتغير السن .

2-مناقشة النتائج :

• مناقشة نتائج الفرضية العامة:

-بينت نتائج الفرضية العامة أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي و إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الاجراء وكالة برج بوعريريج

-من خلال عرض نتائج الجدول الخاص بالفرضية العامة أظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي و ادارة الصراع التنظيمي و النتيجة 0,05 و عليه يمكن القول ان الفرضية تحققت.

-و هذه النتائج تتوافق مع النتائج التي توصلت اليها دراسة (أحمد السليمان , 2008) التي توصلت الى وجود علاقة بين السلوك القيادي الذي يمارسه مدربي الألعاب الجماعية السعوديين لفئة الدرجة الأولى و دافعية الإنجاز للاعبين و التي أجريت على 76 مدرب و 622 لاعبا.

-بالإضافة الى دراسة (مسغوني,2014) التي توصلت الى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز بين المعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديكتاتوري و بين المدير الذي يستخدم النمط القيادي الديمقراطي , أجريت الدراسة على 268 معلم و معلمة و 87 مدرسة.

(في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة و علاقتها بالكفاءة الإدارية بصالح الذكور التي أجريت على 100 معلم و معلمة و 5 مدارس) (oguyinka,2013). كما اتفقت مع دراسة

كما أنها اختلفت مع دراسة (عبد العزيز,2013) في النتائج المتوصل اليها.

• مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

-أظهرت الفرضية الفرعية الأولى أن مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الاجراء مرتفع

-من خلال عرض نتائج الجدول الخاص بالفرضية الفرعية الأولى أظهرت وجود مستوى صراع متوسط و النتيجة كانت 0,01 و عليه يمكن القول ان الفرضية تحققت.

-كما اتفقت دراستنا مع دراسة لرزقي و التي توصلت الى أنه كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية للأفراد في المؤسسة حدة الصراعات داخلها.

• مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- أظهرت الفرضية الفرعية الثالثة أنه توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الاجراء وكالة برج بوعريريج تعزى لمتغير الجنس من خلال عرض نتائج الجدول الخاص بالفرضية الرابعة نجد أن الفرضية تحققت و النتيجة كالتالي 0,12

-و قد اتفقت نتائج هذه مع دراسة بعنوان أنماط القيادة و فعالية العمل لدى مديري المدارس في ولاية ايكيني دراسة حالة على حكومة أدوي ايكيني المحلية نيجيريا,حيث ان هذه الدراسة توصلت الى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة و علاقتها بالكفاءة الإدارية و ذلك لصالح الذكور , و كانت عينة الدراسة 100 معلم و معلمة و 5 مدارس,2013,oguyinka.

-بالإضافة الى دراسة (مسغوني,2014) بعنوان الأنماط القيادية لمدراء الابتدائية و أثرها على الدافعية للانجاز لدى المعلمين حيث توصلت الى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للانجاز

لصالح الاناث إضافة الى ان المدير يستخدم النمط القيادي الديكتاتوري لصالح الاناث و تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للانجاز لدى المعلمين بين المعلمين الذكور و الاناث في كل عينة الدراسة.

-03-استنتاج العام :

نستخلص من دراستنا إلى نتائج التالية :

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين السلوك القيادي وعلاقته بإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج

-مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج بدرجة مرتفع

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ودرجات الذكور والإناث على مقياس إدارة الصراع التنظيمي

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ودرجات الفئات العمرية على مقياس إدارة الصراع التنظيمي.

• التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لسلوك القيادي و علاقته بإدارة الصراع التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء وكالة برج بوعرييج نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها و الإستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية و تتمثل هذه التوصيات فيما يلي:-

_تحظى القيادة أو السلوك القيادي بأهمية بالغة داخل المؤسسات في ضرورة إجتماعية و تنظيمية فهي تحد من الصراع الموجودة داخل المؤسسة.

_يجب العمل على تحويل السلوك القيادي السلبي إلى سلوك قيادي إيجابي و ذلك من أجل التقليل من الصراع

_يتوجب التحكم في حدة الصراع حيث أنه إذا كان الصراع مرتفع ينجم عنه نتائج سلبية و العكس اذا كان الصراع منخفض يؤثر على سير العملية التنظيمية و بالتالي يجب أن يكون الصراع متوسط

_زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي و الذي بدوره ينمي الإحساس بالنتائج التي سوف تنجم عنه.

_من الضروري دراسة و معرفة سلوك القائد قبل وضعه في مجلس السلطة تحت شعار الرجل المناسب في المكان المناسب و ذلك تفاديا لأي صراعات قد تتولد نتيجة سوء تسييره.

خاتمة :

إن المؤسسات تواجه في الوقت الراهن مجموعة من التغيرات الداخلية وذلك بسبب بعض التغيرات الخارجية مثل العولمة و التكنولوجيا... الخ, لذا لابد على المؤسسات البحث على مختلف الوسائل الملائمة للتكيف مع هذه المتغيرات و توجيهها لتحقيق الأهداف المسطرة و النمو, و الإعتماد على القيم التنظيمية أي المورد البشري لأنه أهم الركائز الذي تعتمد عليه المؤسسات لنجاحها مثل الصرامة و الإحترام و التعاون و هذا ما يمثل السلوك القيادي , كما أن الصراع التنظيمي أصبح أمر لا مفر منه باعتباره ظاهرة إجتماعية و نفسية تحدث داخل الفرد نفسه مما يؤثر على أداء و إستمرارية المؤسسة و قد حاولنا خلال دراستنا لموضوع السلوك القيادي و علاقته بإدارة الصراع التنظيمي و الذي تمحور حول إشكالية هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي وإدارة الصراع التنظيمي ؟

تمكنا الى التطرق الى السلوك القيادي و الصراع التنظيمي , فالسلوك القيادي يتمثل في تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والإحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل كما يقوم هذا السلوك بخفض الصراعات التي تمثل حالة من الإختلاف تتعرض لها المؤسسة بسبب نقص الموارد أو تعارض الأهداف , و يمكن إعتبار أن السلوك القيادي وسيلة تأثير على الصراع و تخفيضه .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2006
- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة أعمال: نظريات ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- جاري ديسلر ،إدارة الموارد البشرية، ط8 ،ترجمة سيد أحمد عبد المتعال ،مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003
- جرادات، عزت و مؤتمن ، منى ، 2000 ، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية ، تونس ، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم
- مجموع ، هشام محمد إبراهيم نور، 2008 ، سيكولوجية الإدارة ، بيروت ، دار الشروق
- جواد شوقي، السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، المملكة الأردنية، الطبعة الأولى، 2000
- جولمان ، دانييل و بوياتزيس ، ريتشارد وماكي ، أنى ، 2004 ، القادة الجدد :تحويل فن القيادة الإدارية الى علم النتائج ، تعريب : الجبالي و اخرون ،الرياض ، دار المريخ
- جياغئثرالدج جرينبرج ،روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ط7،ترجمة رفاعي محمد رفاعي ،اسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ للنشر والتوزيع ،المملكة العربية السعودية، 2004
- حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة الادارية الرسمية في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010
- خير الدين علي عويس، عصام هلال، الاجتماع الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1997
- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن، 2011

قائمة المراجع

- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليزوري العلمية للنشر و التوزيع، دار الأردن، ط1، 2013
- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 1999
- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2006
- عبد الرحمان توفيق، الشخصية القيادية، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة،
- عدنان العتوم، قاسم كوي، القيادة والتغيير: الطريق نحو النجاح . إثراء للنشر والتوزيع 1، عمان، الاردن، 2011
- عطوي، جودت عزت . 2004 الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة، الإصدار الثاني
- علاقي، مدني عبد القادر، 1998، الإدارة، جدة، مكتبة دار جدة، ط 8
- عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات الاقتصادية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- العيدلي محمد ناصر، السلوك التنظيمي والإنساني، معهد الإدارة العامة، السعودية 1995
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الإنسان الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار الشروق الطبعة الرابعة، 2003
- محمد محمود أبو خشبة، أساسيات الإدارة والأعمال، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2012
- محمد هاني محمد السلوك التنظيمي الحديث دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، عمان، الأردن 2005
- مروان عبد المجيد إبراهيم، الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007

قائمة المراجع

-نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، مصر، 2010

- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1992

-نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،

هلال محمد عبد الغني، إدارة الازمات، مركز تطويلا الأداء والتنمية، القاهرة مصر بدون طبعة

• كتب باللغة الاجنبية:

- Robert S ,Weinberg ,Daniel Gould ,psychologie du sport et de l'activité physique, traduction par Paul Deshaies, ed vigot, paris1997

-Alain Duluc, leadership et confiance, dunod éditeur de savoirs, 3^e édition, Paris, 2013,

-Brunner,C 1995 : by power defined : women in he superintendency , educational considerations , vol 22 , no 2

-Hibert,m&klatt,b 2001: the encyclopedia od leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques , united states of America : McGraw hill

-Meindel,J &schyns,B 2005: implicit leadership theories :essays and explorations , united states of America :IAP

-Milsted, J 2006: handbook of nursing leadership: creative skills for a culture of safety , united states of america:jones&bartlett publishers

-Patrick Gilberte, Frédérique pigeyre, organisation et comportement ,Dunod paris, 2005

• المذكرات :

-العتيبي طارق موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006

-تامر فاطمة الزهراء , شينون كريمة , فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية للمورد البشري , دراسة حالة في مؤسسة باتيميتال بولاية عين دقل , جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة , 2019.

-المنقاش، سارة عبد الله سعد . 2000 ، القيادة فوق الجماعة و القيادة مع الجماعة : دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور و الاناث في جامعة الملك سعود بالرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود

-ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة. 2017.

• المجلات :

-حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس، 2005

-الخطي محمد فاتح، الصراع التنظيمي، أسبابه وطرق ادارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية، العدد 1

-الهدهد ، دلال و الجبر ، زينب ، 1989 ، النمط القيادي لنظار و ناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون و المعلمات ، رسالة الخليج العربي ، الرياض ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، العدد 28

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

السنة الثانية ماستر: تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية

استبيان

تجري الباحثات بلعروسي وداد ، بلجودي نسرين. دراسة بعنوان: السلوك القيادي و علاقته بإدارة الصراع التنظيمي . دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي ولاية برج بوعرييج لمتطلب الحصول على شهادة ماستر في تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية. لذا قامت الباحثات ببناء استبيان لقياس العلاقة بين السلوك القيادي و الصراع التنظيمي .

مع خالص الشكر والتقدير

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ السن:

المحور الثاني: السلوك القيادي

المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الابعاد	الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
الاعتراف	01	تعترف المؤسسة بوجودي كأنسان و كمورد بشري داخل المؤسسة					
	02	يبنى القائد على آرائي أمام الزملاء و يبدى اعجابه بالافكار الجديدة فهو يحفز كل سلوك مبدع و إيجابي					
	03	تحضى مساهماتي في قرارات المؤسسة بالاحترام و التقدير					
	04	أتلقي عبارات الشكر و الثناء من قبل المؤسسة على انجازاتي					
التمكين	5	تفوض لي المؤسسة الصلاحيات الكافية لانجاز مهامتي بالشكل الصحيح					
	6	تشجعني المؤسسة على تحمل المسؤولية و تتيح لي الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات					
	7	تثق المؤسسة في قدراتي و توفر لي كافة المعلومات					
	8	تمنحي المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء أداء مهامي الوظيفية					
العدالة التنظيمية	9	تسمح لي المؤسسة بمناقشة قرارات العمل التي تتخذها					
	10	تتخذ المؤسسة قرارات مرتبطة بعلمي بأسلوب متحيز					
	11	يساعد نظام الاداء الذي تستخدمه المؤسسة في معرفة أوجه القوة و تقييم نقاط الضعف الفعلية في أدائي					
التكوين	12	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عملية التقييم الدوري للأداء					
	13	تتعادل الفرص بين الافراد في الحصول على الدورات التكوينية					
	14	تساهم الدورات التكوينية فعليا في زيادة مهاراتي و قدراتي					

غير موافق بشدة	غير موافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم	الابعاد
					تلقي الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة	01	
					تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل	02	
					تقلل الإدارة من أهمية المواضيع المختلفة بشأنها	03	
					تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها	04	
					تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء	05	
					تفضل الإدارة القيام بدور حمامة السلام عند مواجهة الصراعات	06	
					تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام	07	
					تعمل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في ادارتها	08	
					تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع	09	
					تنسحب الإدارة عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي الى الخلاف	10	
					تضحى الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين	11	
					تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضى الأطراف المتصارعة	12	
					تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل ترضى توقعات أطراف الصراع	13	
					تقدم الإدارة التنازلات عندما تشعر بالضعف أمام الآخرين	15	
					تتجنب الإدارة اتخاذ موقف قد تؤدي الى الجدل	16	
					تعمل الإدارة كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث صراع	17	
					تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	18	
					تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها	19	
					تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم اذا كان في ذلك سعادتهم	20	

					تشجع الإدارة فكرة " أننا جميعا في قارب واحد "	21	التعاون
					تشجع الإدارة العاملون على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	22	
					تساعد الإدارة باستمرار الآخرين في إيجاد الحلول تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون	23	
					توازن الإدارة بين بعدي الحزم والتعاون في إدارة الصراع	25	
					تبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات	26	
					تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عند حل المشكلات	27	
					تضع الإدارة أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	28	
					تشرك الإدارة العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع	29	
					تسعى الإدارة للوصول الى حلول جذرية للمشكلات	30	
					تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة	31	
					تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي	32	
					تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع وخسائرهم	33	
					تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة	34	
					تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات	35	
					تحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	36	
					تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع	37	
					تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقفا (خذ و أعط)	38	
					تحت الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع	39	
					تسعى الإدارة الى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقابضة بينهم	40	
					تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة و السيطرة على المواقف	41	السيطرة
					تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	42	
					تتمسك الإدارة بمواقفها و آرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع	43	
					تسعى الإدارة الى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين	44	

					45	تتطلب الإدارة من العاملين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم التنازلات من طرفها
					46	ترى الإدارة أن أخذها بأراء الاخرين يعني فقدان كيانها
					47	تطبق الإدارة القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة
					48	تستخدم الإدارة العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها
					49	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لموقفها
					50	تتعامل الإدارة مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب او خسارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الششير الأبراهيمي - برج بوعريريج

العلوم الاجتماعية والإنسانية
كلية قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 2022/03/05

إلى السيدة(ة): مدير مؤسسة الصندوق الوطني
للتأمينات لعمال الأجراء برج بوعريريج

الموضوع: دراسة ميدانية في الوسط المهني للطلبة

تحية واحترام وبعد...

في إطار تنجيع المرشحين للتعيين في الوسط المهني، للتمس من سيادتكم المحترمة أتم **مدير**
مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات لعمال الأجراء - برج بوعريريج التفضل باستقبال الطلبة
الآلية أسماؤهم على مستوى مؤسستكم وتمهيد مهمتهم من أجل إتمام منقذة نهاية الدراسة وإعداد
تقرير الترخيص:

الاسم واللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
- بلجودي تسرين - بلعروسي وداد	السلوك القيادي و علاقته بإدارة الصراع التنظيمي	السنة الثانية - ماستر لتخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية	الموسم الدراسي 2022/2021

تقبلا سيدي فائق التقدير والاحترام

برج بوعريريج في 2022/03/15

رئيس القسم

سلاحي العبد
رئيس قسم العلوم الاجتماعية

المدير
كامل عبد المالك
50820144
مؤلف

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	34	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	4

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	34	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	4

ملحق رقم (04): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الإستبيان

Statistiques

		السلوك القيادي	س1	س2	س3	س4	س5	س6
N	Valide	96	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7202	4,4271	3,8958	3,8750	3,8021	3,9896	3,7604
Ecart type		,74141	,85526	1,02062	,99736	1,12969	1,04120	1,14013

Statistiques

		س7	س8	س9	س10	س11	س12	س13
N	Valide	96	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8333	3,9271	3,5000	3,1875	3,5104	3,4583	3,3021
Ecart type		1,03280	,93183	1,23969	1,25918	1,05626	1,17801	1,27420

Statistiques

		استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	س15	س16	س17	س18	س19
N	Valide	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,3004	3,6979	3,1250	3,0625	2,8125	3,0313
Ecart type		,58447	1,32283	1,19868	1,14994	1,25079	1,27695

Statistiques

		20س	21س	22س	23س	24س	25س	26س
N	Valide	96	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,1042	3,0313	3,0208	3,1979	3,0208	2,8125	3,1042
Ecart type		1,21810	1,37231	1,31373	1,30279	1,37634	1,43132	1,23526

Statistiques

		27س	28س	29س	30س	31س	32س	33س
N	Valide	96	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,2813	2,6354	3,1979	3,4688	3,1458	3,1979	3,2188
Ecart type		1,23717	1,29874	1,32681	1,16034	1,33755	1,32681	1,36268

Statistiques

		34س	35س	36س	37س	38س	39س	40س
N	Valide	96	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4271	3,5104	3,7708	4,1458	3,8021	3,5104	3,6354
Ecart type		1,19424	1,19644	1,30165	1,12371	,95829	1,12385	1,02721

Statistiques

		41س	42س	43س	44س	45س	46س	47س
N	Valide	96	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,6458	3,1875	3,5000	3,5938	3,4479	3,1875	3,5729
Ecart type		1,09524	1,30030	1,28145	1,18391	1,36782	1,30837	1,11208

Statistiques

		س48	س49	س50	س51	س52	س53	س54
N	Valide	96	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,5208	3,2396	3,0104	3,0417	3,1979	3,2292	3,1771
Ecart type		1,14229	1,25442	1,20083	1,32916	1,21065	1,13767	1,32978

Statistiques

		س55	س56	س57	س58	س59	س60	س61
N	Valide	96	96	96	96	96	96	96
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,1042	3,3125	3,3021	3,3854	3,4271	3,5625	3,5000
Ecart type		1,28538	1,29218	1,39261	1,22577	1,31185	1,20361	1,22259

Statistiques

		س62	س63
N	Valide	96	96
	Manquant	0	0
Moyenne		3,2917	3,3125
Ecart type		1,32916	1,33229

الملحق رقم (05): نتائج الفرضية الرئيسية

Corrélations

		استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	السلوك القيادي
Corrélation de Pearson	استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	1,000	,404
	السلوك القيادي	,404	1,000
Sig. (unilatéral)	استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	.	,000
	السلوك القيادي	,000	.
N	استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	96	96
	السلوك القيادي	96	96

الملحق رقم (06) نتائج الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى

Descriptives

استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ذكر	48	3,3984	,55738	,08045	3,2365	3,5602
انثى	48	3,2024	,60017	,08663	3,0281	3,3767
Total	96	3,3004	,58447	,05965	3,1820	3,4188

الفرضية الثانية

استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
من 20 الى 35 سنة	21	3,5141	,57167	,12475	3,2539	3,7743
من 35 الى 50 سنة	54	3,2067	,59111	,08044	3,0454	3,3681
سنة فما فوق 50	21	3,3275	,54542	,11902	3,0792	3,5758
Total	96	3,3004	,58447	,05965	3,1820	3,4188

ANOVA

استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,448	2	,724	2,172	,120
Intragroupes	31,005	93	,333		
Total	32,453	95			

الفرضية الثالثة

ANOVA

استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,922	1	,922	2,749	,101
Intragroupes	31,531	94	,335		
Total	32,453	95			