



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييرج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماستر أكاديمي
التخصص: إدارة أعمال
من إعداد الطالبتين:
_ مراكشي بشرى عزيزة
_ حليتهم عبلة

بغنوان:

دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي
دراسة حالة موظفين بلدية العناصر - برج بوعرييرج -

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	- بعجي سعاد
مشرفا	أستاذ محاضر أ	- أحمد بونقيب
مناقشا	أستاذ محاضر أ	- لفقير حمزة

السنة الجامعية: 2024/2023



كلمة شكر

الشكر أولاً إلى الله عز وجل القائل في محكم كتابه العزيز (لئن شكرتم لأزيدنكم)
الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتد لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وعلى اله وأصحابه الطاهرين.

لا يسعني وأنا أنهي هذا الجهد العلمي إلا ان أتقدم بفائق الشكر والإمتنان إلى كل من
مد لنا يد العون وساعدنا في إنجاز هذا البحث، وأخص منهم بالذكر الأستاذ المشرف
بونقيب أحمد الذي أشرف بعناية فائقة على هذا العمل وما قدمه من توجيهات سديدة
لإخراج البحث بالمستوى المطلوب، جزاه الله عنا خير الجزاء وحفظه من كل
مكروه. ولا ننسى الأستاذ بن أحسن أحسن صلاح الدين الذي لم يبخل علينا
بنصائحه وتوجيهاته.

كما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة الكلية وإلى موظفي بلدية العناصر على حسن
إستقبالهم وتعاونهم معنا.

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكرة المستنيرة فلقد كان له الفضل الأفضل
والأول في بلوغي التعليم العالي (والدي الحبيب) أطال الله في عمره.
إلى من وضعتني على طريق الحياة وراعتني حتى صرت كبيرة، روح (أمي
الغالية) رحمها الله برحمته الواسعة وجعلها مع الحبيب المصطفى صلى الله
عليه وسلم في المقام المحمود.
إلى سندي ومن شجعني على إكمال دراستي زوجي الغالي وإبني العزيز
إلى كل العائلة إخوتي وأخواتي وأزواجهم وزوجاتهم وأولادهم
إلى كل عائلة زوجي حماتي وزوجها وكل أولادها
إلى أخت زوجي (نادية) وأشكرها على كل جهد ومساعدة قدمتها لي
إلى كل زملائي وزميلاتي في العمل
كل من أعطاني يد العون من قريب أو بعيد وساعدني في إنجاز هذه المذكرة
وأخص بالذكر المشرف الأستاذ بونقيب أحمد.

عبلة

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا.

{ واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين }

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمت لي سنداً لا عمر له.....

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق، داعمي الأول في مسيرتي وسندي الثابت وقوتي وملاذي بعد الله. إلى فخري وإعتزازي (والدي العزيز) أطال الله في عمره وأدامه لنا.

إلى نبراس أيامي ووهج حياتي إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وإحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون وسر قوتي ونجاحي ومصباح دربي إلى من رضاها يخلق لي التوفيق إليك يا أغلى ما أملك (أمي) حفظها الله وأطال في عمرك بالصحة والعافية.

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى ملهمي نجاحي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينبوع ارتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني (إخوتي) دمت لي سنداً.

لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن الأمور مسيرة، ولكن بعون الله فعلتها.

بشرى

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي لدى البلدية، وإلى تحديد النمط القيادي السائد في بلدية العناصر، وتحديد أسلوب إدارة الصراع الذي يتبعه رؤساء البلدية. ولقد قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ووزعت على عينة عشوائية من موظفي بلدية العناصر بلغت 40 إستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الأنماط القيادية لها دور واضح في إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر، وأن النمط الديمقراطي يؤثر بشكل إيجابي في إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر، كما أن أكثر أساليب الصراع التنظيمي السائدة في بلدية العناصر هو أسلوب التعاون والتهدئة.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الصراع التنظيمي، بلدية العناصر

Abstract:

This study aimed to know the role of leadership styles in managing organizational conflict in the Municipality. It also aimed to determine the most dominant leadership style in EL ANACER Municipality, and to determine the style of conflict followed by mayors. We followed the descriptive analytical approach and used the questionnaire tool to collect data related to the field aspect, which was distributed to a random sample of 40 employees of the EL ANACER Municipality. The study reached a set of results, the most important of which is that leadership styles have a clear role in managing organizational conflict in the EL ANACER Municipality, and that the style The democratic system has a positive effect on the management of organizational conflict in the EL ANACER Municipality, and the most prevalent method of organizational conflict in the municipality of elements is the method of cooperation and appeasement

Keywords : leadership styles, organizational conflict, EL ANACER Municipality

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
—	الشكر
—	الإهداء
—	الملخص
—	فهرس المحتويات
—	قائمة الجداول
—	قائمة الأشكال
—	قائمة الملاحق
أ_ك	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لصراع التنظيمي والقيادة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول الصراع التنظيمي
05_03	المطلب 01: مفهوم الصراع التنظيمي
07_06	المطلب 02: أنواع الصراع التنظيمي
12_07	المطلب 03: أسباب الصراع التنظيمي ومراحله
14_13	المطلب 04: آثار الصراع التنظيمي
17_15	المطلب 05: إدارة الصراع التنظيمي
18	المبحث الثاني: القيادة الإدارية
20_18	المطلب 01: مفهوم القيادة الادارية

فهرس الجداول

22_20	المطلب02: عناصر القيادة الادارية
34_22	المطلب03: نظريات القيادة الادارية
36_34	المطلب04: وظائف القيادة الادارية
42_36	المطلب05: أنماط القيادة الادارية
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على بلدية العناصر	
45	تمهيد
46	المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
46	المطلب 01: التعريف ببلدية العناصر
50_47	المطلب02: الهيكل التنظيمي لبلدية العناصر
51	المطلب03: أهداف بلدية العناصر
52	المبحث الثاني: الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
56_52	المطلب01: تحليل البيانات الشخصية
63_56	المطلب02: عرض وتحليل وتفسير إستجابة أفراد عينة الدراسة لأسئلة الإستبيان
68_63	المطلب03: إختبار فرضيات الدراسة
69	خلاصة الفصل
73_71	خاتمة
79_75	قائمة المراجع
80	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	إفتراضات النظرية $x y$	32
02	مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث	42_41
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	53
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	54
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	55
06	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	56
07	ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة	57
08	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الأنماط القيادية	59_58
09	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الصراع التنظيمي	62_61
10	تحليل الإنحدار لقياس أثر النمط الديمقراطي في إدارة الصراع التنظيمي	64
11	تحليل الإنحدار لقياس أثر النمط الأوتوقراطي في إدارة الصراع التنظيمي	65
12	تحليل الإنحدار لقياس أثر النمط الحر في إدارة الصراع التنظيمي	67
13	تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر أنماط القيادة في إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر	68

رقم الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
٥	النموذج البياني للدراسة	01
8	الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي	02
10	الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي	03
12	مراحل الصراع	04
14	أثار الصراع التنظيمي	05
15	إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي	06
22	مكونات القيادة	07
26	أبعاد القيادة في جامعة أوهايو	08
28	الشبكة الإدارية	09
31	نظرية هاوس في المسار والهدف	10
48	الهيكل التنظيمي لبلدية العناصر	11
53	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن	12
54	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	13
55	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	15
55	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	16

الصفحة	إسم الملحق	الرقم
78	الإستبانة	01
81	بطاقة تقديم	02
82	طلب إجراء تربص	03
83	الهيطل التنظيمي لبلدية العناصر	04
84	مخرجات البرنامج الإحصائي	05

المقدمة

مقدمة

تعيش منظمات الأعمال في بيئة متغيرة وديناميكية تتطلب منها الإستجابة السريعة والمرونة لمواجهة التحديات وإستغلال الفرص، وإحدى أهم الموارد التي تؤثر بشكل كبير في قدرة المنظمات على التكيف والنجاح في هذه البيئة هو المورد البشري، الذي يمثل العمود الأساسي في نجاح أي منظمة، حيث يضمن الحصول على قادة يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ إستراتيجياتها. بالإضافة إلى ذلك يلعب تطوير وتحفيز هذا المورد دورا مهما في خلق بيئة عمل إيجابية خالية من الصراعات وملهمة تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمنظمة.

تعتبر القيادة أحد أهم عناصر نجاح المنظمات وتطورها في عالم الأعمال المعقد والمتغير، فهي تمثل القوة الدافعة التي توجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ورغم أن القيادة تشكل المحرك الرئيسي لأي مؤسسة إذ تعتبر عملية تفاعلية بين الرئيس والمرؤوسين لتحقيق الأهداف المرسومة، إلا أنها في الواقع كممارسة تنطوي على العديد من التحديات والمشاكل إما نتيجة لسلوك القائد ومنهجيته أو أسلوب إدارته، أو بسبب مقاومة الأفراد ورفضهم لأي شكل من أشكال التوجيه أو السيطرة على مواقفهم. مما يؤدي إلى ظهور صراعات ونزاعات داخل المؤسسة، وهذا ما يفرض مهمة جديدة على القائد إلى جانب دوره التقليدي في المؤسسة، فيتحمل في هذه الحالة مسؤولية المساهمة في تقليل والحد من جميع أشكال الصراع بإستخدام سلطاته الإدارية وقدراته على الإقناع وعلاقاته المهنية للتأثير على أطراف الصراع والعمل على تجنبه أو النقليل منه.

تعيش المنظمات حالة من الصراع والتنافس في بيئة الأعمال المعاصرة، ومن بين هذه المنظمات تبرز البلدية كواحدة من الهيئات الحكومية الرئيسية التي تخضع لها هذه الديناميات. وتلعب البلديات دورا حيويا في تقديم الخدمات وإدارة الشؤون المحلية للمجتمعات، وتواجه في الوقت نفسه تحديات وصراعات متعددة في تلبية إحتياجات المواطنين وتحقيق تطلعاتهم، وتنظيم التنمية الحضرية والبنية التحتية بشكل فعال.

أولاً: الإشكالية

مامدى تأثير الأنماط القيادية على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر؟

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر عند مستوى دلالة 0.05؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر عند مستوى دلالة 0.05؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر عند مستوى دلالة 0.05؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات البحث، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر - برج بوعريريج-

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر عند مستوى دلالة 0.05.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر عند مستوى دلالة 0.05.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر عند مستوى دلالة 0.05.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

- 1- تكمن أهمية الدراسة في أهمية النتائج والتوصيات التي ستقدم للقيادة الإدارية بالبلدية في فهم كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي.
 - 2- محاولة إزالة الغموض المتعلق بمشكل البحث وهذا ما سنتطرق إليه في النواحي النظرية.
 - 3- تعد هذه الدراسة من الأبحاث القيمة التي تهتم بدراسة دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي والتي ستسهم في إثراء المكتبة الجزائرية بهذا الموضوع.
 - 4- أن تكون نقطة إنطلاق لأبحاث أخرى بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة.
- رابعاً: أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- تحديد الإطار النظري والمفاهيمي لماهية كل من القيادة والصراع التنظيمي.
- 2- التعرف على الأسباب والإستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي.
- 3- إبراز أي من الأنماط القيادية الأكثر فعالية في محل الدراسة.
- 4- دراسة أهم الوظائف التي يقوم بها القائد من أجل إدارة الصراع التنظيمي.
- 5- العمل على تقييم الحلول والتوصيات من شأنها مساعدة القيادة في التخفيف من حدة الصراع والتعامل معه وتجنب الأسباب.

خامساً: منهج الدراسة.

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على العرض الوصفي لمتغيري الدراسة وهما الأنماط القيادية كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع، بهدف الوصول إلى نتائج يستفاد منها وتم جمع البيانات من خلال تصميم إستبانة لتغطية الجزء الميداني بينما الإطار النظري تم الحصول عليه من الكتب، المجالات، والدراسات العلمية.

سادسا: حدود الدراسة.

يمكن الاعتماد على نتائج البحث والعمل على تعميمها أخذنا بعين الإعتبار الحدود التالية:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على معرفة دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي.
- 2- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على الموظفين في البلدية.
- 3- الحدود المكانية: حددت بلدية العناصر-برج بوعريريج- مجالا للبحث والدراسة العلمية.
- 4- الحدود الزمنية: حددت مدة الانجاز هذا البحث من شهر فيفري 2024م حتى ماي 2024م

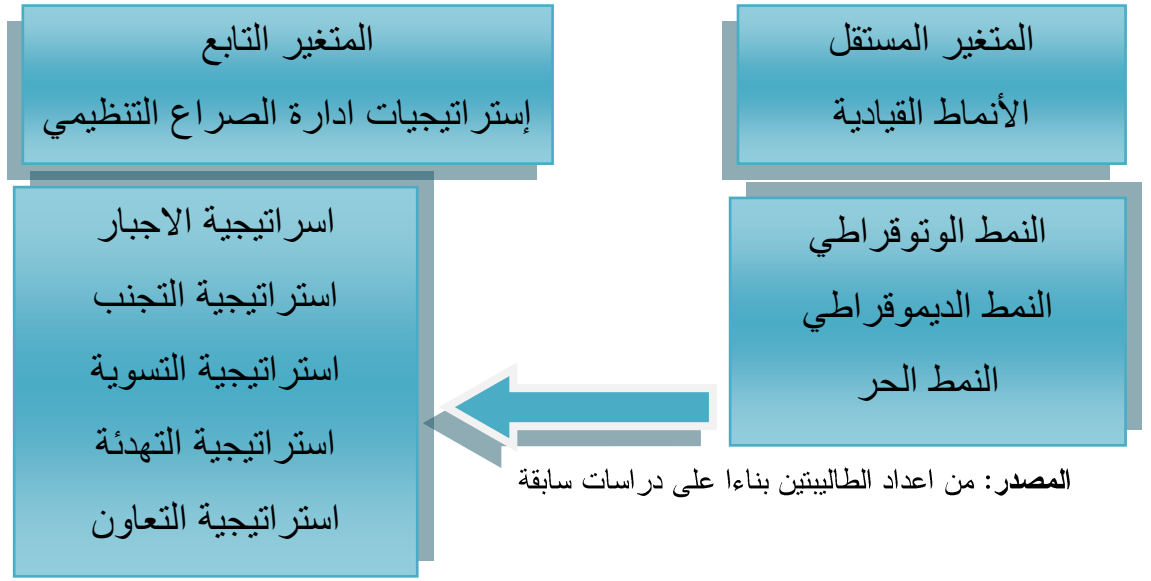
سابعا: تقسيمات البحث.

للإحاطة بالموضوع وتغطية متغيراته الرئيسية تم تقسيم المذكرة إلى فصلين، بحيث قسم الفصل الأول إلى مبحثين، المبحث الأول كان حول الصراع التنظيمي بحيث تم التطرق فيه إلى مفهوم الصراع التنظيمي وأهميته وخصائصه وأنواعه، وأسبابه وأثاره وإستراتيجياته، ثم المبحث الثاني كان حول القيادة الإدارية بحيث تم التطرق فيه إلى خمسة مطالب كانت بالترتيب التالي، مفهوم القيادة، عناصرها، نظرياتها، ووظائفها، أنماطها.

أما الفصل الثاني فقد قمنا بتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تطرقنا من خلاله إلى التعريف ببلدية العناصر واهدافها، وهيكلها التنظيمي، ثم الدراسة الأساسية ابتداء من منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ليتم في الخاتمة عرض أهم النتائج والاقتراحات.

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قمنا بإعداد المخطط الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



تاسعا: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات العربية

1- دراسة علي شريف يوسف (2021) بعنوان "الأنماط القيادية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي"¹

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة، وفق منهج وصفي تحليلي، وتم تحديد أبعاد أنماط القيادة الحديثة لتشمل: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية، بينما تم قياس إدارة الصراع التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد تشمل: استراتيجيات التنافس، استراتيجيات التكامل، استراتيجيات التعاون، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة الإسمنت "لافارج" والبالغ عددهم 466 عامل، موزعين على ثلاث مستويات، الإطارات 62، أعوان التحكم 252، أعوان التنفيذ 152، تم إختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغ إجمالي حجمها 140 عاملا، موزعين على الإطارات 18، أعوان التحكم 76، أعوان التنفيذ 46، وزعت عليها إستبانات تم إستردادها كلها.

¹- علي شريف يوسف، الأنماط القيادية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020-2021، ص5

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن للقيادة التحويلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام إستراتيجية التنافس بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة ولاية المسيلة
- أن للقيادة التبادلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام إستراتيجية التكامل بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة ولاية المسيلة
- أن للقيادة التشاركية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام إستراتيجية التعاون بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة ولاية المسيلة.

2-دراسة أكرور سهام (2018) بعنوان "تأثير الانماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي".¹

يعالج موضوع الأطروحة "تأثير الأنماط القيادية على عملية الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، تتمحور الإشكالية حول تحديد الأثر الذي يعكسه أسلوب القائد في التسيير على التفاعل المستمر القائم بينه وبين المرؤوسين من جهة وبين الافراد والجماعات في مختلف مستويات التنظيم من جهة أخرى، والذي ينتج عنه بطبيعة الحال تضارب وتعارض في المصالح والأهداف، وهذا التأثير من شأنه أن يحدث فارقا أساسيا في نجاح المنظمة أو فشلها. ولقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية في إحدى أهم الشركات الرائدة في مجال النقل الجوي في الجزائر، إقتصرت الدراسة على المديرية العامة للشركة، بحيث قمنا باختيار عينة عشوائية من 100 عامل، شملت مختلف المناصب الإدارية، وقد قمنا بتوزيع إستبان عليهم بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة، ولقد توصلنا للنتائج التالية:

- إن مستوى وجود الصراع في المؤسسة بلغ درجة متوسطة، بحيث قدر المتوسط الحسابي (1.80) والسبب الرئيسي وراء وجود الصراع هو ماديا بحثا تليه مجموعة الأسباب الأخرى.

¹- أكرور سهام، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه،كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية،جامعة الجزائر3، 2017-2018

- الخصائص والمحددات المعتمد عليها لتحديد النمط القيادي السائد في المؤسسة، بينت بأن النمط الديمقراطي هو الأكثر سيادة بنسبة بلغت (51%) من إجابات المبحوثين ككل.
- وجود علاقة إرتباطية قوية بين نمط القيادة المنتهج في الشركة وعملية إدارة الصراع التنظيمي.

3- دراسة مؤمن خلف عبد الواحد بعنوان "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء"¹

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية (كالسن، والجنس والمؤهل العلمي) على أساليب إدارة الصراع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. كما تم دراسة مفهوم الصراع وأسبابه وآثاره الإيجابية والسلبية من خلال مجتمع الدراسة والذي تكون من (1062) مؤسسة غير حكومية في قطاع غزة تعمل في مجالات متعددة ومتنوعة وقد تم اختيار عينة ممثلة من (234) مؤسسة، وتم توزيع استبانات عليهم. وتوصلت إلى النتائج التالية:

- ميل المدراء لإتباع أساليب الصراع بدرجات متفاوتة في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
- هناك أثر واضح للمتغيرات الشخصية على إتباع المدراء لأساليب إدارة الصراع.
- عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي وإعتباره معول هدم لا أداة بناء.

¹ مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008

4-دراسة محمود أحمد فحيل ألجوم بعنوان "دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي"¹

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي بكلية الإقتصاد بجامعة الزاوية، وكذلك الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها مساعدة القيادة الإدارية في ممارسة دورها في التخفيف من حدة الصراع والتعامل معه وتجنب اثاره السلبية. وتم تصميم إستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ووزعت على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بلغت (60) إستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور للقيادة الإدارية على مستوى الكلية، وأنه لا يوجد للقيادة الإدارية أثر في إدارة الصراع التنظيمي، وجود الصراع التنظيمي نسبي وهو ظاهرة صحية داخل الكلية ويعتبر أمرا حتميا كنتيجة لعوامل عديدة (ثقافية، نفسية، إجتماعية).

5-دراسة لارقو خامسة وبن جيمة عمر بعنوان "دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"²

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستبيان لعينة من الموظفين متكونة من 70 عاملا في القطاع، الوسائل والادوات التي تم إستخدامها في التحليل هي الإحصاء الوصفي والإستدلالي كالمتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، التباينات بمساعدة برنامج SPSS، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها: حدة الصراع متوسطة بالمستشفى بالإضافة إلى وجود علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين، وكذا وجود تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العمال بحسب نمط الإدارة وكذا نوع الاستراتيجية المستخدمة.

¹ - محمود أحمد فحيل ألجوم، دور الانماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية الإقتصاد للبحوث العلمية، المجلد الأول، العدد الثاني، أكتوبر 2015، ص146

² - لارقو خامسة، بن جيمة عمر، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3، 2018، ص146

6-دراسة طوالبة توفيق حامد بعنوان "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن"¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، كما هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة في الأردن، وتحديد أساليب الصراع التي يستخدمها المديرون في هذه المؤسسات. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وتم إختيار أربع مؤسسات بطريقة قصدية بين مجتمع الدراسة لإختيار عينة الدراسة، والتي بلغ عددها 410 موظفا وموظفة عاملين في هذه المؤسسات. وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- الأنماط القيادية على إختلاف أنواعها كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.
- تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية كان متباينا، حيث أظهرت نتائج إختيار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ليس لها أثر على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

7-دراسة هند النجار بعنوان:

exploring the relationship between leadership and conflict management styles among nursing students

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب القيادة وإدارة الصراع لدى طلاب التمريض وتحديد العلاقة بين أساليب القيادة وإدارة الصراع لديهم. أجريت دراسة وصفية إرتباطية مع 250 طالبا من طلاب السنة الثالثة والرابعة في كلية التمريض في المملكة العربية السعودية. أكمل المشاركون إستبيان أساليب القيادة ووجد الصراع التنظيمي وتم

¹ - طوالبة توفيق حامد، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008

إستخدام الإحصاء الوصفي وأجريت تحليلات الإرتباط والإنحدار، وبينت النتائج بشكل عام أن الأسلوب الديمقراطي للقيادة والأسلوب التكاملي لإدارة الصراع هو الأكثر تفضيلا من قبل المشاركين، في حين كان أسلوب القيادة التي لا تعتمد على التدخل والأسلوب المسيطر في إدارة الصراع هو الأقل تفضيلا. وقد تم العثور على إرتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية للمشاركين وأساليب إدارة الصراع لديهم.¹

8-دراسة عبد الفتاح فريا حسين بعنوان:

The relationship between conflict management styles and commitment

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة في جامعة صنعاء (الأجبار، التعاون، التنازل، التجنب، المواءمة). أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين (العدد 204) من مختلف الكليات والأقسام والمراكز، وقد تم تصميم إستبانات لهذا الهدف لجمع البيانات المطلوبة، وتم إستخدام هذه البيانات من خلال الإحصاء الوصفي والتحليل الإرتباطي لفحص العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإلتزام التنظيمي على المستويات الثلاثة، الفرد، الجماعة، الجامعة. وأظهرت النتائج أن إدارة جامعة صنعاء تستخدم الأساليب الخمسة لإدارة الصراع وهي بالترتيب: الإجبار، التجنب، التعاون، التنازل، المواءمة، كما أشارت النتائج إلى أن أرية من اساليب إدارة الصراع الخمسة وهي: التعاون، التسوية والتجنب والتكيف، وجدت أن لها علاقة إيجابية بالإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والجامعة. وأوصى الباحث بضرورة أن تتولى أقسام الموارد البشرية مسؤولية تطوير مهارات ومعارف الموظفين حول إدارة الصراع وكذلك زيادة وعيهم بالصراع وأساليبه المختلفة.²

¹ - hend alnajjar, *exploring the relationship between leadership and conflict management styles among nursing students*, Nursing management, vol29 ,NO 3,2022

² -Abdel fattah fareah hussein, *the relationship between conflict management styles and commitment*, American journal of Science and Technology, N 4,2017

الفصل الأول:

الإطار النظري للصراع

التنظيمي والقيادة الإدارية

تمهيد:

يعد موضوع القيادة الادارية والصراع التنظيمي من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب إهتمامات المفكرين والباحثين في مختلف المجالات، حيث تزايد الإهتمام بالقيادة وغدا الموضوع الأكثر إثارة بإعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، حيث تمتلك عملية القيادة تأثيرا بارزا على السلوك التنظيمي حيث تؤثر في دافعية الأفراد وتوجهاتهم النفسية والسلوكية، وتلعب دورا حيويا في تنظيم العلاقات بين المرؤوسين، التي غالبا ما تتسم بالصراعات والخلافات اليومية نتيجة لإختلاف الآراء وتضارب المصالح لذلك وجود قيادة ناجحة ضروريا لتحسين إدارة وتوجيه هذه الصراعات بشكل يعزز فعالية المؤسسة ومخرجاتها التنظيمية.

وبناء عليه خصصنا هذه الدراسة لتحديد الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي، فمن خلال هذا الفصل سنتطرق لضبط المفاهيم المتعلقة بكل من المتغيرين الأساسيين للدراسة المتمثلان في الصراع التنظيمي والقيادة، وذلك إنطلاقا من البحوث والدراسات العديدة التي إهتمت وعالجت كلا المتغيرين.

من خلال تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين أساسيين وهذا ما تقتضيه منا الدراسة، التي تستوجب منا الإعتماد على التقسيم التالي:

- المبحث الأول: أساسيات حول الصراع التنظيمي
- المبحث الثاني: القيادة الادارية

المبحث الأول: أساسيات حول الصراع التنظيمي

الصراع هو ظاهرة حيوية وشائعة في الحياة البشرية والمؤسسات، ويتجلى في مختلف جوانب الحياة سواء في العلاقات الشخصية أو في سياق العمل والمؤسسات. وإن فهم طبيعة الصراع وأثاره يعد أمرا أساسيا لتحقيق التنمية الفعالة وإدارة العلاقات بشكل فعال، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الصراع وأنواعه وأثاره، بالإضافة إلى إستعراض أهم الإستراتيجيات التي يمكن إتخاذها لإدارة وحل الصراعات بطريقة بناءة.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

أولاً: تعريف الصراع التنظيمي

1. الصراع لغة: تعني الخصومة وأما كلمة conflict فتعود إلى أصل لاتيني وتعني عملية "الضرب" وجاء إستخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني "العراك" أو "الخصام"، أي أن الصراع: "إشتقاقات بمعنى التعارض بين مصالح وارااء".¹

2. الصراع إصطلاحاً: هناك العديد من التعريفات التي إهتمت بتفسير ظاهرة الصراع وتعريفها، وعلى سبيل الذكر لا الحصر نورد مايلي:

عرفه بوندي: "أنه تعطل وإنهيار في سبل ووسائل صنع القرار المعياري أو في تقنياتها مما يجعل الفرد يعيش صعوبة إختيار بدائل الفعل أو الاداء".²

عرفه مارش وسايمون (march & simon): "أنه الإختلال الذي يحدث في الاليات المقننة لعملية إتخاذ القرار وبالتالي فإن الفرد والمجموعة تواجه صعوبة في إختيار البديل السلوكي".³

عرفه boulding: "أنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الاخر".⁴

كما عرف الصراع على: أنه حالة في مكان العمل تتضمن سوء الفهم او سوء التواصل بين موظفي المنظمة بسبب التناقض الفعلي أو المتطور للإحتياجات والمصالح والقيم على أنها الصراع التنظيمي.⁵

كما عرفه محمد قاسم القريوتي: أنه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف اخر، بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف، مما يعيق أهدافه وخدمة

¹ -مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة01، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2015، ص11

² -سعد فؤاد علي حبابة، السلوك التنظيمي، الطبعة02، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص259

³ -سعد فؤاد علي حبابة، المرجع نفسه، ص 53 .

⁴ - عبد الكريم قريشي ورويم فائزة، الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد14، 2015، ص88

⁵ -tahar mohamed, *organizational conflict*, a revirw of the literature, international journal of science and research, volume6, issue12, 2017, p547

مصالحه وعندما ينشب بين الجماعات داخل المنظمة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال نشوء صراع وتناقض بينهما.¹

من التعاريف السابقة يمكننا القول إن مفهوم الصراع التنظيمي هو: ظاهرة طبيعية تحدث في جميع المنظمات، وهو سلوك متعارض بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة، ينشأ نتيجة إختلافات في المصالح أو الأهداف أو القيم أو الموارد أو الرؤى.

ثانيا: خصائص الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي مجموعة من السمات والخصائص التي يتميز بها من أهمها:²
_ وجود شخصين في الصراع على الأقل.

_ ينطوي الصراع على وجود أهداف اولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة بينهما للوصول للتكافؤ في الأهداف.

_ يسعى كل طرف فيه إلى التغلب وتحطيم الطرف الآخر

_ معرفة وإدراك الطرفين للتعارض الذي بينهما.

_ ينطوي الصراع على محاولة الطرف الآخر على إجبار الطرف الثاني على قبول حل أو إتفاقية قد لا يكون راغبا فيها.

_ للصراع أعباء وتكاليف باهضة يفرضها على أطراف الصراع طيلة فترته، مما يرغمها في النهاية بحسمه إما بالطرق الودية (السلمية) أو الطرق القسرية.³

ثالثا: أهمية الصراع التنظيمي

يعتقد الكثير من الباحثين والدارسين في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، أن للصراع دور مهم في تنشيط دور المنظمة وبقائها، وتكمن أهميته في التالي:

¹ - أكرور سهام، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2018، ص 50

² - سارة زويتي، الصراع التنظيمي: مصادره مستوياته مراحلته اثاره كيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة2، العدد7، 2014، ص81

³ - علي شريف يوسف، الانماط القيادية الحديثة ودورها في ادارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2021 ، ص 100

- 1- الصراع أداة التكيف والبقاء: إن وجود الصراع في المنظمة وإكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف إستمرار بقائها ونموها.
- 2- الصراع أداة لتحفيز وتطوير قدرات المدير المعاصر: وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كيفية أو كبح جماحه بوصفه مجرد بشر.
- 3- الصراع أداة للإبداع: لقد ذكر روبنس(robinson) أن هناك علاقة بين الصراع والاداء والإبداع فعندها لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجحود إما تحت ظروف الصراع المحدود والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإنه المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف او عدم التعاون الأمر الذي يؤثر سلبا على الاداء وبالتالي الإبداع.¹
- 4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الإهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى فحسب بل إنهيار المنظمة فحسب بل كونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على إجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.²

المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي

- على الرغم من عدم وجود إتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد أنواعه، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على الأنواع التالية للصراع:
- 1- الصراع داخل الفرد نفسه: ينشأ هذا الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه، أو لتعدد الأهداف التي يسعى إليها الفرد، وعدم قدرته على تحديد أولويات معينة لأهداف، وقد يرجع الصراع داخل الفرد لتعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد، ويشمل ذلك تداخل المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد، أو نتيجة لغموض دور

¹ - أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد69، 2008، ص ص (80-81)

² - رزيق حنان، الاماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد10، 2018، ص255

الفرد نتيجة عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفة الفرد أو عدم وضوح العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد.¹

2- الصراع بين فرد وفرد آخر أو أفراد آخرين: ينشأ هذا الصراع بين فرد واخر داخل المجموعة الواحدة، نتيجة إختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم أو أهدافهم. ومن أمثلة هذا الصراع، الصراع بين الرئيس والمرؤوس، ويؤدي هذا الصراع إلى نتائج سلبية أهمها عدم وجود روح الفريق الواحد.²

3- الصراع بين الفرد والجماعة: يحدث هذا النوع من الصراع عند عدم إلتزام أحد أعضاء الجماعة بقواعد العمل وذلك يجعل بقية الأعضاء يشعرون بالتحدي من قبل هذا الفرد لهم وعدم إنسجامه معهم كمجموعة لأن الفرد يخضع للقوانين وفي نفس الوقت هو يعمل لتحقيق حاجات معينة وأن عدم التوافق بين المطلبين يوجد نوعا من الإضطرابات والصراع النفسي.³

4- صراع بين الجماعات: هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوس شكلين رئيسيين:

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

• الصراع الرأسي: يقع بين الجماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.⁴

5- الصراع بين المنظمات: تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 278

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 260

³ - مصطفى يوسف الكافي، المرجع السابق، ص 62

⁴ - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،

فالتباين بين المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى محدودية البيئة مثل: حجم الأسواق، والمنافسة بين المنظمات، والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد، وغيرها من العوامل الإقتصادية والإجتماعية والثقافية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة.¹

المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي ومراحله

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وأخرى أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها وفيما يلي نوجز هذه الأسباب:

1. الأسباب الشخصية: من بين أهم الأسباب الشخصية نجد:

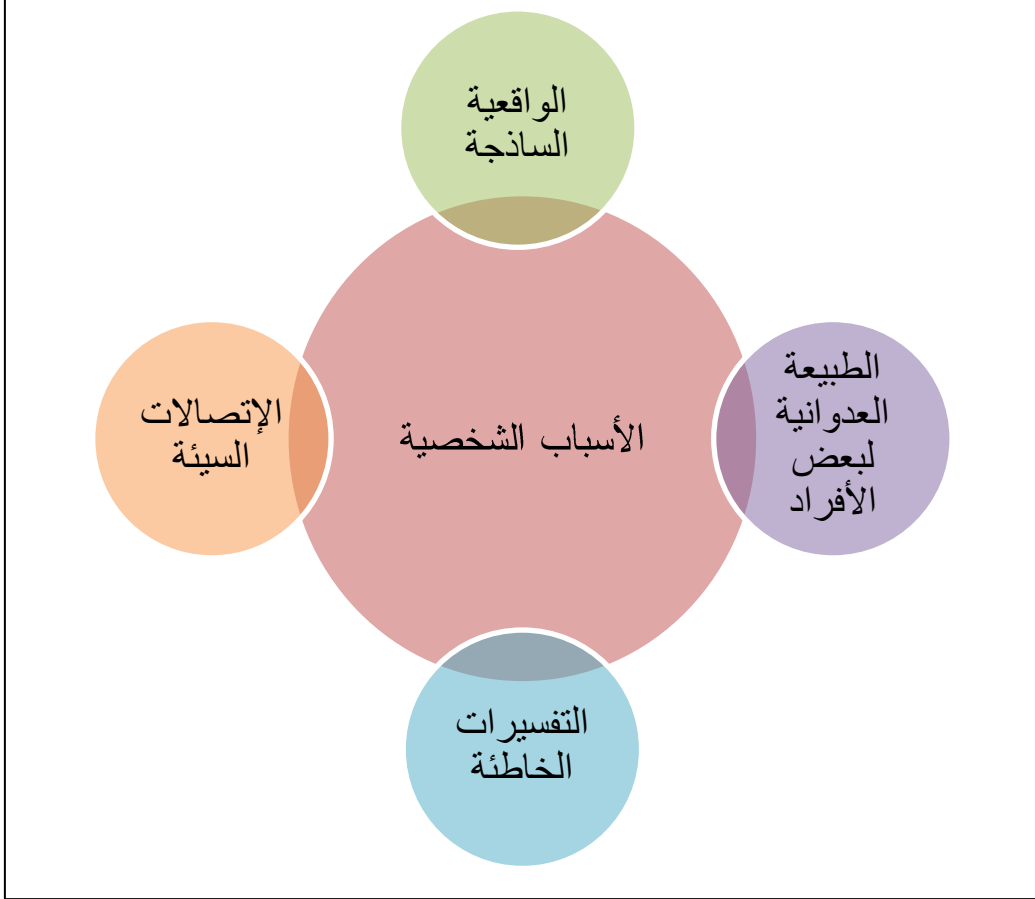
- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمور.²
- الخطأ في الإتصال بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحياناً ما يكون هداماً وليس بناءً، فيكون رد فعل الفرد تجاه هذا النقد رد فعل سلبي مما يؤدي إلى الكثير من الخلافات والصراعات.
- السمات الشخصية فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات.
- الصراع عادة ماينتج عن عوامل شخصية كالعلاقات بين الأفراد، بالإضافة لأسباب أخرى كالهيكال التنظيمي أو تعارض المصالح وتضاربها.³

¹ - خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاضم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص307

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003، ص 264

³ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص321

الشكل رقم (02): الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي



المصدر: ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2003، ص265

2. الأسباب التنظيمية: من بين أهم الأسباب التنظيمية نجد:

- المنافسة على الموارد المحدودة: يحدث الصراع عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة المتاحة والتي تحتاج إليها كل جماعة لإنجاز أهدافها، وتكمن المشكلة في أن ما تراه جماعة كافيا وعادلا قد لا يكون مناسباً بالنسبة للجماعات الأخرى حيث يصيبها الإحباط وتصبح سلوكياتها عدائية نحو الإدارة والجماعات الأخرى مما يؤدي إلى قيامهم بحجب المعلومات ونشاطات أخرى قد تؤثر على سير الأعمال في المنظمة.

- **الغموض في المهام:** كلما كان هناك غموض في المهام زادت الحاجة إلى معلومات إضافية، ويمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار.¹
- **تعارض الأهداف:** يحدث تعارض في بيئة العمل مما يؤدي إلى حدوث الصراع وهذا التعارض يحدث بسبب التنافس بين الأفراد في أداء أهداف العمل لأن أداء فرد أو جماعة قد يكون عائق لأداء فرد أو جماعة أخرى.²
- **العلاقات الإعتمادية:** وهي العلاقات القائمة على إعتماذ أو الجماعات في المنظمة بعضهم على البعض الآخر في تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم الإنتاجية أو التسويقية... فمثلا أن قسم التسويق يعتمد على قسم الإنتاج في تصنيع السلع ذات الجودة المرموقة والمواصفات القادرة على جذب المستهلكين مما يجعل صور الإعتمادية في أداء المسؤوليات والنشاطات ذات أثر كبير في إشتداد حدة الصراعات القائمة بينهم اثناء أداء الواجبات والنشاطات المختلفة.³

¹ - بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 99

² - مصطفى يوسف الكافي، المرجع السابق، ص 75

³ - بن معنوق حمزة، القيادة الادارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 110

الشكل رقم(03) : الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي.



المصدر: محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص

ثانيا: مراحل الصراع التنظيمي:

تمر دورة حياة الصراع بمراحل فهو لا يظهر دفعة واحدة بل يمر بعدة خطوات، إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى إتفاق جامع ومحدد حول هذه المراحل وطبيعتها. ومن بين النماذج الأوسع إنتشارا وقبولا هو النموذج الذي إقترحه الكاتب بوندي حيث يرى الصراع يمر بخمس مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة الصراع الخفي(الضمني):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع أي يكون هناك مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد

والتباين في الأهداف الإعتماضية بين الأفراد والجماعات، حيث يساهم هذا المصدر في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معطن مدفوع ومكبوت.¹

المرحلة الثانية: مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تتساقط عبر قنوات الإتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.²

المرحلة الثالثة: مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا من طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.³

المرحلة الرابعة: مرحلة الصراع المكشوف (العنفي):

تمتاز هذه المرحلة عن غيرها بنجاح أحد أطراف الصراع غلي تبني بعض الممارسات المعروفة والتي تهدف إلى خلق الصعوبات للطرف الأخر في سعيه لتحقيق أهدافه، وتشمل سلوكيات متعددة تمتد منمن سلوك يتسم بالممارسات غير المباشرة في الصراع إلى صراع مفتوح يتسبب في أغلب الظروف بالعنف. تبدأ عادة في هذه المرحلة من الصراع مبادرات الإدارة لإحتواء الصراع.⁴

¹ - سارة زوييني، المرجع السابق، ص 89.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، جامعة المنطورة، 2004، ص 295

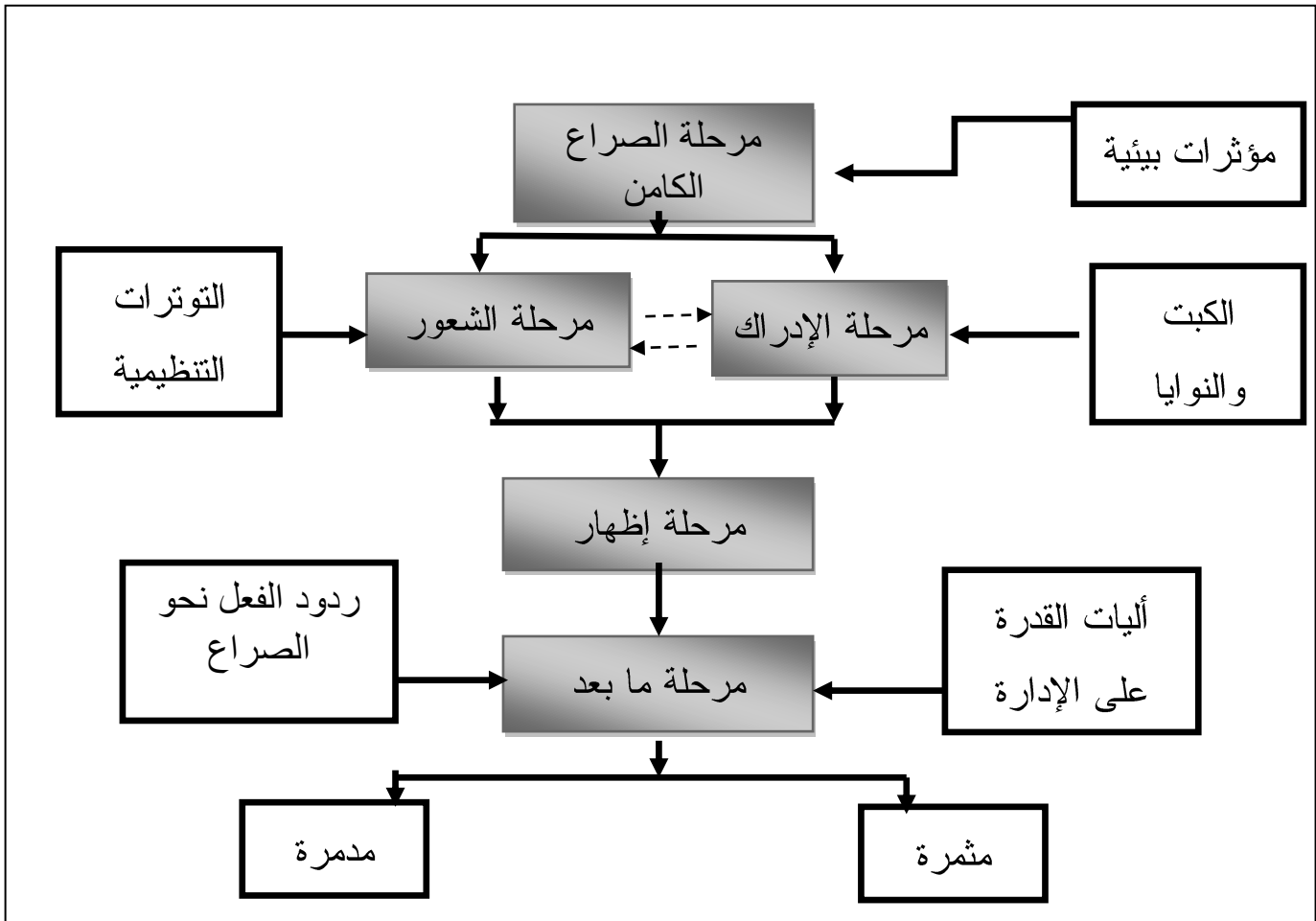
³ - زهير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص 117

⁴ - مصطفى يوسف الكافي، المرجع السابق، ص 28

المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الصراع:

في هذه المرحلة تظهر آثار ما يترتب على الصراع، سواء تم التعامل نعه بالإظهار أو الكبت، فإذا كانت نتائج حل الصراع مرضية لكل الاطراف في علاقة الصراع فإن ذلك من شأنه أن يدعم العلاقات التعاونية بينهم، أما إذا إنتهى الصراع بحل لم يرضي جميع الأطراف فإن الظروف الكامنة للصراع ربما تتفاقم وتتفجر بعد ذلك في صور أكثر خطورة إلى أن يتم حل الصراع.¹

الشكل رقم 04:مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: الإتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد163، الجزء4، 2015، ص 29.

¹ - أكرور سهام، المرجع السابق، ص60

المطلب الرابع: آثار الصراع التنظيمي

كان يعتقد سابقا أن الصراع التنظيمي ظاهرة ضارة بالمنظمة ونتائجها دائما سلبية، إلا أن بعض الباحثين أثبتوا أن الصراع ظاهرة طبيعية في أي تنظيم وله آثار إيجابية أي الآثار الإيجابية:

من الآثار الإيجابية للصراع والتي تعود فوائدها على الفرد والمنظمة مايلي:

- الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها.
- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لأفراد التنظيم وخاصة الأفراد الذين لديهم ميول عدوانية.¹
- الصراع يحقق أهداف الأفراد والمنظمات بطريقة إيجابية.
- يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، هذا لا يعني القضاء على الصراع بل الإستفادة منه لتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى نتائج جيدة للمنظمة وأفرادها.²

1- الآثار السلبية:

للصراع آثار سلبية متعددة في كل مستويات المنظمة نذكر منها مايلي:

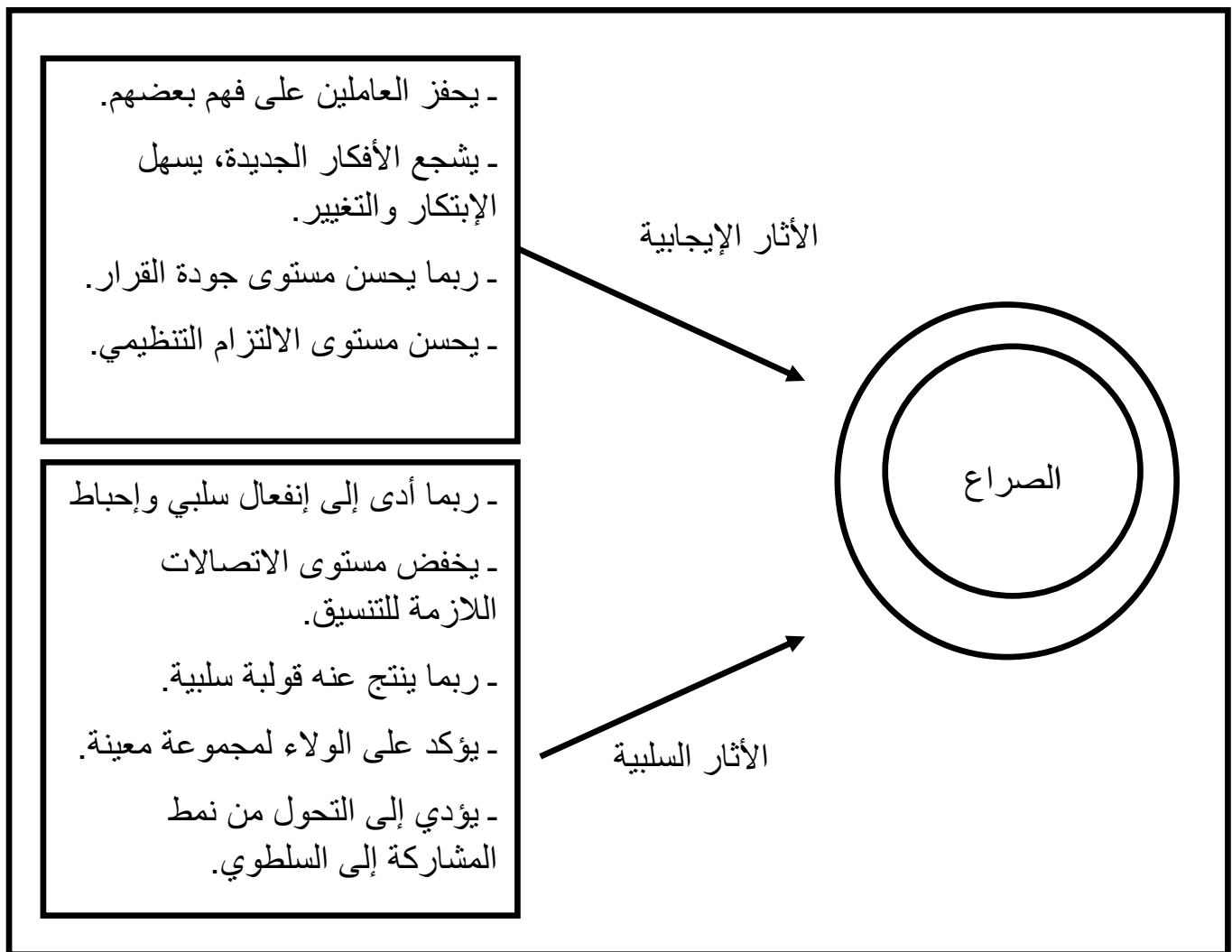
- يؤدي بكل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يعيق العمل التعاوني الجماعي.
- التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة.

¹ - زواتي عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص252

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص 181

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.¹
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الإنتقام مثل تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات.
- إنخفاض الإنتاجية والجمود في الأداء.²

الشكل رقم 05: الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي



المصدر: زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة 1، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011، ص 124.

¹ - مصطفى يوسف الكافي، المرجع السابق، ص 77

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 262

المطلب الخامس: إدارة الصراع التنظيمي

أولاً: مفهوم ادارة الصراع التنظيمي

عرف روبر (Robbert) ادارة الصراع التنظيمي: " بأنها التدخل الهادف الى التحفيز الذي يبدو فيه الصراع على شكل من الخلاف المفيد و تشجيعه، أو التدخل لمنع الصراع الضار وحله ".

كما عرف موريس (Morris) ادارة الصراع على أنها:"عملية تهدف الى تجنب الصراع الضار في المنظمة"¹.

ثانياً: العوامل المساعدة في ادارة الصراع

عندها يصبح الصراع تهديدا صارخا يحول دوما استقرار المنظمة يصبح من الضروري التحرك لتوقيفه أو التخفيف منه، وذلك من خلال الاعتماد على بعض العوامل المساعدة:

- الاعتراف من جانب الادارة والأفراد بأن الصراع يمكن حدوثه، وهذا طبيعي نتيجة الاختلافات بين الأفراد أنفسهم.
- تقبل الصراع كواقع يمكن حدوثه، مع ضرورة مناقشة بصراحة وفقا لضرورة مبدأ احترام آراء الآخرين.
- تمكين العاملين من ايداء آرائهم، وذلك للتقليل من حجم المكونات المولدة للتوترات.

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وايجابي يجب مراعاة النقاط التالية:²

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مكونات أطرافه
- التوصل الى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة

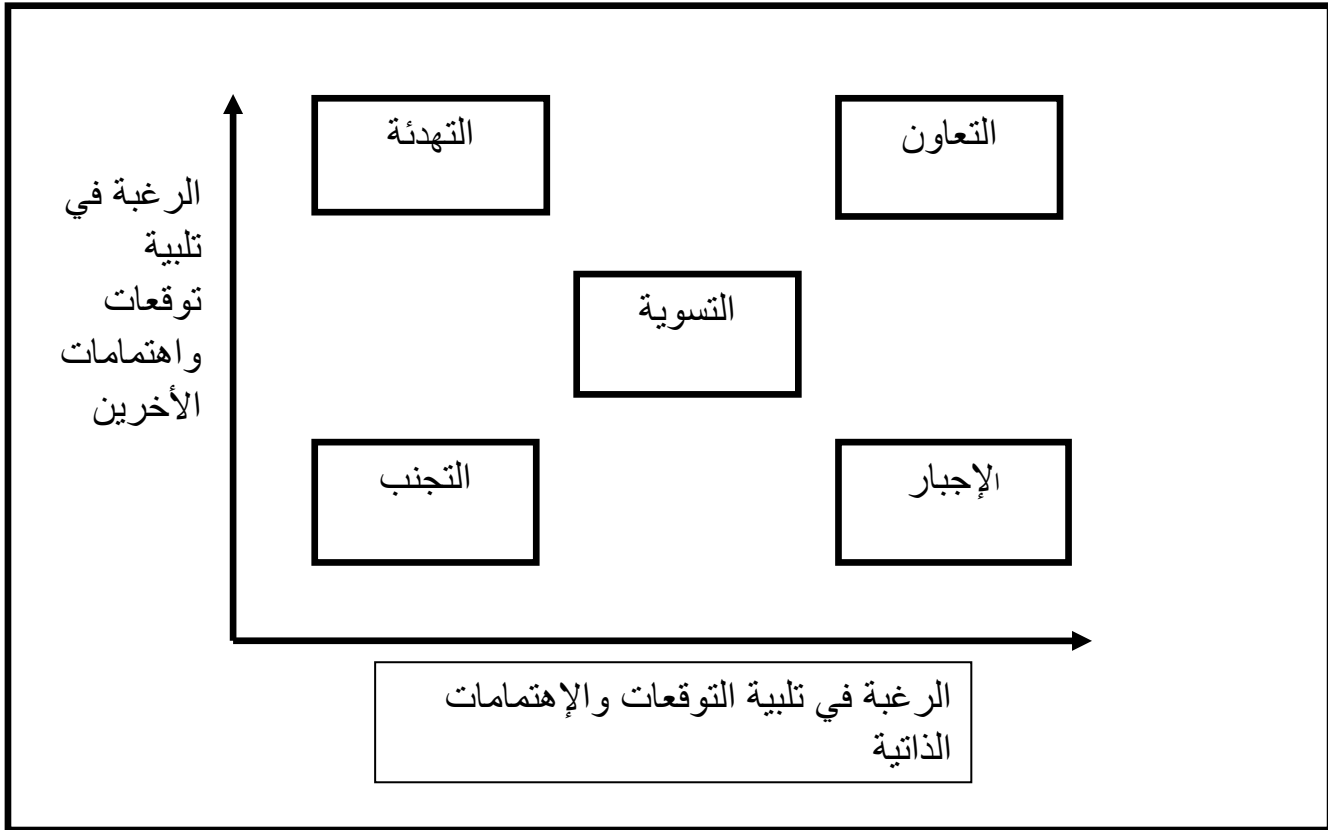
1 أكرور سهام، المرجع السابق، ص 52

2 عمر سرار، ادارة الصراع في المنظمة، جامعة المدية، الجزائر، العدد3، 2019، ص ص 528، 529

ثالثاً: استراتيجيات ادارة الصراع

يعتبر نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون من أوائل وأهم النماذج التي وضعت لدراسة وتطوير إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، والتي توضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 06: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: مصطفى يوسف الكافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 86.

يتضح من الشكل السابق أن إستراتيجيات الصراع التنظيمي تتمثل في:

1_ إستراتيجية الإجبار (التنافس): في هذا الأسلوب تقوم الجماعة بالتأكيد على ذاتها وعدم إعطاء أي إهتمام للجماعة الأخرى. ويسمى هذا الأسلوب بالإجبار لأنه يستند إلى سلطة رسمية لتطبيق الإذعان، ويصلح هذا الأسلوب حينما يجب تطبيق قرار أو حل

غير شعبي، والقضية ثانوية، أو أن الموعد النهائي لأمر ما قد حان. ويعتبر هذا الأسلوب حل وقتي لا يعالج الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع.¹

2_ أسلوب التجنب: يقصد به عملية التهرب أو الإنسحاب من إدارة الصراع، ويتضح ذلك لدى الإدارة عند إهمالها أو تجاهلها مواقف معينة في إدارة الصراع، وقد تستخدم الإدارة هذا الأسلوب:

- على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن.
- أو في حالة إعتقاد الإدارة أن أطراف الصراع قادرين على حل الصراع القائم بينهم.
- أو لأن موضوع الصراع يسير بحيث لا يستحق التدخل فيه وبذل جهد.

والإدارة في إستخدامها لهذا الأسلوب تحاول المحافظة على التجانس والهدوء النسبي للصراعات الموجودة في العمل ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب، وتفضل اللجوء إليه عندما تعتقد أن هناك أطراف أخرى يمكنهم إدارة الصراع أفضل منها كأصحاب الرأي السديد مثل قادة الرأي بالمنظمة.²

3_ أسلوب التسوية: هذا الأسلوب عبارة عن علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع، ولا ينتج عنه وجود رابح أو خاسر. حينما تكون الوحدة في وضع متوسط من التعاون، وفي وضع من الوضوح والحسم في الطلبات تميل الوحدة إلى الاعتدال لحل المشكلات والصراعات وتحاول التركيز على نقاط الإتفاق وليس على نقاط الإختلاف، وتحاول أن تقنع الطرف الآخر بذلك والتسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة.³

4_ أسلوب التهدة: يستخدم هذا الأسلوب في الحالات التي يكون موضوع الصراع فيها طارئاً ولايستحق المواجهة، وتفترض التهدة عدم قيام الإدارة بإنهاء اللائمة على أي

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص185

² - بطرس حلاق، المرجع السابق، ص107

³ - زهير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص 138

طرف، في الوقت الذي تلجأ إلى العبارات الإيجابية المطالبة بالتعاون والإخاء والعمل من أجل الغايات العليا للمنظمة...وغير ذلك، حرصاً على مصلحة الجميع وتستمر الإدارة في القيام بهذا الدور كموجة تارة، وكمراقب تارة أخرى، حتى ينتهي الطرف الطارئ الذي أدى للمشكلة.¹

5_ أسلوب التعاون: يتميز هذا الأسلوب بإهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والعلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحياناً إلا أنه أفضل الأساليب.²

¹ - عبد المعطى محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة 1، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص 221

² - سعد فؤاد علي حبابة، المرجع السابق، ص ص 265-266

المبحث الثاني: القيادة الادارية

تعتبر القيادة أحد المواضيع الهامة في مجال الإدارة، وقد حظيت القيادة بإهتمام كبير في الأدبيات وتناولها العديد من الكتاب والمؤلفين. وسنحاول في هذا المبحث إعطاء القدر الكافي من المفاهيم القيادية وكذلك التطرق لأهم نظرياتها ووظائفها، وأهم أنماطها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الادارية

أولاً: تعريف القيادة الادارية

1_ المفهوم اللغوي:

- حسب لسان العرب لابن منظور: القيادة من قاد، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من الخلف ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها ومنها الإنصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.¹
- بالرجوع إلى الفكر اليوناني وجد أن كلمة القيادة Leadership من الفعل اليوناني Archein معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere معناه يحرك أو يقود.²

2_ المفهوم الإصطلاحي:

عرفها عاطف عبد الله المكاوي: "هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم وتوجيهها وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة".³

عرفها جيمس جريبن James gribbin: "أنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإستثارتهم ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف

¹ - ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دار صادر، المجلد 12، 2000، ص 315

² - ماهر محمد حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة 1، عمان، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص

³ - عاطف عبد الله مكاوي، القيادة الإدارية، الطبعة 1، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013، ص 12

المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة والرضا على نوع القيادة الممارسة".¹

يعرفها فيدلر **Fiedler**: القيادة الادارية عبارة عن أفعال معينة يؤديها القائد داخل الجماعة من أجل توجيهه ومساندة وتآزر ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال.²

عرفها هاوس **House**: " أنها القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق هدف معين بنجاح".³

يعرفها القريوتي: القيادة الادارية قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما أزم قانوني، وذلك لإعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن امالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده.⁴

يعرفها كونتر وإدونيل: هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.⁵

من التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الادارية بأنها:

القدرة على التأثير على سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة للعاملين والمنظمة بصفة عامة.

¹ - محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة 1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص 15

² - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 75

³ - Mohamed Ali Abourida, *organizational culture and Leadership*, organizational Analysis DBA english, 2019, p11

⁴ - ماهر محمد حسن، المرجع السابق، ص 20

⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 271

ثانيا: أهمية القيادة الادارية

تتمثل أهمية القيادة الادارية في:

- حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- قدرة المدير على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج¹.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء.
- تساهم القيادة الإدارية في تنفيذ كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة².

المطلب الثاني: عناصر القيادة الادارية

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية القيادة تقوم على أربع عناصر وهي كالتالي:

1_ القائد: يعتبر أهم متغير في العملية القيادية، وهو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير لابد من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك، والمتمثلة في مايلي:

¹- وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، الطبعة 1، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 50- 51

²- محمد عمر زعبي و محمد تركي البطانية، المرجع السابق، ص 54

- **المهارات الفنية:** وهي القدرة على إستخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، وتركز على طرق وأساليب العمل، وإمتلاكها من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب.
- **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم، من بينها: مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين.
- **المهارات الفكرية:** وتشمل قدرة المدير على إراك القضايا المعقدة والديناميكية وهي: القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق، إمتلاك الرؤية والقدرة على التوقع.
- **المهارات الشخصية:** ترتبط بشخصية القائد، منها: الإنجاز القائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات، الشجاعة القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك.¹

2_ المرؤوسين: هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم وإستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.²

3_ الهدف: الغرض الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم، إنما يتمثل في تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. ورغم أن أهداف التنظيم قد تختلف مع أهداف المجموعات الفرعية للتنظيم أو مع الأهداف الشخصية للتابعين، وكذلك الأهداف الشخصية للمدير القائد، مما يحاول إيجاد نوع من

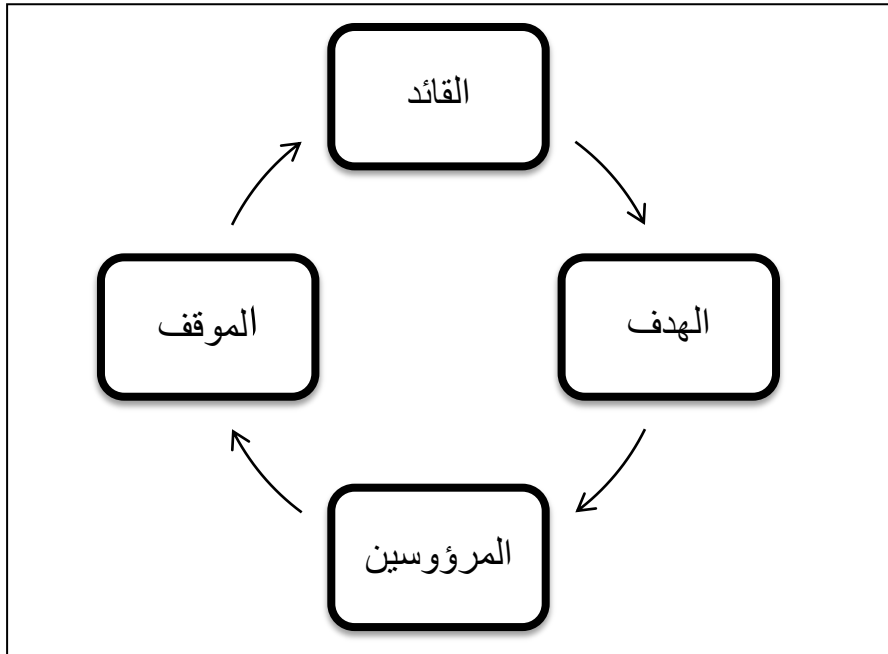
¹ - كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الإقتصادي، جامعة البويرة، الجزائر، العدد8، 2017

² - أكرور سهام، المرجع السابق، ص 11

التوازن والتوفيق بين تلك الأهداف المتعددة والتي قد تبدو متعارضة أحيانا، ليصل بالتالي إلى تحقيق الهدف النهائي للتنظيم.¹

4_ الموقف: لا بد من وجود موقف أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، ويسعى القائد الناجح دائما أن ينجم على هذا الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية، وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي.²

الشكل رقم 07: مكونات القيادة الادارية



المصدر: أكرور سهام، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2017-2018، ص12

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مرجع سابق، ص 207

² - فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص248

المطلب الثالث: نظريات القيادة الادارية

هناك عدة نظريات في القيادة نقسمها إلى تقليدية وأخرى حديثة، فالمداخل التقليدية أو الكلاسيكية تم تصنيفها إلى ثلاث مداخل أساسية (مدخل السمات الشخصية، المدخل السلوكي، المدخل الموقفي). وإلى جانب ذلك توجد نظريات حديثة جاءت لتطویر وتفسير القيادة.

أولاً: النظريات التقليدية

1_ مدخل السمات الشخصية:

من أهم مسلمات هذه النظريات أن القادة يولدون ولا يصنعون ومن أهم نظريات هذه المدرسة:

أ_ **نظرية الرجل العظيم:** سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، إستندت النظرية إلى إفتراض أن الأحداث العظيمة يقوم بها رجال عظماء وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات القيادة قلة ولكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحون في جميع المواقف.¹

هذه النظرية تقوم على إفتراض قائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية، وإن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها تعرضت لبعض الحالات التي تقلل من صدقها.

● حيث أن في بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال القادة الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف على تحقيق أي تقدم مع نفس المجتمعات.

¹ - سعال سومية، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، العدد3،

- في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء على قيادة نفس الجماعات.
- في بعض الحالات عجز هؤلاء القادة على قيادة جماعات أخرى غير جماعاتها الأصلية.¹

هناك عدة توجهات وأراء تحدثت على خلفية الوراثة للرجال العضاء، فقد قبلت معظم الجماعات القديمة قاداتها على أساس براعتهم وشجاعتهم، فالأقوى هو القائد هذا ما فرض تسميتها بنظرية الرجل العظيم، وقد تم متابعة أفكار أصحاب هذه النظرية وتوجهها القائمة على مسلمات تؤكد أن القائد يولد قائدا.²

ب_ نظرية السمات: هي من أولى النظريات التي إهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، سادت هذه النظرية خلال النصف الأول من القرن العشرين، وهي تقوم على إفتراض أساس مؤداه: أن القائد يولد ولا يصنع وأن القيادة الفعالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، والتي تميزه عن غيره من الأفراد. فهي إذن تركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره.³

هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:⁴

- السمات الجسمية: كالصحة والطول والعرض
- السمات المعرفية: الذكاء، الثقافة، إستشراف المستقبل
- السمات الإجتماعية: فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الإتصال
- السمات الإنفعالية: كالنضج الإنفعالي، ضبط النفس
- السمات الشكلية: جمال المظهر، الذوق العام

¹ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 ص 81

² - مصطفى يوسف الكافي، المرجع السابق، ص 150

³ - عبد الرحيم بوخلال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2003 ص 261

⁴ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الإسكندرية،

مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص ص 51-52

ومن العيوب التي إتسمت بهذه النظرية نجد:

- إن نظرية السمات لم تحدد أهمية النسبة أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.
- تجاهلة هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.
- لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك ضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة.
- تنظر هذه النظرية إلى العوامل البيئية التي تأثر في تنمية وإستمرارية القيادة، ولكنها لم تحدد درجة تأثيرها.¹

2_ نظرية السلوك:

هناك عدة دراسات تناولت هذه النظريات السلوكية أهمها:

أ_ دراسات جامعة إيوا: هذه النظرية من أولى النظريات التي إهتمت بسلوك القائد، قام بتلك الدراسات الباحث كورت لوين الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية أو دينامية الجماعة.

لقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، في أندية الهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا (وفق تعليمات القائمين على التجربة). وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي: الأسلوب الإستبدادي، الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب المتسيب.

ففي الأسلوب الأول يكون القائد هو صاحب القرار الأول والأخير، حيث يعتمد على مركزية السلطة وعدم إشراك الغير. أما الثاني فهو يميل إلى غير الأول، فهو يقوم بإشراك الأفراد في وضع الأهداف وصنع القرارات. بينما الأخير فهو يترك كل شيء للمجموعة بصورة مطلقة.

¹ - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، القاهرة، الدار الجامعة للطباعة والنشر، 2001، ص101

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى إعتبار النمط القيادي أفضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.¹

بـ دراسات جامعة أوهايو: بدأت هذه الدراسة بعد سنة 1940 وإستمرت عدة سنوات، وكان الهدف من هذه الدراسة فحص العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة وأهم هذه المقاييس درجة رضا المرؤوسين على القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين. وتوصلت دراسات جامعة أوهايو إلى تحديد بعدين جوهرين للقيادة:

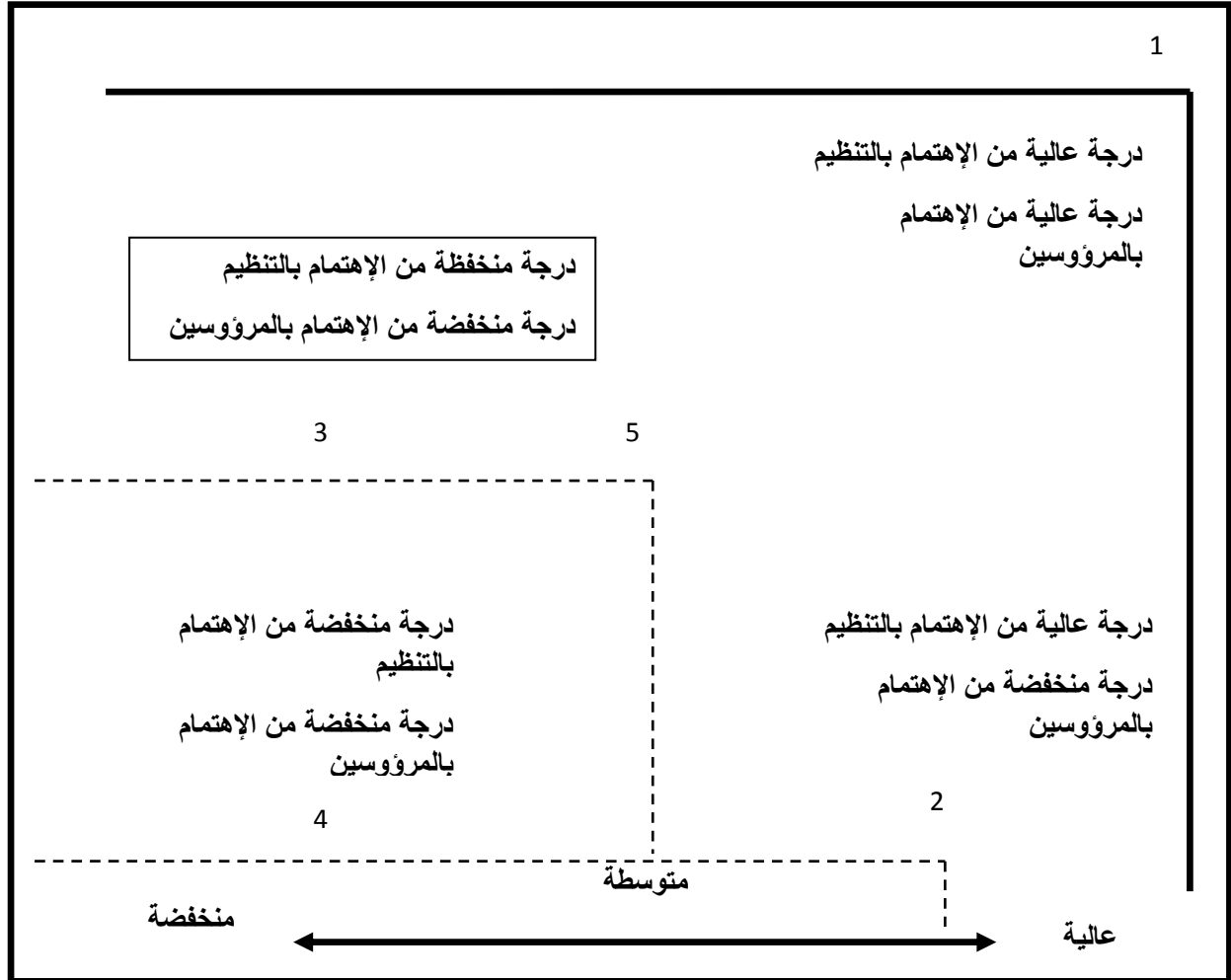
- البعد الأول: القائد الذي يهتم بمراعات مشاعر المجموعة (يركز على العاملين).
- البعد الثاني: القائد الذي يهتم بنتائج التنظيم (يركز على العمل).

وقد وجدت الدراسة أن النمط الاول من القيادة يظهر أسلوبا قياديا بأعلى درجة من الإهتمام بالتنظيم والمرؤوسين معا، في حين نجد النمط الثاني لديه قدرة عالية من الإهتمام بالتنظيم وقدرة قليل من الإهتمام بالمرؤوسين والنمط الثالث يتميز بالوسطية من الناحيتين.² ويوضح ذلك الشكل التالي:

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 205

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 216

الشكل رقم 08: أبعاد القيادة الادارية في دراسة جامعة أوهايو والأنماط القيادية المترتبة عليها



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص217.

جـ. دراسات جامعة ميتشجن: قام بهذه الدراسات عدد من الباحثين في جامعة ميتشجن، وإستهدفت هذه الدراسات محاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية العالية والظواهر المرتبطة به.

وقد قام ليكارت بتجميع وبلورة نتائج هذه الدراسات، وخلص منها بإستنتاجات أهمها:

- بالنسبة لسلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة، فقد إتصف إشراف المشرف بالعمومية، وعدم التدخل في التفاصيل، وبمعاملة المرؤوسين معاملة

تعكس الإحساس بمشاعرهم وكانت عملية الإشراف تمثل نسبة كبيرة من وقته المخصص للعمل.

- بالنسبة لسلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، فقد إتصف إشراف المشرف على المرؤوسين بالطابع الدقيق والتفصيلي، وغلب على نمط الإشراف التدخل في أعمال المرؤوسين والإهتمام بالإنتاج والعمل على حساب مشاعر وكيان المرؤوسين، وكان تفاعل المشرف مع المرؤوسين محدودا والوقت المخصص للإشراف عليهم يمثل نسبة ضئيلة من عمله كمشرف.
- بالنسبة للمرؤوسين فقد وجد أن إنتاجية ورضا المرؤوسين في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة التي يمارس المشرفون فيها نمط السلوك المتمركز في الإهتمام بالمرؤوسين (النمط الأول) كان مرتفعا عن إنتاجية ورضا المرؤوسين في الأقسام التي يمارس فيها المشرف السلوك المتمركز في الإهتمام بالإنتاج (النمط الثاني).

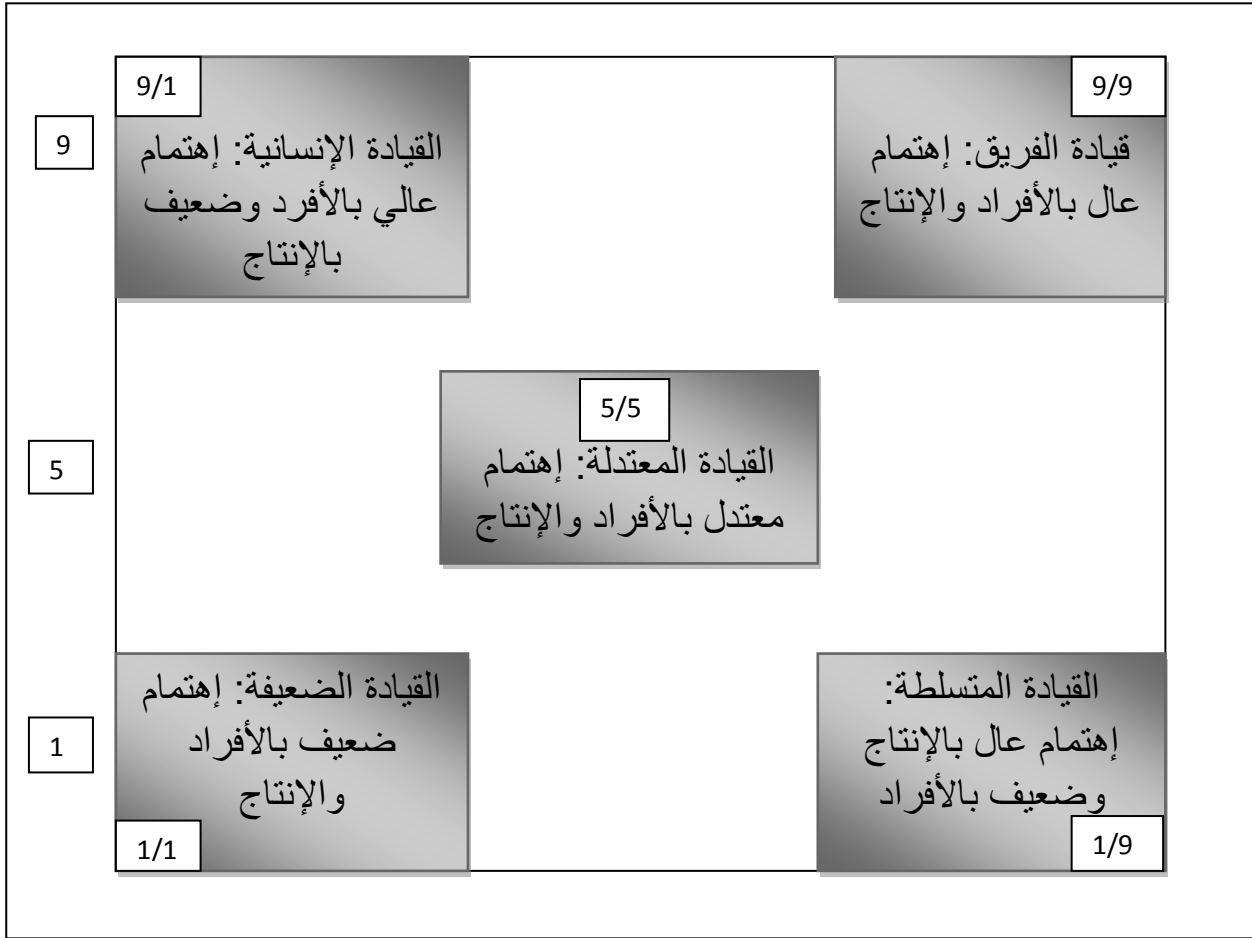
وتوصل ليكارت إلى إستنتاج عام مؤداه، أن نمط الإشراف المتمركز في المرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط الإشراف المتمركز في الإنتاج.¹

د- الشبكة الإدارية: تستند هذه النظرية التي إنتشرت بشكل واسع ونالت قبولا كبيرا، إلى الكاتين روبرت بليك وجان موتون وتعتمد النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي للقيادة اللذان تم تطويرهما في الدراسات السابقة وهما الإهتمام بالإنتاج والإهتمام بالإنسان. وإستنادا لذلك حدد خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة لأحد المديرين عاليا في أحد البعدين ومنخفض في الإثنين أو عاليا فيهما كما توضح ذلك الشبكة.²

¹ - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 258

² - حسين حريم، المرجع السابق، ص 208

الشكل رقم 09: الشبكة الإدارية



المصدر: ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، عمان، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص38

وأما الأنماط القيادية الخمسة فهي:¹

_ **نمط القيادة الضعيفة (1/1):** يتميز الأسلوب القيادي بالإهتمام الضعيف بالإنتاج والأفراد حيث لا يساهم القائد هنا في تحقيق أهداف المنظمة بل يبذل الجهد الأقل لبقائه في المنظمة.

_ **نمط القيادة الإنسانية (9/1):** تتميز هذه القيادة بالإهتمام الضعيف بالإنتاج والتركيز على الأفراد وإرضائهم حيث تؤدي إلى تحسين العلاقات بين أفراد الجماعة وهنا تتميز القيادة بالإنتاج الضعيف.

¹ - محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، المرجع السابق، ص 76

_ **نمط القيادة المعتدل (5/5):** يتميز أسلوب هذه القيادة بالإهتمام المعتدل بالإنتاج والأفراد حيث يركز القائد على توازن فيما بينها وهذا يحقق المحافظة على العلاقات الجيدة وتحقيق أهداف المنظمة بنفس الوقت.

_ **نمط القيادة المتسلطة (1/9):** تتميز هذه القيادة بالإهتمام العال بالإنتاج والضعيف بالأفراد حيث يركز القائد على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة ويتناسى حاجات ورغبات الأفراد.

_ **نمط قيادة الفريق (9/9):** يتم خلال هذا الأسلوب الإهتمام العالي بالأفراد والإنتاج معا، حيث يركز القائد على العمل بروح الفريق وبناء العلاقات الجيدة مع الأفراد من أجل الحصول على الإنتاج الجيد.

3_ النظرية الموقفية: تناولت هذه النظرية عدة نماذج أبرزها:

أ- **نموذج فيدلر:** قاد فيدلر عددا من الدراسات التي أقيمت في جامعة الينوي الأمريكية عام 1967 والتي أعدت من أبرز الدراسات حول موضوع القيادة كونها إعتدت منهاجاً جديداً أخذ في الإعتبار الذي يوجد فيه القائد، وبذلك ظهر ما يسمى بالنموذج الموقفى للقيادة الفعالة والذي أسس على سؤالين يدوران حول ماهية العوامل الشخصية التي تجعل من شخص ما قائداً، وماهية السمات التي تجعل هذا القائد فعالاً، ويرى فيدلر عدم وجود أسلوب قيادي واحد يصلح لكل زمان أو مكان. وعدم وجود صفات معينة لكل قائد، وبذلك تتوقف فاعلية القيادة على الإنسجام والتناغم الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف.¹ وقد ركز فيدلر في نمودجه على ثلاث متغيرات أساسية هي:

_ **علاقة القائد بمرؤوسيه:** وهي تتركز في مدى الثقة والإحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ومدى تقبلهم له.

¹ - ماهر محمد حسن، المرجع السابق، ص ص 52-53

ـ **هيكلية الوظيفة:** وهويقيس تعاضم أو تباطؤ إدارة القائد في تحديد الأهداف، وذلك من خلال مدى تحديد ووضوح الأعمال للمرؤوسين، فإذا كانت واضحة محددة فهي متعاظمة وإذا كانت العكس فهي متباطئة.

ـ **قوة موقع القيادة:** وتتمثل في سلطة القائد ومدى تحكمه في منح المكافآت وتحديد العقوبات.

إن نتائج هذا النموذج كانت إيجابية عند إختباره خاصة عند إستخدام ثلاث أصناف بدلا من ثمانية، لكن يعاب عليه صعوبة تحديد مدى جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين كما أن نقاط المستجيبين لهذا المقياس لم تكن ثابتة.¹

ب ـ **نظرية المسار والهدف:** هذه النظرية قام بتطويرها روبرت هاوس، وقد أطلق على هذا المدخل مصطلح "نظرية المسار والهدف لفعالية القائد"، إذ أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء، والأداء والمكافأة، وقوة جذب الفعل. وكما جاء على لسان هاوس عند وصفه للنظرية "تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسين نظيرتحقيقهم لأهداف العمل، وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافآت بتوضيحها وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة في الطريق الموصل لها، وإتاحة المزيد من الفرص لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق".²

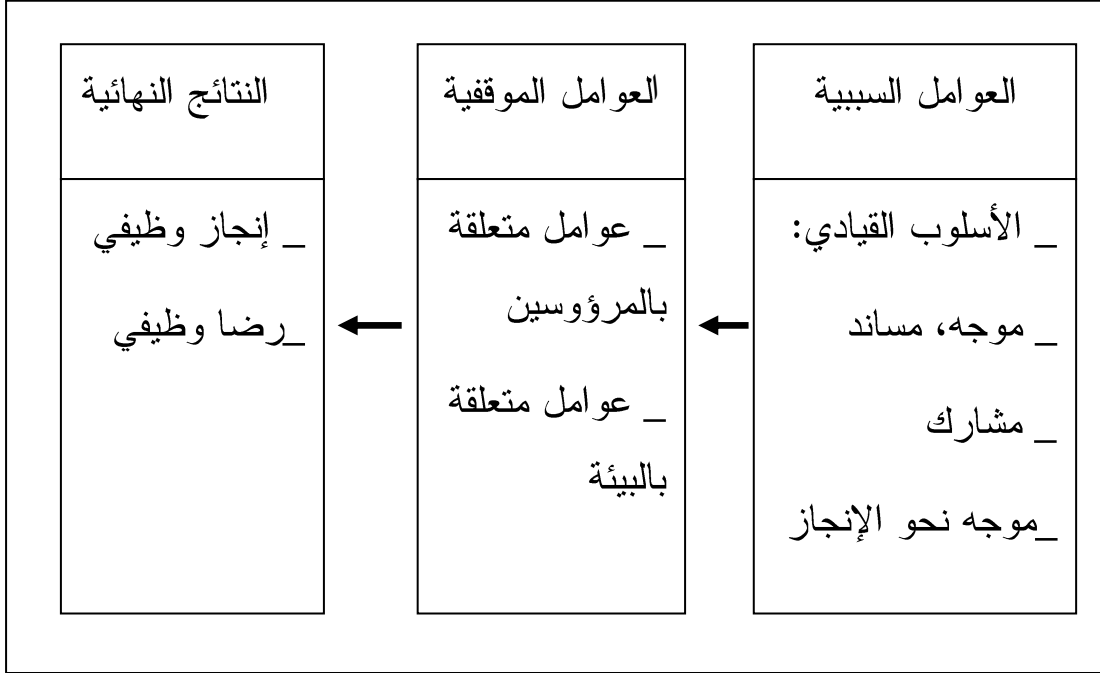
وينبثق من هذه النظرية أربعة أساليب قيادية كل منها يتطلب الإهتمام بالعمل إلى جانب الإهتمام بالنواحي الإنسانية هي: الأسلوب الموجه، الأسلوب المساند، الأسلوب المشارك، الأسلوب الموجه نحو الإنجاز.

¹ - ناريمان يونس لهوب و ماجدة الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، الطبعة 1، عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2012، ص ص 65-66

² - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 5، عمان، دار وائل للنشر، 2001،

وبذلك فإن هاوس يرى أنه بإمكان القائد ممارسة الأساليب الأربعة في أوقات مختلفة وفي مواقف مختلفة.¹ والشكل التالي يوضح هذه النظرية:

الشكل رقم 10: نظرية هاوس في المسار والهدف



المصدر: ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، عمان، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص49.

ج - نظرية $x y$: يرى دوغلاس ماجريجور وجود مكونين لفلسفة الإدارة يحددا خصائص وسمة المنظمة ويؤثر على الأجيال المتعاقبة من الإدارة، وتقوم كل فلسفة على مجموعة من الإفتراضات حول الأفراد لجانبين متناقضين أي لأوضاع متضادة، وشبهها بالسلسلة وأسمى الإفتراضات الخاصة بالمجموعة الاولى بالنظرية والإفتراضات الخاصة بالمجموعة الثانية بالنظرية.²

¹ - إعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص88

² - عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 105-106

ويوضح الجدول رقم 01 كلا من إفتراضات النظرية XY

إفتراضات النظرية Y	إفتراضات النظرية X
<p>– الإنسان كسول بطبعه يمقت العمل في قرارة نفسه.</p> <p>– يميل الإنسان إلى الكسل وعدم الرغبة في تحمل مسؤولية العمل، وبالتالي فهو يحاول تجنب العمل قدر الإمكان.</p> <p>– الإنسان العادي طموحه ضئيل فهو يسعى فقط لتلبية الحاجات الفيزيولوجية</p> <p>– يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد وإستخدام السلطة الرسمية.</p>	<p>– تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز المصاحبة للإنجاز.</p> <p>– الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.</p> <p>الإنسان لديه قدرة من الإنضباط والدفع للإنجاز.</p> <p>– الإنسان لديه إحتياجات متعددة يود أن يشبعها.</p> <p>– التهديد بالعقاب لا يشكل الوسيله المناسبة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف.</p>

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، 2003، ص309.

د- نموذج أوشي نظرية: يفترض أوشي أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني. ولكي تتم الإستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال أوضح (أوشي) أن الممارسات اليابانية مثل: القرار بالإجماع، وأسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى والمسؤولية الإجتماعية، والتنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرارات بالأغلبية، وحرية إنسياب المعلومات من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية أو الفردية معاً، ومحاولة ترسيخ الثقة والإحترام المتبادل.¹

ثانياً: النظريات الحديثة

بعد التعرض للنظريات التقليدية في القيادة بنوع من التحليل، سنحاول التطرق لبعض النظريات الحديثة التي خاضت في موضوع القيادة والتي منها:

¹ - بشير العلق، القيادة الإدارية، عمان، دار اليازوري العلمية، 2010، ص ص 43-44

1_ النظرية الوظيفية: تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنها مجموعة من الوظائف والأدوار تقوم بها لتحقيق الهدف التي تتمنى الجماعة في تحقيقها. وتتمثل هذه الوظائف في:

- القيام بالتخطيط لتحقيق الأهداف التي تتطلع إليها الجماعة سواء الأهداف القريبة أو البعيدة.
- رسم السياسات التي سوف تدير عليها الجماعة بعد أن قامت الجماعة بتفويض القائد في ذلك بسبب الثقة الكاملة في قائدها.
- تحديد الإطار الفكري للجماعة حيث يكون القائد في أغلب الأحوال مصدر للأفكار والمعتقدات والقيم سواء الدينية أو السياسية للجماعة.
- يعد القائد نموذج سلوكي يحتذي به فيجب أن يكون مثل أعلى وقدوة حسنة حتى يحتذي به أعضاء الجماعة.
- يلعب القائد داخل الجماعة دور الحاكم حسب نوع القيادة والممارسة حيث يقوم بالوساطة بين أعضائها وفض الخلافات والصراعات التي تنشأ بينهم سواء كانت إجتماعية، دينية، إقتصادية.....الخ.¹

2_ النظرية التفاعلية: هي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة. فالسمات التي يمتلكها قائد معين كاذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية التي إكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من إقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أي يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات

¹- مصطفى كامل أبو العزم عطية، المرجع السابق، ص ص 78-79

وتحقيق هذه المتطلبات، وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.¹

3_ القيادة التحويلية: هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير على سلوك التابعين، وذلك من خلال إحداث القائد لتغييرات إيجابية في أداء عملهم وحثهم بأهمية عملهم وزيادة الولاء والانتماء لديهم وجعل المصلحة العامة للمنظمة قبل مصالحهم الشخصية، وكذلك من خلال خلق مناخ يساهم في إيجاد أفكار إبداعية جديدة في أسلوب العمل، وتستند القيادة التحويلية على ثلاث عناصر أساسية هي: التغيير، الإبداع، المخاطرة.²

المطلب الرابع: وظائف القيادة الادارية

تنقسم وظائف القيادة في الغالب إلى قسمين: مهام رسمية ومهام غير رسمية.

أولاً: المهام الرسمية

تتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

1-التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط الموصلة إليها وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم وإلتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القنوات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك

¹ - عاطف عبد الله مكاي، المرجع السابق، ص21

² - محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، المرجع السابق، ص ص 79-80

الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم.¹

2- التنظيم: يعد التنظيم وظيفة مهمة من وظائف القيادة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع، إن دور التنظيم يتحدد في تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير والتخطيط في مهامه حسب نظام شورى مفتوح.²

3- التنسيق: هنا لابد للقائد من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنعن تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الإتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها بإستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.³

4- تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.⁴

5- المتابعة والإشراف: نجاح وإستمرار الكثير من الأعمال يعود إلى مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة

¹- بن معتوق حمزة، المرجع السابق، ص 39

²- وفيق النخلة، المرجع السابق، ص 54

³- محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، المرجع السابق، ص 27

⁴- محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، المرجع نفسه، ص 27

وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير وأيضا تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيقا للنجاحات.¹

ثانيا: المهام غير الرسمية: من بين المهام غير الرسمية نجد:

- الإهتمام بالجماعات غير الرسمية.
- الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة.
- مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة.
- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته.
- مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة.²

المطلب الخامس: أنماط القيادة الادارية

هناك عدة أنواع للقيادة وفقا لتصنيفها على معايير مختلفة هي:

أولا: تصنيف القيادة على أساس أسلوب القائد

1- القيادة الأوتوقراطية:

تعتبر كلمة أوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية، تعني حكم الفرد الواحد. وتعني خضوع العاملين في المنظمة ونفوذ وسلطة في يد القائد الإداري، ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة.³

¹ - بشير العلق، المرجع السابق، ص 27

² - بشير العلق، المرجع نفسه، ص ص 28-29

³ - فاروق عبده فلي، المرجع السابق، ص 232

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائماً لتوسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، ومدتها لتكون كل الأمور تحت سيطرته وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.¹

وينقسم هذا النمط القيادي إلى ثلاث أشكال:

- القائد الأوتوقراطي / المتسلط أو المتحكم.
- القائد الأوتوقراطي (الخبير أو الصالح).
- القائد الأوتوقراطي (اللبق).²

أ- خصائص القيادة الأوتوقراطية:

- عدم إهتمام القائد الأوتوقراطي بمشاعر أو إحتياجات المرؤوسين ويرى أنه لا مجال للعلاقات الإنسانية في العمل.
- يثق القائد المستبد في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل وتفكيره ثقة مفرطة، مما يجعله يشرك الآخرين في العمل الإداري.
- ينفرد في تخطيط سياسات العمل وإتخاذ القرارات بمعزل عن المرؤوسين.
- يهتم القائد بمركزه بالإنتاجية حسب إهتماماته بالمرؤوسين.³

ب- عيوب ومساوئ القيادة الأوتوقراطية: بالرغم من أن النمط الأوتوقراطي

- صالحا للتطبيق وناجحا إلا أن له مساوئ عديدة يمكن حصرها في النقاط التالية:
- يؤدي هذا النمط إلى خفض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي إلى خفض شعورهم بالرضا عن العمل.
- يولد الكراهية والحقد والعداء بين القائد ومرؤوسيه.

¹ - ماهر محمد حسن، المرجع السابق، ص 71

² - محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، المرجع السابق، ص 60-61

³ - أكرور سهام، المرجع السابق، ص 81

- ينتج عنه في كثير من الأحيان تمرد التابعين عن قائدهم وعدم ولائهم له.
 - بقاء الإتصال دائما في الأسفل فقط وبالتالي إنعدام التفاهم المتبادل.
 - لا يعرف معنى التحفيز ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل.¹
- وبناء على ماسبق يتضح لنا أن النمط الأوتوقراطي هو نمط صعب وحازم وله مساوئ عديدة من شأنها أن تعرقل سير العمل، لذلك أصبح لا يتلائم مع متطلبات الإدارة الحديثة. بالرغم من أن هذا النمط مازال يمارس حتى الآن، وأن هناك ظروف تقتضي تطبيقه ويكون مجديا لها أكثر من الأنماط الأخرى.

2- القيادة الديمقراطية (الإستشارية): القيادة الديمقراطية تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات وإتخاذ القرارات..... وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإضطلاع بالمهام القيادية الهامة.²

أ- خصائص القيادة الديمقراطية ومزاياها:

- إقامة علاقات إنسانية بين القائد ومرؤوسيه.
- إشراك المرؤوسين في المهام القيادية.
- أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه.
- توفر مناخ مناسب للعمل الجماعي ودعم روح الفريق.
- تفويض السلطة للمرؤوسين.³

¹ - محمود سليمان العميان، المرجع السابق، ص 260

² - صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 276

³ - محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، المرجع السابق، ص 60

ب- عيوب ومساوئ القيادة الديمقراطية:

لاتخلو القيادة الديمقراطية من المساوئ والعيوب فهي كغيرها من الأنماط ومن أهم عيوبها نذكر:

- تركيز القائد على المشاركة وإهتمامه برغبات وإحتياجات المرؤوسين يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية وبالتالي إنخفاض في الإنتاج.
- صعوبة الموازنة بين المرؤوسين وإحتياجاتهم وبين الأهداف ودرجة الإنتاج.
- المشاركة المفرطة تؤدي إلى نتائج سلبية كهدر الوقت وإمكانية عدم تطبيق المرؤوسين لقرارات القائد مما ينتج عنه مشاكل وصراعات.¹

بناء على ما سبق نستنتج أن النمط القيادي للقيادة هو من أنجح الأنماط الإدارية في التسيير، بحيث أنه يولي إهتماما خاصا للعلاقات الإنسانية ويهتم بتوافق أهداف المنظمة مع الأهداف الخاصة للمرؤوسين، غير أن التطبيق الغير سليم والمفرط لهذا النوع قد يترتب عنه نتائج عكسية ويؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية، فلا يعقل أن يشارك القائد مرؤوسيه في كل القرارات الإدارية وأن يحاول إقناعهم وإستشارتهم في كل كبيرة وصغيرة، فهو في هذه الحالة يضعف من مركزه القيادي ويفقد المرؤوسين الثقة فيه وفي قدرته على تسيير المنظمة.

3- النمط الفوضوي أو الحر:

يتميز هذا النمط بتوافر الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في إتخاذ القرارات مع أدنى حد من مشاركة القائد أو تدخله، فهو لا يقدم توجيهه ولا يقوم بأي عمل إلا إذا سؤل أو تم سؤاله من قبل أفراد الجماعة.²

ومن أهم الخصائص المميزة للقيادة الحرة هي:

¹- سهام أكرور، المرجع السابق، ص 86

²- راوية حسن، المرجع السابق، ص 257

- إتباع سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الإتصال به.
- إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.... فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والإستقلالية في ممارسة أعمالهم.
- أنه أسلوب نادر التطبيق وهو غير علمي للقيادة حيث يصف الإهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية.
- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالية.
- الحرية المزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل.¹

بناء على ما سبق يتضح لنا أن النمط الحر هو نمط غير مجد في التطبيق العلمي، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي يقود لكونه مسؤولة إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجه جهودهم. كما يترتب على هذا النمط تفكك الجماعة، طالما أن الروابط بين الأفراد قد إنعدمت. وكذلك عدم تحقيق الأهداف التنظيمية، ويرى بعض الكتاب أن هذا النمط القيادي له وجود في التطبيق العلمي وأنه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه.

إنطلاقا من التصنيف السابق لأنماط القيادة الإدارية إتضح لنا أن هناك عوامل وخصائص محددة تبرز لنا الفروقات بين مختلف الأنماط القيادية الثلاثة، والتي يمكن من

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 210

- خلالها تحديد النمط القيادي المتبع من قبل القائد وإنعكاساته على أداء وسلوك المرؤوسين، والتي يمكن إيجازها في العناصر التالية:
- _ إشراك القائد لمرؤوسيه في عملية صنع القرار الإداري.
 - _ تفويض القائد للسلطة لإنجاز الأعمال.
 - _ مدى إهتمام القائد بالعلاقات للإنسانية.
 - _ أسلوب الإتصال المتبع من قبل القائد.

الجدول رقم 2: مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث

النمط الحر	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي
<ul style="list-style-type: none"> - الحرية الكاملة للجماعة والفرد في إتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد - يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل. - عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل. - مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء أو الإنتظام في سياق الأحداث. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقرر عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد. - تتحد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل. - الأعضاء أحرار في إختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة. - القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الإطراء والنقد. 	<ul style="list-style-type: none"> - كل السياسات يقرها المدير. - مراحل الفعاليات وأساليبه تحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمراسل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير. - يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهمات وفريق العمل. - القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء.

المصدر: ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ومنظريات ومفاهيم، ط1، عمان، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص80.

ثانيا: حسب التنظيم أو السلطة

- 1- القيادة الرسمية:** تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات والمهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة ونجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.¹

¹ - صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، الطبعة1، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص 68

2- القيادة غير الرسمية: يعكس هذا النمط نموذج قيادي يستمد سلطاته من الصفات والسمات والمهارات الشخصية التي تجعله في مكانة مقبولة من الآخرين، فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم. ونرى أن القيادة غير الرسمية تظهر في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المنظمات والتي تتعرض إلى مشاكل واحدة أو أخطار واحدة مما يجعاهم يبحثون في شأن حل تلك المشاكل.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على الجوانب التي تخص كل من الصراع التنظيمي والقيادة. بالإعتماد على الأدبيات التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة، وتحديد الأبعاد والمنطلقات الفكرية والعلمية المرتبطة بهما.

ويمكن إستنتاج من خلال ما تم عرضه أن الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يمكن أن تحدث في جميع المستويات الإدارية وفي أي مؤسسة مهما كان نوعها، ولكن يختلف أثره حسب النمط المتعامل به معها. وأيضا نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه، فالقيادة هي وظيفة هامة وحيوية في التأثير على الآخرين وسلوكياتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن أجل ذلك يجب على القيادات الإدارية الإهتمام بالصراعات وخلافات التي تحدث في المؤسسة والعمل على إدارتها والتخفيف منها.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لبلدية العناصر -

برج بو عرييج-

تمهيد:

بعد ما تم وضع الإطار النظري لكل من الصراع التنظيمي والقيادة وعرض مختلف المفاهيم المرتبطة بهما في الفصل السابق سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك من خلال الدراسة الميدانية في بلدية العناصر- برج بوعريريج- من أجل معرفة مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصل النظري والممارسة على أرض الواقع.

سنتناول في هذا الفصل وصفا للإجراءات التي إتبعناها في الدراسة، ومن ذلك وصف عينة وأداة الدراسة من حيث إعدادها، وإستخراج معامل الصدق والثبات، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات لإستخلاص النتائج، وتبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام إستبانة لمعرفة دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي.

كما سيتضمن هذا الفصل أيضا عرضا كاملا ومفصلا للنتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الإستبانة الموجهة إليهم والتأكد من فرضياتها بإستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة

يتضمن هذا المبحث تعريفاً لبلدية العناصر-برج بوعريريج- باعتبارها المؤسسة التي إحتضنت دراستنا الميدانية، حيث سنحاول التطرق لتاريخ إنشائها وهيكلها التنظيمي وبعض المعطيات الأخرى.

المطلب الأول: تعريف بلدية العناصر

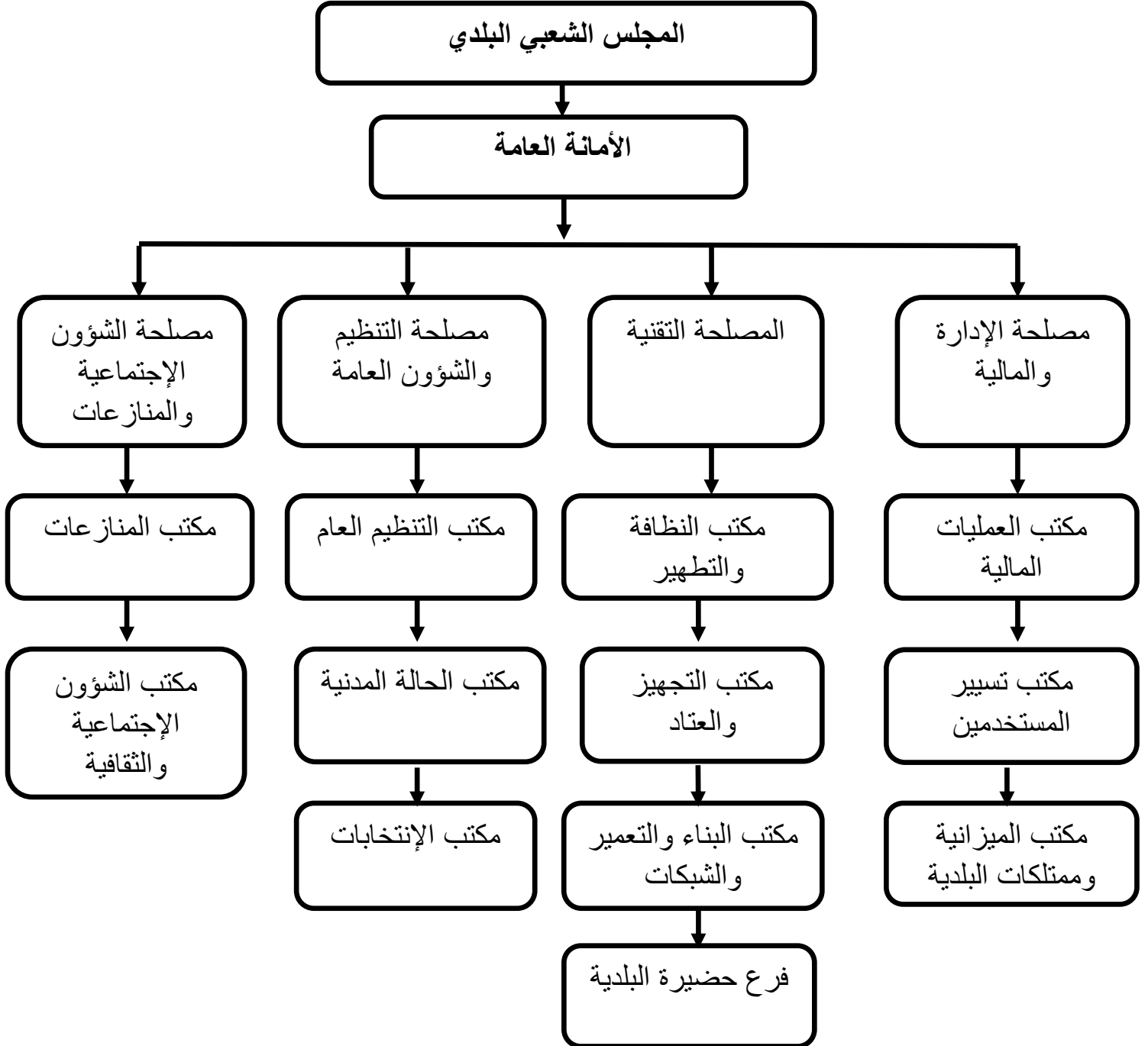
البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية والبلدية تمارس صلاحياتها في كل مجالات الإختصاص المخول لها بموجب القانون في تساهم مع الدولة وبصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه وهذا حسب ما ورد في المادة الثالثة من قانون البلدية.

بلدية العناصر إنبثقت عن التقسيم الإداري الجديد للجمهورية الجزائرية سنة 1984، حيث كانت تابعة لبلدية سيدي مبارك منذ الحقبة الإستعمارية وكانت تسمى بقرية غلبوا وإسترجعت إسمها الحقيقي العناصر وكان ذلك يوم 26 مارس 1965 وهذا حسب الجريدة الرسمية، تقع جنوب شرق مقر ولاية برج بوعريريج وتبعد عنها بحوالي 05 كلم وتتبع إداريا إلى دائرة برج الغدير وتبعد عنها بحوالي 20 كلم، يقطع بلدية العناصر الطريق الولائي رقم 42 الذي يربط مدينة برج بوعريريج بجميع بلديات دائرة برج الغدير وصولا إلى الحدود مع ولاية المسيلة. ويقطعها أيضا خط السكة الحديدية الرابط بين الجزائر العاصمة وولاية قسنطينة في الشرق الجزائري. كما يمر بها الطريق السيار شرق- غرب أين توجد محطة الخدمات بحيرة عين زادة، وتتبع لها إداريا قريتان وهما قرية قمور وقرية سيدي الزيتوني.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية العناصر

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لبلدية العناصر



المصدر: تم الحصول على الهيكل التنظيمي من مكتب تسيير المستخدمين، بلدية العناصر

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي

1- المجلس الشعبي البلدي: يشكل الهيئة الأولى في البلدية كما جاء في المادة 15 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية، حيث يعتبر هيئة تداولية تجتمع في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى مدة كل دورة 5 أيام، ويعد المجلس الشعبي البلدي نظامه الداخلي ويصلدق عليه في أول دورة حسب المادة 16 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية.

والمجلس الشعبي البلدي الحالي لبلدية العناصر وبعد إنتخابه من قبل المواطنين المحليين للبلدية تم تنصيبه من قبل السيد رئيس دائرة برج الغدير في 18 ديسمبر 2021 ويتكون من السادة:

- | | |
|--|----------------------|
| رئيس المجلس الشعبي البلدي | • سعيداني رابح لزهري |
| نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي | • حروز زهير بن شنيثي |
| نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي | • نايلي الصالح |
| نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي | • زراعي عامر |
| رئيس مصلحة البناء والتعمير | • سعيداني رضوان |
| رئيس الشؤون الإجتماعية | • وليد لفلوف |
| مندوب الفرع البلدي لقرية قمور | • شيخ الخير |
| مندوب الفرع البلدي لقرية سيدي الزيتوني | • خريفي فيصل |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | • حروز زهير |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | • شخار عبد الرزاق |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | • موساوي رشيد |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | • بلواعر عبد المالك |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | • حليلو نصير |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | • سعدي لحسن |

2- الأمانة العامة: حسب المادة 125 من القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية فإن للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية حيث يقوم هذا الأخير بعدة مهام أهمها:

- ضمان تحضير إجتماعات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية التقنية للبلدية.
- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداورات.
- إعداد محضر تسليم وإستلام بين رئيس البلدية المنتخب حديثا والمنتليه مهامه حسب المادة 68
- كما يقوم بتسيير وحماية وحفظ أرشيف البلدية، ويقوم بإعداد مشروع الميزانية.¹

3- مصلحة الإدارة والمالية: تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب وهي: مكتب العمليات المالية و مكتب تسيير المستخدمين ومكتب الميزانية، حيث أكد رئيسها الحالي في بلدية العناصر أن هذه المصلحة تظم المكاتب المذكورة تقوم بالعديد من الأنشطة أهمها:

- تسيير المستخدمين الذي يتضمن عمليات التوظيف والتكوين والترقية والعطل والتقاعد وغيرها.
- تسيير الجانب المالي من خلال التسوية المالية للصفقات التي تبرمها البلدية.
- الإهتمام بأجور عمال وموظفي البلدية والتصريح السنوي للأجور لدى صندوق الضمان الإجتماعي.
- تحديد تقديرات الإيرادات والنفقات السنوية للبلدية وتسيير الموارد المالية وتعبئة مواردها.²

¹ -مقابلة مع السيد: مسواكة أحمد، الأمين العام لبلدية العناصر، 18 أفريل 2024، سا 11 صباحا
² - مقابلة مع السيد: بلواعر يزيد ، رئيس مصلحة الإدارة والمالية لبلدية العناصر، 18 أفريل 2024، سا 10 صباحا

4 - المصلحة التقنية: تضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب وفرع حضيرة البلدية وهي مكتب النظافة والتطهير ومكتب التجهيز والعتاد ومكتب البناء والتعمير، ومن خلال المقابلة مع رئيسها أكد لنا أن المصلحة التقنية تقوم بمجموعة من المهام منها:

- إبرام الصفقات للتهيئة العمرانية وتعبيد الطرقات والإهتمام بالنظافة والتطهير.
- تجهيز المكاتب للأدوات والوسائل العامة والخاصة التي تحتاجها البلدية.
- تسليم رخص البناء والمطابقة وقرارات الهدم ومقررات الإستفادة من البناء الريفي وغيرها.¹

5- مصلحة التنظيم والشؤون: تتكون هذه المصلحة من مكاتب كباقي المصالح وهي مكتب التنظيم العام ومكتب الحالة المدنية ومكتب الإنتخابات، وتقوم هذه المصلحة بعدة مهام نذكر منها:

- إستخراج وثائق الحالة المدنية وإبرام عقود الزواج وكذا عقود بيع مختلف المركبات.
- التحضير للإنتخابات والإحصاء السكاني والمؤسسات ذات الطابع الإقتصادي.

وحسب رئيس هذه المصلحة تعتبر أكثر حركة ونشاط بقربها بصورة كبيرة من المواطن.²

6- مصلحة الشؤون الإجتماعية: تتكون من مكتب المنازعات ومكتب الخدمة ومكتب الشؤون الإجتماعية، حيث تقوم هذه المصلحة بحل القضايا المتنازع فيها من قبل الأطراف سواء كانوا أشخاص أو مؤسسات وكذلك تقوم بمهام التكفل بالجانب الإنساني.³

¹ - مقابلة مع السيد: صديقي العربي، رئيس مكتب النظافة والتطهير، 16 أبريل 2024، سا 13 زوالا

² - مقابلة مع السيد: حروز زهير، ضابط الحالة المدنية للبلدية، 17 أبريل 2024، سا 9 صباحا

³ - مقابلة مع السيد: سعد السعود عبد الحليم، رئيس مصلحة الشؤون الإجتماعية والمنازعات، 17 أبريل 2024، سا 14 زوالا

كما تتوفر إدارة البلدية على مصالح أخرى ومكاتب أخرى فعلية وغير رسمية نذكر منها: مكتب النشاط الإجتماعي، مكتب لجنة الخدمات الإجتماعية، مكتب البطاقة الرمادية، مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف، مكتب رخص السياقة، الفرع الإداري بقرية قمور، الفرع الإداري بقرية سيدي الزيتوني، مكتب المؤسسات المصنفة، مكتب الجرد، مكتب الأرشيف.¹

المطلب الثالث: أهداف بلدية العناصر

تعتبر البلديات جزءا هاما من النظام السياسي والإداري، ومن بين أهدافها:²

- تقديم الخدمات الأساسية مثل المياه والصرف الصحي والنقل العام وإدارة النفايات والتعليم الأساسي.
- الترخيص بإقامة الإنشاءات والأبنية وجميع التمديدات العامة والخاصة ومراقبتها.
- المحافظة على مظهر ونظافة البلدة وإنشاء الحدائق والساحات والمنتزهات وأماكن السباحة العامة وتنظيمها وإدارتها.
- وقاية الصحة العامة وردم البرك والمستنقعات ودرء خطر السيول وإنشاء أسوار.
- إنشاء الأسواق وتحديد مراكز البيع.
- الإشراف على إنتخابات وترشيح رؤساء الحرف والمهن ومراقبة أعمالهم وحل الخلافات التي تحدث بينهم.
- تشجيع النشاط الثقافي والرياضي والإجتماعي والمساهمة فيه بالتعاون مع الجهات المعنية.
- نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة.
- منع وإزالة التعدي على أملاكها الخاصة والأملاك العامة الخاضعة لسلطاتها.
- المحافظة على السلامة والراحة وبصورة خاصة إتخاذ الإجراءات اللازمة بالإشتراك مع الجهات المعنية لدرء وقوع الحرائق وإطفائها وهدم الأبنية الآيلة للسقوط أو الأجزاء المتداعية منها.

¹ - مقابلة مع السيد: بلواعر اليزيد، 16 ماي 2024، سا 15.30 زوالا

² - مقابلة مع السيد أحمد مسواكة، الأمين العام للبلدية، 18 أفريل 2024، سا 11 صباحا

المبحث الثاني: الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية والتعرف على الطريقة والادوات المستخدمة في دراستنا بغية التعريف بها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير السن، المستوى التعليمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة) وهي على النحو التالي:

1- وصف عينة ومجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الدائمين في بلدية العناصر والبالغ عددهم 107، حيث أجريت هذه الدراسة في صورتها الأولية على عينة عددها 40 مفردة، وقد أختيرت هذه العينة بطريقة عشوائية.

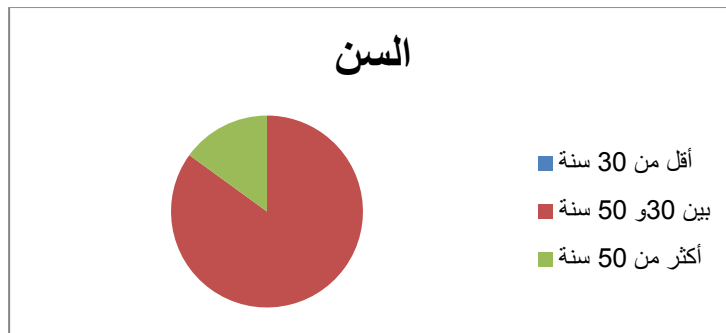
1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن كالآتي:

جدول (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرار	السن
00 %	0	أقل من 30 سنة
85 %	34	بين 30 و 50 سنة
15 %	06	أكثر من 50 سنة
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (12): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من ثلاثة أرباع حجم العينة المدروسة تقريبا تتراوح أعمارهم بين (30 و 50 سنة) حيث مثلوا ما نسبته (85 %)، أما الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) فقد شكلت نسبة (15%). وهنا يمكن تفسير ذلك بأن أغلبية موظفي الجماعات المحلية لبلدية العناصر يتميزون بالإتزان والجدية والنضج ولهم الخبرة الكافية التي تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية.

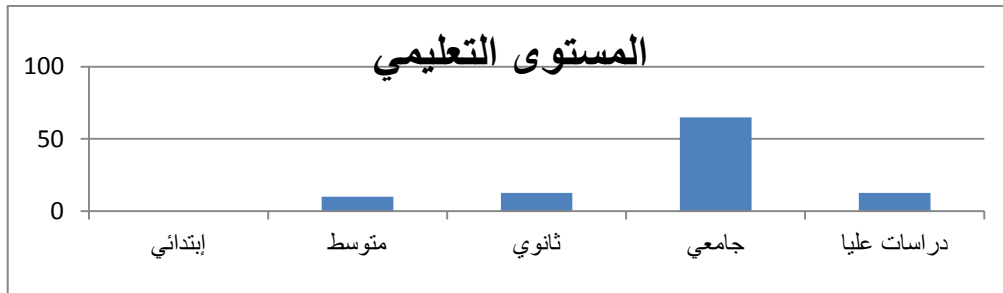
2-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كالاتي:

جدول (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00 %	00	إبتدائي
10 %	04	متوسط
12.5 %	05	ثانوي
65 %	26	جامعي
12.5 %	05	دراسات عليا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على

شكل (13): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على

من الجدول أعلاه نلاحظ أن شطرا كبيرا من المبحوثين قد التحقوا بالجامعة حيث مثلت فئة الجامعيين (65 %) وفئة خريجي الدراسات العليا (12.5 %)، وبالتالي

فقد مثل الملتحقون بالجامعة (77.5 %) من إجمالي حجم العينة، ثم تليهم بعد ذلك فئة أصحاب المستوى الثانوي بنسبة (12.5%) بينما مثلت فئة المبحوثين ذوي المستوى الثانوي نسبة (10 %) من إجمالي حجم العينة، وقد كان هذا أدنى مستوى تعليمي عند المبحوثين. ومنه نلاحظ أن عينة البحث تتميز بمستوى تعليمي عالي لأنه من شروط التوظيف في مقر البلدية هو أن يملك العامل شهادة في تخصص ما، وكل هذا راجع إلى اعتماد الجهاز الإداري على كفاءات علمية جامعية.

3-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالآتي:

جدول (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	20	% 50
أنثى	20	% 50
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (14): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 20 مفردة من أصل 40 أي ما يعادل نصف عينة الدراسة بنسبة هم من الذكور وهي تعادل نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة. وذلك يعود إلى طبيعة العمل الإداري والذي يتناسب مع الجنسين ويرجع ذلك إلى الإنفتاح

الثقافي والتطور العلمي الذي صاحبه مساواة بين الرجل والمرأة، وعليه يمكن القول أن هذه المؤسسة الخدمائية لا تتطلب جهد كبير حيث يمكن للجنسين العمل بها على إختلاف المؤسسات الصناعية.

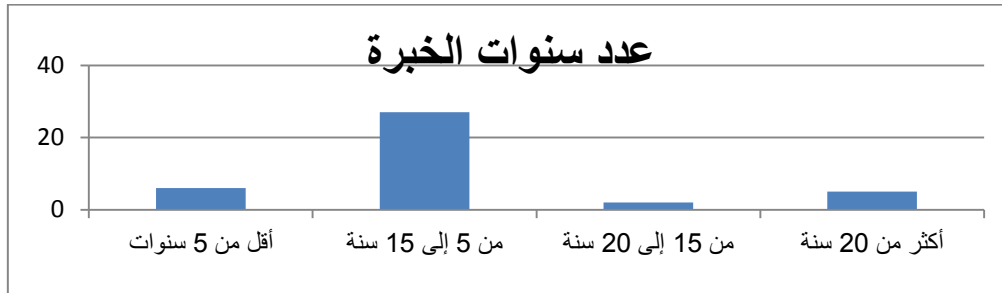
4-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كالاتي:

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كالاتي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15 %	06	أقل من 5 سنوات
67.5 %	27	من 5 إلى 15 سنة
5 %	02	من 15 إلى 20 سنة
12.5 %	05	أكثر من 20 سنة
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (15): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن (67.5 %) من المبحوثين لديهم خبرة تتراوح (بين 05 و15 سنة)، كما مثلت الفئتان أقل من 5 سنوات والأكثر من 20 سنة خبرة نسبة (15 %) (12.5 %) وبنسبة أقل بكثير من ذلك من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين 15 و 20 سنة حيث كانت نسبتهم (05 %). وهنا نلاحظ أنه كلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم وإحتكاكهم فيما بينهم ويمكن تفسير الأقدمية إلى فكرة الإستقرار

الوظيفي، فجيل الشباب يمتاز بالحيوية والإبداع وروح التجديد عكس جيل متوسط العمر الذي يسعى للحفاظ على وضعه، ومنه قد تتعارض أفكار الجيلين بسبب إختلاف نمط التفكير والقيم والعادات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الإستبيان.
أولاً: ثبات الأداة.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

جدول (07): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة:

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور أنماط القيادة	15	0.845
2	محور الصراع التنظيمي	20	0.896
3	الإستبيان ككل	35	0.872

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات

من خلال الجدول رقم 07 نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0.845) بالنسبة لمحور أنماط القيادة، و(0.896) بالنسبة لمحور الصراع التنظيمي، وقد كان المعامل مرتفعاً بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.872) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.

أ- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الأنماط القيادية

جدول (08): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الأنماط القيادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة
	بُعد النمط الديمقراطي	3.76	0.925	موافق
01	يسعى رئيسك لتفويض بعض صلاحياته لموظفيه	3.62	1.227	موافق
02	يشجع على العمل الجماعي ويحث عليه	3.95	1.061	موافق
03	يقدم لموظفيه المعلومات الكافية لأداء عملهم بفعالية	4.00	1.219	موافق
04	يحاول تنسيق جهود مختلف الموظفين	3.65	1.145	موافق
05	يبدل جهد لتلبية احتياجات الموظفين وتحقيق رضاهم	3.60	1.215	موافق
	بُعد النمط الأوتوقراطي	2.86	0.650	محايد
06	يستخدم رئيسك سلطاته بشكل إيجابي لتحفيز الموظفين بدلا من الضغط عليهم	3.73	1.432	موافق
07	يتخذ القرارات بشكل فردي دون الرجوع لأداء الموظفين	2.90	1.215	محايد
08	لا يشجع رئيسك الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم	2.63	1.275	محايد
09	لا يولي إهتماما كافيا للعلاقات الإنسانية	2.23	1.245	غير موافق
10	يعتمد على إستخدام الأمر والنهي في توجيه التعليمات	2.78	1.330	محايد
	بُعد النمط الحر	3.29	0.635	محايد
11	يفضل رئيسك الإعتماد على رأيه الشخصي في التعامل مع مواقف العمل	2.75	1.127	محايد
12	يظهر رئيسك تساهلا إتجاه الموظفين الذين يقصرون في أداء واجباتهم	2.71	1.250	محايد
13	يتجنب إتخاذ القرارات الحاسمة في العديد من الحالات	3.05	1.358	محايد
14	من السهل التواصل مع رئيسك	4.08	1.185	موافق
15	يسمح بحرية تحديد أهدافك في العمل	3.83	1.238	موافق
	محور الأنماط القيادية	3.30	0.380	محايد

يبين لنا الجدول رقم (8) أن الإجابات عن فقرات بعد النمط الديمقراطي كانت كلها في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3,60) بالنسبة للفقرة رقم (05) "يبدل جهد لتلبية احتياجات الموظفين وتحقيق رضاهم" و(4,00) بالنسبة للفقرة رقم (03) "يقدم لموظفيه المعلومات الكافية لأداء عملهم بفعالية"، وهذا ما تجلى في المتوسط الحسابي للبعد ككل والذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3,76) وانحراف معياري مقدرة (0,925).

فيما يخص الإجابات عن فقرات بعد النمط الأوتوقراطي فقد وافق المبحوثون على الفقرة رقم (06) "يستخدم رئيسك سلطاته بشكل إيجابي لتحفيز الموظفين بدلا من الضغط عليهم" التي كان وسطها الحسابي مساوٍ لـ (3,73)، بينما لم يوافقوا على الفقرة رقم (09) "لا يولي اهتماما كافيا للعلاقات الإنسانية" حيث كان وسطها الحسابي (2,23)، أما الإجابات عن باقي فقرات هذا البعد فقد جاءت في مجال الحياد بأوساط حسابية تراوحت بين (2,63) بالنسبة للفقرة (08) "لا يشجع رئيسك الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم" و(3,90) بالنسبة للفقرة (07) "يتخذ القرارات بشكل فردي دون الرجوع لأداء الموظفين"، وهذا ما انعكس على التوجه الإجمالي للبعد والذي جاء وسطه الحسابي بقيمة (2,86). إلا أن ما يلاحظ هو كبر قيمة الانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وهو مؤشر على انقسام وتشتت آراء المبحوثين حول فقرات هذا البعد.

كما وردت الإجابات عن الفقرتين (14) "من السهل التواصل مع رئيسك" و(15) "يسمح بحرية تحديد أهدافك في العمل" بالموافقة بوسطين حسابيين مساويان لـ (4,08) و(3,83) على التوالي، بينما كانت المتوسطات الحسابية لباقي فقرات هذا البعد في مجال الحياد فتراوحت بين (2,71) بالنسبة للفقرة (12) "يظهر رئيسك تساهلا إتجاه الموظفين الذين يقصرون في أداء واجباتهم" و(3,05) بالنسبة للفقرة "يتجنب إتخاذ القرارات الحاسمة في العديد من الحالات". أما المتوسط الحسابي لبعد النمط الحر فقد جاء في مجال الحياد حيث بلغ (3,29) وبانحراف معياري قدره (0,635).

لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات أبعاد هذا المحور على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الحياد فبلغت قيمته (3,30) وبلغ انحرافه المعياري (0,380).

ومن خلال خبرة الطالبة في المؤسسة محل الدراسة نستطيع أن نرجع سبب ذلك إلى الطبيعة الخاصة لتسيير هذا المرفق، حيث يشترك في ذلك أعضاء منتخبون وموظفون دائمون في الوظيفة العمومية، وبالتالي فإن هناك تنوعا واختلافا في ثقافات التسيير والقيادة داخله.

التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الصراع التنظيمي

جدول (09): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الصراع التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	بُعد أسلوب التعاون	3.62	1.050	موافق
16	يتفاوض رئيسك مع موظفيه للوصول لحل وسط للخلافات	3.68	1.163	موافق
17	يسعى للوصول إلى حلول مفيدة لأطراف الصراع	3.68	1.248	موافق
18	رئيسك يحاول تجنب إظهار الخلافات عند وجودها	3.35	1.272	محايد
19	يطلب منك تجنب الخلاف لتجنب الإساءة	3.78	1.121	موافق
	بُعد أسلوب التهذئة	3.71	0.946	موافق
20	يعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة	3.83	1.152	موافق
21	رئيسك يسلط الضوء على نقاط التوافق بدلا من الإختلاف بين الأطراف المتصارعة	3.70	0.992	موافق
22	يتفهم ويتساهل رئيسك مع موظفيه في حالات الإختلاف فيظل معهم في الرأي	3.56	1.119	موافق
23	يطلب مساعدة الخبراء في حل المشكلات الصعبة	3.79	1.174	موافق
	بُعد أسلوب الإيجابار	3.03	0.613	محايد
24	يستفيد من علاقاته لتحقيق موقف تنافسي	3.18	1.107	محايد

25	يمارس الضغط على أطراف الصراع لقبول الحل الذي يتم إقتراحه	2.78	1.230	محايد
26	يتمسك برأيه لإجبار الموظفين على التنازلات	2.78	1.121	محايد
27	يعتمد رئيسك على سياسة تشجيع المنافسة	3.40	1.172	موافق
بُعد أسلوب التجنب				
28	يتجاهل رئيسك الصراع على أمل تحسن الوضع تلقائيا	3.00	1.147	محايد
29	يحاول تجنب إحراج مشاعر الآخرين	3.53	1.339	موافق
30	يتجنب إجراء المناقشات المفتوحة مع الأعضاء	2.98	1.097	محايد
31	يتجنب اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى نشوء نزاعات مع الموظفين	3.33	1.163	محايد
بُعد أسلوب التسوية				
32	يتبع رئيسك أسلوب الإستماع والتفاعل للوصول إلى القرار الصحيح	3.80	1.091	موافق
33	يستخدم قوته في الإقناع للفوز في المنافسة	3.35	1.231	محايد
34	يترك رئيسك التعبير عن الغضب أمام الموظفين	3.08	1.403	محايد
35	يسعى رئيسك للوصول إلى تسوية موضوع النزاع وذلك بحثه لأطراف الصراع أن يقدموا بعض التنازلات	3.73	1.176	موافق
محور الصراع التنظيمي				
		3.41	0.685	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات بعد أسلوب التعاون كانت معظمها في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3,86) بالنسبة للفقرتين (16) "يتفاوض رئيسك مع موظفيه للوصول لحل وسط للخلافات" و(17) "يسعى للوصول إلى حلول مفيدة لأطراف الصراع"، و(3,78) بالنسبة للفقرة رقم (19) "يطلب منك تجنب الخلاف لتجنب الإساءة"، بينما كانت الإجابات عن الفقرة رقم (18) "رئيسك يحاول تجنب إظهار الخلافات عند وجودها" هي الوحيدة في مجال الحياد بوسك حسابي قدره (3,35)، كما جاء الوسط الحسابي للبعد ككل في مجال الموافقة بمقدار (3,63).

فيما يخص بعد أسلوب التهذئة، فقد جاءت الإجابات عن كل فقراته بالموافقة فتراوحت أوساطها الحسابية بين (3,56) بالنسبة للفقرة (22) "يتفهم ويتساهل رئيسك مع موظفيه في حالات الاختلاف فيظل معهم في الرأي" و(3,83) بالنسبة للفقرة رقم (20) "يعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة"، وبالتالي فقد جاء الوسط الحسابي لبعده أسلوب التهذئة في مجال الموافقة بقيمة (3,71) وبانحراف معياري قدره (0,946)

كما جاءت معظم الإجابات عن فقرات بعدي أسلوب الإجبار وأسلوب التجنب في مجال الحياد ما عدا الفقرة رقم (27) "يعتمد رئيسك على سياسة تشجيع المنافسة" والفقرة رقم (29) "يحاول تجنب إحراج مشاعر الآخرين"، حيث جاءت أوساطها الحسابية بقيمة (3,40) و(3,53) على التوالي. وبالتالي فقد كان التوجه العام للإجابات عن بعدي أسلوب الإجبار وأسلوب التجنب في مجال الحياد حيث بلغت أوساطها الحسابية (3,03) و(3,21) على التوالي.

فيما يخص الإجابات عن أسلوب التسوية، فقد تراوحت بين الحياد بالنسبة للفقرتين (33) و(34) حيث بلغت أوساطها الحسابية على التوالي: (3,08) و(3,35) والموافقة بالنسبة للفقرتين (32) "يتبع رئيسك أسلوب الإستماع والتفاعل للوصول إلى القرار الصحيح" و(35) "يسعى رئيسك للوصول إلى تسوية موضوع النزاع وذلك بحثه لأطراف الصراع أن يقدموا بعض التنازلات" بأوساط حسابية قدرها (3,80) و(3,73) على التوالي. وبالتالي فقد جاء التوجه العام للإجابات عن بعد أسلوب التسوية في مجال الموافقة بوسط حسابي يساوي (3,49) وبانحراف معياري قدره (0,685).

على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور إدارة الصراع التنظيمي في مجال الموافقة البسيطة بوسط حسابي قدره (3,41) وبانحراف معياري يساوي (0,685) وهو ما يوحي بأن المبحوثين قد وافقوا على معظم ما جاء في هذا المحور من فقرات.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في إدارة الصراع التنظيمي

جدول (10): تحليل الإنحدار لقياس أثر النمط الديمقراطي في إدارة الصراع التنظيمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t الخسوبة	مستوى الدلالة Sig
أسلوب التعاون	0.768 ^a	0.590	0.871	-	7.388	0.000
أسلوب التهذئة	0.769 ^a	0.591	0.786	-	7.410	0.000
أسلوب الإجبار	0.006 ^a	0.000	-0.04	3.045	-0.34	0.973
أسلوب التجنب	0.528 ^a	0.279	0.510	1.293	3.830	0.000
أسلوب التسوية	0.782 ^a	0.611	0.805	-	7.728	0.000
الصراع التنظيمي	0.801 ^a	0.641	0.593	1.184	8.240	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النمط الديمقراطي في القيادة له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على كل أساليب إدارة الصراع التنظيمي ما عدا أسلوب الإجبار حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.973) وهو يتجاوز كثيرا مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي ومحور الصراع التنظيمي ككل R (0.801^a) مما يشير مبدئيا إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تبني النمط الديمقراطي وإدارة الصراع التنظيمي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.641)، أي أن 64.1% من التغيرات في إدارة الصراع التنظيمي سببها هو نمط القيادة الديمقراطي. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الصراع التنظيمي}} = 1.184 + 0.593 X_{\text{النمط الديمقراطي}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الاولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في إدارة الصراع التنظيمي في الهيئة محل الدراسة.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي في إدارة الصراع التنظيمي

جدول (11): تحليل الإنحدار لقياس أثر النمط الأوتوقراطي في إدارة الصراع التنظيمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أسلوب التعاون	0.457 ^a	0.209	-0.738	5.726	-3.166	0.003
أسلوب التهدة	0.298 ^a	0.089	-0.433	4.951	-1.922	0.062
أسلوب الإجبار	0.156 ^a	0.024	0.148	2.610	0.977	0.335
أسلوب التجنب	0.218 ^a	0.048	-0.300	4.064	-1.378	0.176
أسلوب التسوية	0.380 ^a	0.144	-0.557	5.077	7.892	0.016
إدارة الصراع التنظيمي	0.358 ^a	0.128	-0.377	4.488	-2.362	0.023

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن النمط الديمقراطي في الإدارة ليس له أثر على كل من أسلوب التهدة، الإجبار والتجنب، بينما لديه أثر عكسي مع أسلوب التعاون حيث أن ميل المعادلة كان سالبا بقيمة (-0.738)، ولديه أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

كما أن معامل الارتباط R بين النمط الأوتوقراطي وإدارة الصراع التنظيمي بلغ (0.358^a) مما يشير مبدئيا إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وإدارة الصراع التنظيمي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.128)،

أي أن 12.8 % من التغيرات في إدارة الصراع التنظيمي سببها النمط الأوتوقراطي في القيادة، أما طبيعة هذا الأثر فكانت عكسية أي كلما زاد استخدام النمط الأوتوقراطي أثر ذلك سلبا في إدارة الصراع التنظيمي.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 4.488 - 0.377 X$$

النمط الأوتوقراطي X = الصراع التنظيمي Y

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي في إدارة الصراع التنظيمي.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر في إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (12): تحليل الإنحدار لقياس أثر النمط الحر في إدارة الصراع التنظيمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	B	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أسلوب التعاون	0.387 ^a	0.150	0.641	1.508	2.590	0.014
أسلوب التهدة	0.231 ^a	0.054	0.235	2.578	1.466	0.151
أسلوب الإيجاب	0.264 ^a	0.070	0.255	2.191	1.689	0.099
أسلوب التجنب	0.313 ^a	0.098	0.440	1.759	2.029	0.049
أسلوب التسوية	0.219 ^a	0.048	0.329	2.403	1.386	0.174
الصراع التنظيمي	0.374 ^a	0.140	0.403	2.084	2.483	0.018

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن النمط القيادي الحر له تأثير في أسلوبين فقط من أساليب إدارة الصراع هما أسلوب التعاون وأسلوب التجنب، بينما لا يوجد هناك أثر ذو دلالة معنوية لهذا النمط على باقي الأساليب.

بلغ معامل الارتباط R (0.374^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين النمط الحر والصراع التنظيمي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.140)، أي أن 14% من التغيرات في الصراع التنظيمي سببها النمك القيادي الحر. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الصراع التنظيمي}} = 2.084 + 0.403 X_{\text{النمط الحر}}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر في إدارة الصراع التنظيمي.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور الأنماط القيادة في إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (13): تحليل الإحذار المتعدد لقياس أثر أنماط القيادة في إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر

البيان	المتغير التابع	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	خطأ التقدير
النمط الديمقراطي	الصراع	0.571	7.419	0.000	0.852 ^a	0.727	0.373
النمط الأوتوقراطي	التنظيمي	0.002	0.021	0.983			
النمط الحر		0.317	3.270	0.002			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط R (0.85^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أنماط القيادة وإدارة الصراع التنظيمي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.727)، أي أن 72.7% من التغيرات في إدارة الصراع التنظيمي سببها هو أنماط القيادة.

كما يتضح من الجدول أن كلا من النمط الديمقراطي والنمط الحر يؤثران في إدارة الصراع التنظيمي، بينما النمط الأوتوقراطي ليس لديه أثر ذو دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 0.317 X_{\text{النمط الحر}} + 0.571 X_{\text{النمط الديمقراطي}} = \text{الصراع التنظيمي}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة في إدارة الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لبلدية العناصر حول دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم التعرف على بلدية العناصر وهيكلها التنظيمي وأهدافها ولقد إعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الإستبيان كطريقة لجمع البيانات، والتي قمنا بتوزيعها على مجموعة من موظفين بلدية العناصر، حيث ينقسم الإستبيان إلى قسمين الأنماط القيادية كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع. وبعد إسترجاع الإستبيان قمنا بالتفريغ وتحليل البيانات بإستخدام برنامج spss وأساليب إحصائية عديدة، وبعدها قمنا بتفسير و تحليل ومناقشة نتائج الإستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة .

الخاتمة

تعيش المؤسسات اليوم عدة متغيرات وتقلبات تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل وعلاقات الموظفين، مما يجعل إدارة الصراع التنظيمي أمراً حيوياً لضمان إستمرارية الأداء العالي والإستقرار الداخلي، وفي ظل هذه التحديات يتضح دور الأنماط القيادية كعامل حاسم في كيفية التعامل مع هذه الصراعات، حيث تعتبر القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على إختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تنتشعب في مجال القيادة، وللوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابياً في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة بواسطة الإقناع الشخصي بدل إستخدام القوة والدخول معهم في صراعات لا طائل منها، فالقادة الذين يختارون أنماطاً قيادية مناسبة يمكنهم تحويل الصراعات إلى فرص للتطوير وتحسين العمليات الداخلية. وقد تطرقنا سابقاً إلى الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي.

وقد سعينا من خلال هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة المتعلقة بما مدى تأثير الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر، حيث تم التعرف من خلال الجانب النظري والتطبيقي على دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات بشكل عام وفي بلدية العناصر بشكل خاص.

ولقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- **نتائج الدراسة النظرية:**
- يرتبط مفهوم القيادة الإدارية بالقدرة على الإقناع والتأثير في سلوك الموظفين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف المحددة.
- أصبحت القيادة ذات أهمية كبيرة مما جعلها محور إهتمام مشترك بين علماء الإجتماع وعلم النفس والإدارة وغيرها.
- توجد عدة أنماط للقيادة تختلف فيما بينها وفقاً لأسلوب القائد وممارساته.

- الصراع التنظيمي هو ظاهرة إدارية وإنسانية ملازمة لكل مؤسسة إدارية، وهو سلوك متعارض بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة ينشأ نتيجة إختلافات في المصالح أو الأهداف أو القيم.
- نتائج الدراسة الميدانية:
 - النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الغالب في بلدية العناصر وذلك إستنادا لأراء عينة الدراسة.
 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إرتباطية بين الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي.
 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبيا على إدارة الصراع التنظيمي.
 - أسلوب الصراع التنظيمي السائد في بلدية العناصر هو أسلوب التهدة والتعاون.
 - يسعى رئيس بلدية العناصر إلى تفويض بعض صلاحياته للموظفين.
 - يشجع الرئيس على العمل الجماعي ويحث عليه.
 - رئيس البلدية يقوم بحل الخلافات بطريقة تتلائم مع النمط القيادي الديمقراطي.
 - السماح للموظفين بتحديد أهدافهم بحرية داخل العمل.
 - وجود علاقات إنسانية طيبة بين الرئيس والموظفين داخل البلدية.
 - يبذل الرئيس الجهد الكافي لتلبية إحتياجات الموظفين وتحقيق رضاهم.
- الاقتراحات:
 - على ضوء النتائج الميدانية وبعد دراسة موضوع البحث نظريا وتطبيقيا فإننا نقدم مجموعة من الاقتراحات:
 - تعزيز خصائص النمط الديمقراطي، من خلال تشجيع الإتصالات بينها وبين الموظفين، وكذلك من خلال تقييم الأداء ونظام الحوافز.

- تدريب المديرين على الإستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه.
- يجب على الإدارة الإعتماد على مبدأ تفويض السلطة في حل بعض الصراعات التنظيمية.
- ضرورة إتاحة الحرية للموظفين لإدارة شؤون عملهم وفسح المجال أمامهم لإبداء آرائهم.
- ضرورة تحلي القيادات بالمهارات والأساليب التي تخول لهم القدرة على التحكم في الصراعات وإدارتها بشكل مناسب.
- ضرورة تخلص المؤسسات من الأساليب القيادية التسلطية كالبيروقراطية.
- **أفاق الدراسة:**
- من خلال دراستنا لدور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي، نقترح مجموعة من المواضيع نذكر من بينها:
 - المقارنة بين الأنماط القيادية في المؤسسات العمومية والخاصة.
 - واقع تطبيق الأنماط القيادية في المؤسسات العمومية.
 - تأثير الصراع التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - علاقة الأنماط القيادية بأداء العاملين.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية

القواميس والمعاجم:

1- إبن منظور، لسان العرب، بيروت، دار الصادر، المجلد12، 2000.

الكتب:

2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2003.

3- إعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.

4- بشير العلاق، القيادة الإدارية، عمان، اليازوزي العلمية، 2010.

5- بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الطبعة1، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.

6- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2010.

7- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018.

8- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.

9- راوية حسن، السلوك في المنظمات، دار الجامعة للطبع ونشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.

10- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة1، عمان، دار اليازوزي للنشر والتوزيع، 2011.

11- زواتي عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.

12- سعد فؤاد علي حبابة، السلوك التنظيمي، الطبعة 2، عمان، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، 2017.

13- صباح هليل الفارس وسمراء هليل الفارس، القيادة علم وفن، الطبعة1، لندن، إصدارات أي-كتب، 2017.

14- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر، 2005.

- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعة للنشر، 2004.
- 16- صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً، الطبعة 1، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
- 17- عاطف عبد الله مكاوي، القيادة الإدارية، الطبعة 1، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013.
- 18- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، جامعة المنصورة، 2004.
- 19- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، القاهرة، الدار الجامعة للطباعة والنشر، 2001.
- 20- عبد المعطى محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة 1، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
- 21- فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
- 22- ماهر محمد حسن، القيادة الإدارية أساسيات ومفاهيم ونظريات، الطبعة 1، عمان، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2014.
- 23- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 24- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 25- محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.
- 26- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 5، عمان، دار وائل للنشر، 2001.
- 27- مصطفى يوسف الكافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة 1، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2015.
- 28- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 29- ناريمان يونس لهوب وماجدة الصرايرة، مهارات القيادة الحديثة، الطبعة 1، عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2012.

30- وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، الطبعة 1، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014.

المقالات والمجلات:

31- أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 69، 2008.

32- رزيق حنان، الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الإقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد 10، 2018.

33- سارة زويتي، الصراع التنظيمي مصادره مستوياته مراحلته أثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 7، 2014.

34- سعال سومية، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة الإسلامية والحضارة، الأغواط، العدد 3، 2016.

35- عبد الكريم قريشي ورويم فائزة، الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 14، 2015.

36- عبد الرحيم خلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

37- كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الإقتصادي، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 8، 2017.

38- لارقو خامسة وبن جيمة عمر، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3، 2018.

39- محمود أحمد فجيل البوم، دور الانماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية الإقتصاد للبحوث العلمية، المجلد الأول، العدد 2، أكتوبر 2015.

الأطروحات:

40- أكرور سهام، تأثير الانماط القيادية على عملية الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017_2018.

41- بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- 42- طوالبه توفيق حامد، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الاردن، 2008.
- 43- علي الشريف يوسف، الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020_2021.
- 44- مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

- 45- Abdel fattah fareah hussein , *the relationship between conflict management styles and commitment*, American journal of Science and Technology, N 4 ,2017
- 46- Hend Alnajjar, *exploring the relationship between leadership and conflict management styles among nursing students*, nursing management, vol29, N3,2022
- 47- Mohamed ali abourida, *organizational culture and leadership*, organizational analysis DBA english ,2019
- 48- Tahar mohamed, *organizational conflict*, a revirw of the literature, international journal of science and research, vol 6,issue 12, 2017

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبانة

رقم الاستمارة...

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

إستبيان موجه للمديرين والموظفين في بلدية العناصر

بعد واجب التحية والتقدير، ...

إيماناً بقيمة البحث العلمي وارتباطه بالمؤسسة في اتجاه إيجاد حلول لمشكلاتها وتحسين تنافسيتها، تقوم الباحثتان

بإجراء دراسة بحثية حول:

دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي – دراسة حالة بلدية العناصر فإننا نضع بين أيديكم هذه

الاستمارة، والتي نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على فقراتها من وجهة نظركم. حيث أن استكمال الإجابة على

كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة ستنعكس على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها. كما نؤكد بأن كل المعلومات

التي تقدمونها من آراء ووجهات نظر أو بيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن واقع مؤسستكم.

إعداد الطالبين:

- مراكشي بشرى عزيزة

- حليتيمة عبلة

إشراف الأستاذ:

- بونقيب أحمد.

السنة الجامعية: 2023-2024

الجزء الأول: معلومات عامة

1. السن: أقل من 30 سنة بين 30 و50 سنة
2. المستوى التعليمي: ابتدائي ثانوي دراسات عليا
- متوسط جامعي
3. الجنس: ذكر أنثى
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 05 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: الأنماط القيادية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
البعد الأول: النمط الديمقراطي					
1- يسعى رئيسك لتفويض بعض صلاحياته لموظفيه					
2- يشجع على العمل الجماعي ويحث عليه					
3- يقدم لموظفيه المعلومات الكافية لأداء عملهم بفعالية					
4- يحاول تنسيق جهود مختلف الموظفين					
5- يبذل جهداً لتلبية احتياجات الموظفين وتحقيق رضاهم					
البعد الثاني: النمط الأوتوقراطي					
6- يستخدم رئيسك سلطاته بشكل إيجابي لتحفيز الموظفين بدلا من الضغط عليهم					
7- يتخذ القرارات بشكل فردي دون الرجوع لأداء الموظفين					
8- لا يشجع رئيسك الموظفين على التعبير عن آراءهم وأفكارهم					
9- لا يولي اهتماما كافيا للعلاقات الإنسانية					
10- يعتمد على استخدام الأمر والنهي في توجيه التعليمات					
البعد الثالث: النمط الحر					
11- يفضل رئيسك الاعتماد على رأيه الشخصي في التعامل مع مواقف العمل					
12- يظهر رئيسك تساهلا اتجاه الموظفين الذين يقصرون في أداء واجباتهم					
13- يتجنب اتخاذ القرارات الحاسمة في العديد من الحالات					
14- من السهل التواصل مع رئيسك					
15- يسمح بحرية تحديد أهدافك في العمل					

الجزء الثالث: الصراع التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
البعد الأول: أسلوب التعاون					
					16- يتفاوض رئيسك مع موظفيه للوصول لحل وسط للخلافات
					17- يسعى للوصول إلى حلول مفيدة لأطراف الصراع
					18- رئيسك يحاول تجنب إظهار الخلافات عند وجودها
					19- يطلب منك تجنب الخلاف لتجنب الإساءة
البعد الثاني: أسلوب الهدنة					
					20- يعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة
					21- رئيسك يسلط الضوء على نقاط التوافق بدلا من الاختلاف بين الأطراف المتصارعة
					22- يتفهم ويتساهل رئيسك مع موظفيه في حالات الاختلاف فيظل معهم في الرأي
					23- يطلب مساعدة الخبراء في حل المشكلات الصعبة
البعد الثالث: أسلوب الإجبار					
					24- يستفيد من علاقاته لتحقيق موقف تنافسي
					25- يمارس الضغط على أطراف الصراع لقبول الحل الذي يتم اقتراحه
					26- يتمسك برأيه لإجبار الموظفين على التنازلات
					27- يعتمد رئيسك على سياسة تشجيع المنافسة
البعد الرابع: أسلوب التجنب					
					28- يتجاهل رئيسك الصراع على أمل تحسن الوضع تلقائيا
					29- يحاول تجنب إحراج مشاعر الآخرين
					30- يتجنب إجراء المناقشات المفتوحة مع الأعضاء
					31- يتجنب اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى نشوء نزاعات مع الموظفين
البعد الخامس: أسلوب التسوية					
					32- يتبع رئيسك أسلوب الاستماع والتفاعل للوصول إلى القرار الصحيح
					33- يستخدم قوته في الإقناع للفوز في المنافسة
					34- يتجنب رئيسك التعبير عن الغضب أمام الموظفين والتصادم معهم
					35- سعي رئيسك للوصول إلى تسوية موضوع النزاع وذلك بحثه لأطراف الصراع أن يقدموا بعض التنازلات

الملحق رقم: 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : برج بوعريبيج

دائرة : برج الغدير

بلدية : العناصر

بطاقة تقديم

- ❖ طبقا للمنشور رقم 12/لك.خ/م.ع.و.ع/ 2005 المؤرخ في 2005/02/28.
- ❖ تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية : بلدية العناصر
- ❖ إنشاء البلدية: القانون رقم 09/84 المؤرخ في 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد المعدل والمتمم.
- ❖ تاريخ إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :
- ❖ تاريخ المصادقة عليه :
- ❖ مجموع التعداد الحقيقي للمستخدمين : (إلى غاية 2022/12/31)
- عدد الموظفين الدائمين : 107..... (39 المتربصين + 68 المرسمين)
- أعوان التنظيف والتطهير : 04
- عدد الأعوان المتعاقدين : 141.....
- المجموع العام : 252

عدد المناصب المالية الشاغرة بعنوان سنة 2023 حسب الجدول التالي :

نمط التوظيف	عدد المناصب	الرتبة أو منصب الشغل
01-ترقية اختيارية	01	متصرف إقليمي رئيسي
01-ترقية على أساس الشهادة	03	متصرف إقليمي
01 — ترقية على أساس الشهادة	01	عون الإدارة الإقليمية
01 — ترقية على أساس الشهادة	01	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
01 — تكفل بتحويل	01	تقني سام في الإعلام الإقليمي للإدارة الإقليمية
01 — ترقية اختيارية	10	رئيس الأعوان في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
تسوية توظيف سنة 2022	01	حارس

- عدد الأعوان المؤهلين للإحالة على التقاعد بعنوان سنة (2023): 03

رئيس المجلس الشعبي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي
العناصر

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
université Mohamed El-Bachir El-Ibrahimi de Bordj Bou Arreridj
Faculté des sciences économiques et commerciales et de sciences de gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2024/2023

قسم علوم التسيير

برج بوعريش: 2024-02-28

إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي
بلدية لعناصر - برج بوعريش-الموضوع: طلب إجراء تربص

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة

الموافقة على إجراء تربص بمؤسستكم للطالب(ة):

- مراكشي بشرى عزيزة - حلتيم عبلة.

المسجل بـ السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال، السنة الجامعية 2024/2023 وإفادته
بالمعلومات الممكنة.

مكان التربص: رئيس المجلس الشعبي البلدي لعناصر - برج بوعريش-

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

رئيس القسم

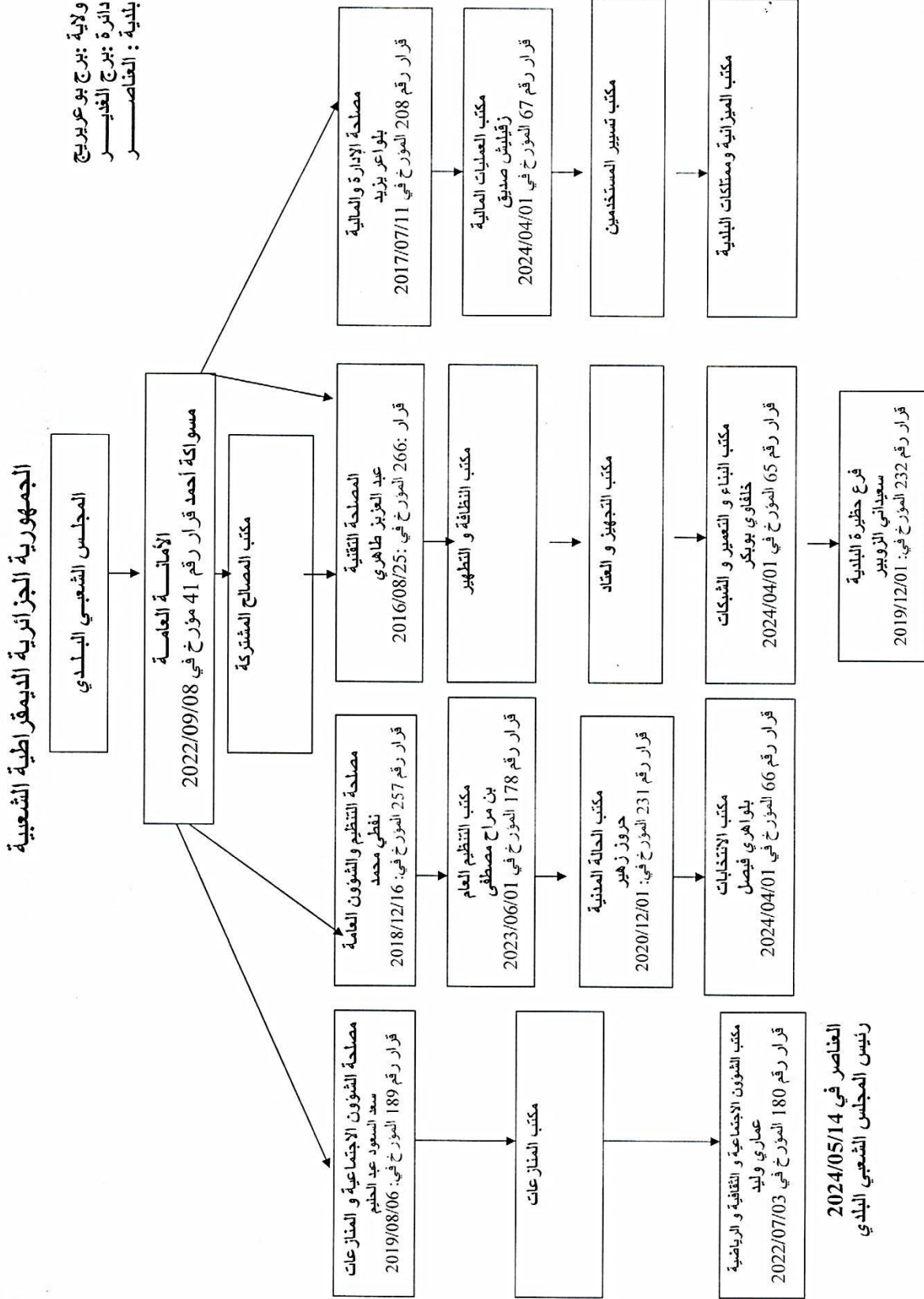
المؤسسة التكوينية

مساعد رئيس قسم علوم التسيير
الأستاذ: بوبكر ملاحق

قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش

برج بوعريش
رئيس المجلس الشعبي البلدي
عصيدةاني رابيح كزهس

الملحق رقم: 04



الملحق رقم: 05

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	90,0
	Exclus ^a	4	10,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	15

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	37	92,5
	Exclus ^a	3	7,5
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	20

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	82,5
	Exclus ^a	7	17,5
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	35

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يسعى رئيسك لتفويض بعض صلاحياته لموظفيه	39	1	5	3,62	1,227
يشجع على العمل الجماعي ويحث عليه	40	1	5	3,95	1,061
يقدم لموظفيه المعلومات الكافية لأداء عملهم بفعالية	40	1	5	4,00	1,219
يحاول تنسيق جهود مختلف الموظفين	40	1	5	3,65	1,145
يبدل جهد لتلبية احتياجات الموظفين وتحقيق رضاهم	40	1	5	3,60	1,215
النمط_الديمقراطي	40	2	5	3,76	,925
N valide (listwise)	39				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
النمط_الأوتوقراطي	40	2	4	2,86	,650
يستخدم رئيسك سلطاته بشكل إيجابي لتحفيز الموظفين بدلا من الضغط عليهم	40	1	5	3,73	1,432
يتخذ القرارات بشكل فردي دون الرجوع لأداء الموظفين	40	1	5	2,90	1,215
لا يشجع رئيسك الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم	40	1	5	2,63	1,275
لا يولي اهتماما كافيا للعلاقات الإنسانية	39	1	5	2,23	1,245
يعتمد على استخدام الأمر والنهي في توجيه التعليمات	40	1	5	2,78	1,330
N valide (listwise)	39				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
النمط_ الحر	40	2	5	3,29	,635
يفضل رئيسك الإعتماد على رأيه الشخصي في التعامل مع مواقف العمل	40	1	5	2,75	1,127
يظهر رئيسك تساهلا إتجاه الموظفين الذين يقصرون في أداء واجباتهم	38	1	5	2,71	1,250
يتجنب إتخاذ القرارات الحاسمة في العديد من الحالات	40	1	5	3,05	1,358
من السهل التواصل مع رئيسك	40	1	5	4,08	1,185
يسمح بحرية تحديد أهدافك في العمل	40	1	5	3,83	1,238
N valide (listwise)	38				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأنماط_ القيادية	40	3	4	3,30	,380
N valide (listwise)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أسلوب_ التعاون	40	1	5	3,62	1,050
يتفاوض رئيسك مع موظفيه للوصول لحل وسط للخلافات	40	1	5	3,68	1,163
يسعى للوصول إلى حلول مفيدة لأطراف الصراع	40	1	5	3,68	1,248
رئيسك يحاول تجنب إظهار الخلافات عند وجودها	40	1	5	3,35	1,272
يطلب منك تجنب الخلاف لتجنب الإساءة	40	1	5	3,78	1,121
N valide (listwise)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة	40	1	5	3,83	1,152
رئيسك يسلط الضوء على نقاط التوافق بدلا من الإختلاف بين الأطراف المتصارعة	40	1	5	3,70	,992
يتفهم ويتساهل رئيسك مع موظفيه في حالات الإختلاف فيظل معهم في الرأي	39	1	5	3,56	1,119
يطلب مساعدة الخبراء في حل المشكلات الصعبة	39	1	5	3,79	1,174
أسلوب_ التهذئة	40	1	5	3,71	,946
N valide (listwise)	38				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أسلوب_ الإيجاب	40	2	5	3,03	,613
يستفيد من علاقاته لتحقيق موقف تنافسي	40	1	5	3,18	1,107
يمارس الضغط على أطراف الصراع لقبول الحل الذي يتم إقتراحه	40	1	5	2,78	1,230
يتمسك برأيه لإجبار الموظفين على التنازلات	40	1	5	2,78	1,121
يعتمد رئيسك على سياسة تشجيع المنافسة	40	1	5	3,40	1,172
N valide (listwise)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أسلوب_ التهذنة	40	1	5	3,71	,946
يعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة	40	1	5	3,83	1,152
رئيسك يسلط الضوء على نقاط التوافق بدلا من الإختلاف بين الأطراف المتصارعة	40	1	5	3,70	,992
يتفهم ويتساهل رئيسك مع موظفيه في حالات الإختلاف فيظل معهم في الرأي	39	1	5	3,56	1,119
يطلب مساعدة الخبراء في حل المشكلات الصعبة	39	1	5	3,79	1,174
N valide (listwise)	38				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أسلوب_ التجنب	40	1	5	3,21	,893
يتجاهل رئيسك الصراع على أمل تحسن الوضع تلقائيا	39	1	5	3,00	1,147
يحاول تجنب إحراج مشاعر الآخرين	40	1	5	3,53	1,339
يتجنب إجراء المناقشات المفتوحة مع الأعضاء	40	1	5	2,98	1,097
يتجنب اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى نشوء نزاعات مع الموظفين	40	1	5	3,33	1,163
N valide (listwise)	39				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أسلوب_التسوية	40	2	5	3,49	,952
يتبع رئيسك أسلوب الإستماع والتفاعل للوصول إلى القرار الصحيح	40	2	5	3,80	1,091
يستخدم قوته في الإقناع للفوز في المنافسة	40	1	5	3,35	1,231
يترك رئيسك التعبير عن الغضب أمام الموظفين	40	1	5	3,08	1,403
يسعى رئيسك للوصول إلى تسوية موضوع النزاع وذلك بحتة لأطراف الصراع أن يقدموا بعض التنازلات	40	1	5	3,73	1,176
الصراع_التنظيمي	40	2	5	3,41	,685
N valide (listwise)	40				

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الديمقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التعاون

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,768 ^a	,590	,579	,681

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	25,351	1	25,351	54,587	,000 ^b
1 Résidu	17,648	38	,464		
Total	42,998	39			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,344	,456		,754	,456
1 النمط_الديمقراطي	,871	,118	,768	7,388	,000

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	النمط_الديمقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التهدئة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,769 ^a	,591	,580	,613

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	20,634	1	20,634	54,903	,000 ^b
1 Résidu	14,281	38	,376		
Total	34,915	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التهدئة

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,760	,410		1,852	,072
1 النمط_الديمقراطي	,786	,106	,769	7,410	,000

a. Variable dépendante : أسلوب_التهدئة

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الديمقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_الإجبار

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,006 ^a	,000	-,026	,621

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,000	1	,000	,001	,973 ^b
1 Résidu	14,648	38	,385		
Total	14,648	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_الإجبار

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,045	,416		7,327	,000
1 النمط_الديمقراطي	-,004	,107	-,006	-,034	,973

a. Variable dépendante : أسلوب_الإجبار

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الديمقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التجنب

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,528 ^a	,279	,260	,769

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,669	1	8,669	14,670	,000 ^b
1 Résidu	22,456	38	,591		
Total	31,125	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التجنب

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,293	,515	2,513	,016
	النمط_الديمقراطي	,510	,133	,528	,000

a. Variable dépendante : أسلوب_التجنب

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الديمقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التسوية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,782 ^a	,611	,601	,602

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	21,615	1	21,615	59,721	,000 ^b
1 Résidu	13,754	38	,362		
Total	35,369	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التسوية

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,463	,403		1,151	,257
1 النمط_الديمقراطي	,805	,104	,782	7,728	,000

a. Variable dépendante : أسلوب_التسوية

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الديمقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراع_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,801 ^a	,641	,632	,416

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,731	1	11,731	67,903	,000 ^b
1 Résidu	6,565	38	,173		
Total	18,295	39			

a. Variable dépendante : الصراع_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,184	,278		4,255	,000
1 النمط_الديمقراطي	,593	,072	,801	8,240	,000

a. Variable dépendante : الصراع_التنظيمي

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التعاون

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,457 ^a	,209	,188	,946

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,975	1	8,975	10,024	,003 ^b
1 Résidu	34,024	38	,895		
Total	42,998	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التعاون

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	5,726	,682		8,394	,000
النمط_الأوتوقراطي	-,738	,233	-,457	-3,166	,003

a. Variable dépendante : أسلوب_التعاون

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التهدئة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,298 ^a	,089	,065	,915

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,093	1	3,093	3,693	,062 ^b
1 Résidu	31,823	38	,837		
Total	34,915	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التهدئة

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,951	,660		7,506	,000
1 النمط_الأوتوقراطي	-,433	,225	-,298	-1,922	,062

a. Variable dépendante : أسلوب_التهدئة

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_الإجبار

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,156 ^a	,024	-,001	,613

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,359	1	,359	,954	,335 ^b
1 Résidu	14,290	38	,376		
Total	14,648	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_الإجبار

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,610	,442		5,904	,000
1 النمط_الأوتوقراطي	,148	,151	,156	,977	,335

a. Variable dépendante : أسلوب_الإجبار

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التجنب

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,218 ^a	,048	,023	,883

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,482	1	1,482	1,900	,176 ^b
1 Résidu	29,643	38	,780		
Total	31,125	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التجنب

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,064	,637	6,384	,000
	النمط_الأوتوقراطي	-,300	,218	-,218	-,176

a. Variable dépendante : أسلوب_التجنب

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التسوية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,380 ^a	,144	,122	,892

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,106	1	5,106	6,411	,016 ^b
1 Résidu	30,263	38	,796		
Total	35,369	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التسوية

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	5,077	,643		7,892	,000
1 النمط_الأوتوقراطي	-,557	,220	-,380	-2,532	,016

a. Variable dépendante : أسلوب_التسوية

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراع_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,358 ^a	,128	,105	,648

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,342	1	2,342	5,577	,023 ^b
1 Résidu	15,954	38	,420		
Total	18,295	39			

a. Variable dépendante : الصراع_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,488	,467		9,608	,000
1 النمط_الأوتوقراطي	-,377	,160	-,358	-2,362	,023

a. Variable dépendante : الصراع_التنظيمي

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الحر ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التعاون

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,387 ^a	,150	,128	,981

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,451	1	6,451	6,707	,014 ^b
	Résidu	36,548	38	,962		
	Total	42,998	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التعاون

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,508	,830	1,818	,077
	النمط_الحر	,641	,247	,387	,014

a. Variable dépendante : أسلوب_التعاون

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الحر ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التهدئة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,231 ^a	,054	,029	,933

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,870	1	1,870	2,150	,151 ^b
1 Résidu	33,045	38	,870		
Total	34,915	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التهدئة

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,578	,789		3,268	,002
1 النمط_الحر	,345	,235	,231	1,466	,151

a. Variable dépendante : أسلوب_التهدئة

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	النمط_الحر ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_الإجبار

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,264 ^a	,070	,045	,599

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,022	1	1,022	2,851	,099 ^b
1 Résidu	13,626	38	,359		
Total	14,648	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_الإجبار

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,191	,507		4,326	,000
1 النمط_الحر	,255	,151	,264	1,689	,099

a. Variable dépendante : أسلوب_الإجبار

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الحر ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التجنب

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,313 ^a	,098	,074	,860

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,043	1	3,043	4,118	,049 ^b
	Résidu	28,082	38	,739		
	Total	31,125	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التجنب

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,759	,727		2,419	,020
النمط_الحر	,440	,217	,313	2,029	,049

a. Variable dépendante : أسلوب_التجنب

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الحر ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التسوية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,219 ^a	,048	,023	,941

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,703	1	1,703	1,922	,174 ^b
1 Résidu	33,666	38	,886		
Total	35,369	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التسوية

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,403	,796		3,018	,005
1 النمط_الحر	,329	,237	,219	1,386	,174

a. Variable dépendante : أسلوب_التسوية

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	النمط_الحر ^b		Entrée

a. Variable dépendante : الصراع_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,374 ^a	,140	,117	,644

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,553	1	2,553	6,164	,018 ^b
1 Résidu	15,742	38	,414		
Total	18,295	39			

a. Variable dépendante : الصراع_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,084	,544		3,827	,000
1 النمط_الحر	,403	,162	,374	2,483	,018

a. Variable dépendante : الصراع_التنظيمي

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التعاون

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,840 ^a	,705	,681	,593

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	30,332	3	10,111	28,737	,000 ^b
1 Résidu	12,666	36	,352		
Total	42,998	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التعاون

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-,223	,877		-,254	,801
1 النمط_الديمقراطي	,732	,123	,645	5,973	,000
النمط_الأوتوقراطي	-,273	,175	-,169	-1,561	,127
النمط_الحر	,568	,154	,343	3,683	,001

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التهدئة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,788 ^a	,622	,590	,606

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	21,705	3	7,235	19,718	,000 ^b
1 Résidu	13,210	36	,367		
Total	34,915	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التهدئة

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-,476	,896		-,531	,599
1 النمط_الديمقراطي	,826	,125	,808	6,603	,000
1 النمط_الأوتوقراطي	,149	,179	,102	,835	,409
1 النمط_الحر	,200	,158	,134	1,271	,212

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي ^b		Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_الإجبار

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,294 ^a	,086	,010	,610

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,263	3	,421	1,133	,349 ^b
1 Résidu	13,385	36	,372		
Total	14,648	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_الإجبار

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,754	,902		1,944	,060
1 النمط_الديمقراطي	,031	,126	,047	,245	,808
النمط_الأوتوقراطي	,140	,180	,149	,778	,442
النمط_الحر	,231	,159	,240	1,459	,153

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التجنب

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,588 ^a	,346	,291	,752

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,768	3	3,589	6,348	,001 ^b
1 Résidu	20,357	36	,565		
Total	31,125	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التجنب

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,138	1,112		,124	,902
1 النمط_الديمقراطي	,488	,155	,505	3,142	,003
النمط_الأوتوقراطي	,012	,222	,009	,054	,958
النمط_الحر	,365	,196	,259	1,867	,070

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : أسلوب_التسوية :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,794 ^a	,631	,600	,602

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	22,303	3	7,434	20,484	,000 ^b
1 Résidu	13,066	36	,363		
Total	35,369	39			

a. Variable dépendante : أسلوب_التسوية

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-,161	,891		-,180	,858
1 النمط_الديمقراطي	,788	,124	,766	6,335	,000
النمط_الأوتوقراطي	-,003	,178	-,002	-,020	,985
النمط_الحر	,211	,157	,141	1,347	,186

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي ^b		Entrée

a. Variable dépendante : الأنماط_القيادية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	1,000 ^a	,999	,999	,011

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,623	3	1,874	15807,687	,000 ^b
1 Résidu	,004	36	,000		
Total	5,627	39			

a. Variable dépendante : الأنماط_القيادية

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-,014	,016		-,855	,398
1 النمط_الديمقراطي	,337	,002	,821	149,923	,000
1 النمط_الأوتوقراطي	,337	,003	,577	104,923	,000
1 النمط_الحر	,330	,003	,551	116,461	,000

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراع_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,852 ^a	,727	,704	,373

a. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,296	3	4,432	31,912	,000 ^b
1 Résidu	5,000	36	,139		
Total	18,295	39			

a. Variable dépendante : الصراع_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), النمط_الحر, النمط_الديمقراطي, النمط_الأوتوقراطي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,215	,551		,389	,699
1 النمط_الديمقراطي	,571	,077	,772	7,419	,000
النمط_الأوتوقراطي	,002	,110	,002	,021	,983
النمط_الحر	,317	,097	,294	3,270	,002

