



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة عينة من مدرء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
د. محبوب فاطمة	داموس نريمان	1
	بوالعيش علية	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	د. بوهلالة سعاد
مشرفا ومقررا	د. محبوب فاطمة
ممتحنا	د. بويحة سعاد

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾
[المجادلة: 11].



شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي ، والذي اهلنا
الصحة والعزيمة والعافية ... فالحمد لله كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذة الدكتورة " محبوبه فاطمة "
حفظها الله ، لتفضلها الكريم بالإشراف على هذه الدراسة ، وعلى كل ما
قدمته لنا من توجيهات ومعلومات ساهمت في اثراء موضوع دراستنا .
كما نتوجه بالشكر الجزيل الى الأساتذة الافاضل اعضاء اللجنة على قبولهم
مناقشة هذه المذكرة ، كما نوجه الشكر الى كل من بوالريحان فاروق
ونمديلي اسماء ، عاشوري إبراهيم ، والى كل من علمنا حرفا وافادنا
بمعلومة من الطور الابتدائي الى الطور الجامعي.

اهداء

وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

الى من كل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والاصرار معلمي "ابي العزيز".

الى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها ، الى الانسانة العظيمة التي لا طال ما تمنيت ان تقدر عينها لرؤيتي في يوم كهذا "امي العزيزة".

الى خلعي الثابتة وامان ايامي ، الى من شدت خلعي بهم فكانوا لي ينابيع ارتو منها اخوتي الغاليين "أميين" ، "أمينة" ، "ندى" ، "عزيزة".

الى خالاتي وعماتي.

الى زوج اختي واولاد اختي الغاليين: "يونس" ، "محمد" ، "محمد الرحمان" ، "بلقيس".

ودون ان انسى رفيقة دربي ، علية بوالعيش ، اسأل الله ان يوفقهما.

الى نفسي التي تعبك وسهرت الليالي وتجاوزت كل الصعاب رغم الظروف الا انني اؤمن بانني سأصل الى ما اريد شكرا لنفسي.

الى كل من مد يد العون لي ، ومن وقف وأمن بي ، وشجعني لكي اكون في المراتب العليا ، الى كل من ترك اثرا طيبا في مسيرتي الجامعية من زملاء وأساتذة واصدقاء شكرا جزيلاً لكم ، كل الاحترام.

نريمان



اهداء

وَأَخِرُّ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

ما سلكتنا البدايات الا بتيسيره وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه وما حققنا الغايات الا بفضل

الحمد لله على البلاغ ثم الحمد لله على التمام.

ما كنت لأفعل لولا أن الله مكنتني

فالحمد لله عند البدء و حين الختام، تم بحمد الله وفعله

قال الله تعالى: ﴿وَإِذْ نُنزِلُ الْإِنشَارَ مِنَ السَّمَاءِ وَمِنَ الرَّحْمَةِ وَقَالَ رَبِّ ارْحَمْنَاهَا هَذَا رَبِّي حَبِيبًا﴾

[24 :الإسراء]

الى أبي الغالي حبيبي محمد الكريم رحمه الله وأسكنه فسيح جناته، لك الفضل يا أبي، ابنتك خريجة.

الى أمي طليحة أطال الله في عمرها وحفظها ورعاها، لك الفضل يا أمي، ولا العبارات توفيك حق شكر.

قال الله تعالى:

﴿قَالَ سَنَنْفُثُ مِنْكَ بِأُخِيكَ وَنَجْعَلُ لَكَ سُلْطَانًا فَلَا يَكْفُرُونَ إِنِّي لَمَّا ُ بِأَيَّتِنَا أَنْتُمْ وَمَنِ اتَّبَعْتُمَا الْعَالَمُونَ﴾

[35 :القصص]

الى أختي رابحة.

الى أخي سليم.

الى أختي نورة.

الى خطيبي محمد الستار.

و الى الغوالي:

ابن أختي أمير محمد البارقي.

ابن أختي آدم تيم الله؛ جعله الله شفيعا لوالديه.

الى صديقتي وزميلتي نريمان داهوس.

كل ما هو جميل من دعاء لكم.

الى نفسي؛ شكرا..... أنا فخورة.





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
ب	مقدمة
	الفصل الأول: القيادة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى القيادة
3	المطلب الأول: ماهية القيادة
6	المطلب الثاني: أنماط القيادة
8	المطلب الثالث: وظائف القيادة
10	المبحث الثاني: نظريات القيادة
10	المطلب الأول: النظريات التقليدية
14	المطلب الثاني: النظرية الحديثة
21	المبحث الثالث: القيادة ومهاراتها
21	المطلب الأول: مهارات القيادة
24	المطلب الثاني: مصادر قوة القيادة وتأثيرها
26	المطلب الثالث: معوقات القيادة وسبل مواجهتها
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الصراع التنظيمي
31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

32	المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي
34	المطلب الثاني: خصائص الصراع التنظيمي وأسبابه
37	المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي وآثاره
41	المبحث الثاني: آثار الصراع التنظيمي واستراتيجيات وأساليب إدارته
41	المطلب الأول: آثار الصراع التنظيمي
43	المطلب الثاني: النماذج والنظريات المفسرة للصراع التنظيمي
46	المطلب الثالث: استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
51	تمهيد
52	المبحث الأول: مجالات الدراسة
52	المطلب الأول: المجال الجغرافي
55	المطلب الثاني: المجال الزمني
56	المبحث الثاني: مجتمع ومنهج الدراسة وادوات تحليله
56	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
56	المطلب الثاني: منهج الدراسة
57	المطلب الثالث: أدوات جمع وتحليل البيانات
58	المطلب الرابع: أدوات تحليل البيانات
59	المبحث الثالث: عرض وتفسير المعطيات الميدانية
59	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
63	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
69	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور عملية إتخاذ قرار الشراء
74	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
74	المطلب الأول: اختبار الفرضيات

فهرس المحتويات

78	خلاصة الفصل
80	خاتمة
85	قائمة المراجع
90	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
15	جدول رقم (1): الخصائص الشخصية والسلوكية، والتأثيرات في إتباع القيادة الكاريزمية
46	جدول رقم (2): النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
59	جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
59	جدول رقم (4): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.
60	جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب السن:
60	جدول رقم (6): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية
61	جدول رقم (7): توزيع افراد العينة حسب مصلحة او قسم
62	جدول رقم (8): الاختبارات الإحصائية لثبات أثر أبعاد القيادة
62	جدول رقم (9): ثبات وصدق الصراع التنظيمي
62	جدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة
63	جدول رقم (11): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات
64	جدول رقم (12): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد أسلوب القيادة.
66	جدول رقم (13): استجابات أفراد العينة التي تقيس بعد سلوك القيادة
68	جدول رقم (14): استجابات أفراد العينة التي تقيس بعد الممارسات
69	جدول رقم (15): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الصراع التنظيمي
74	جدول رقم (16): نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة والصراع التنظيمي
77	جدول رقم (17): نتائج علاقة الارتباط بين القيادة والصراع التنظيمي

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	الأشكال
هـ	الشكل رقم (1): نموذج الدراسة
13	الشكل رقم (2): نموذج نظرية الخط المستمر في القيادة (تاننبوم و شمديت)
17	الشكل رقم (3): دور ومهام القائد التحويلي
19	الشكل رقم (4): نموذج القيادة الخادمة
20	الشكل رقم (5): أبعاد القيادة في نظرية LMX
24	الشكل رقم (6): مهارات القيادة
26	الشكل رقم (7): مصادر قوة القيادة
36	الشكل رقم (8): العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع
39	الشكل رقم (9): مراحل الصراع التنظيمي كما يراها بوندي
40	الشكل رقم (10): يوضح مراحل الصراع التنظيمي
43	الشكل رقم (11): الآثار السلبية والايجابية للصراع

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على القيادة وعلى عوامل نجاح إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين القيادة و الصراع التنظيمي، وتم استخدام المنهج النوعي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الاستبيان ومعالجته عن طريق برنامج spss.

لجمع البيانات الميدانية، تم تصميم استبيان وُزِعَ على عينة عشوائية من رؤساء مصالح وأقسام في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، وشارك فيه (41) مديرا، و توصلت الدراسة إلى أن القيادة لها دور نسبي في تقليل الصراع التنظيمي، وأن هذا الصراع يعد ظاهرة حتمية ناتجة عن عوامل متعددة تشمل التنظيمية، النفسية، الاجتماعية، والتعليمية؛ كذلك لخصت الدراسة وجود علاقة بين القيادة كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الصراع التنظيمي، رؤساء المصالح والأقسام، مدراء.

Summary :

The study aimed to accurately identify leadership and the success factors of managing organizational conflict, in addition to studying the relationship between leadership, and organizational conflict, A qualitative approach was used to study the subject Case studies were also relied upon through a questionnaire and processed through the SPSS program, and to collect data, In the field, a questionnaire was designed and distributed to a random sample of heads of departments and departments at the Abdelhafid Bouwalsouf University Center in Mila, and (41) directors participated in it, The study concluded that leadership has a relative role in reducing organizational conflict, and that this conflict is an inevitable phenomenon resulting from, Multiple factors include organizational, psychological, social, and educational, the study also summarized the existence of a relationship between leadership as an independent variable and organizational conflict as a dependent variable.

Keywords: leadership, organizational conflict, heads of departments and departments, managers.

مقدمة

مقدمة:

تواجه المنظمات مجموعة من التحديات التي تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز الفعالية التنظيمية ولا يتحقق ذلك إلا بتوظيف كل مواردها مجتمعة، ولا يمكن للمنظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون التفاعل والتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، من خلال تبادل المعلومات والتعاون والتنسيق والتشاور، ومع زيادة عدد الأشخاص الذين يتم التواصل معهم، تتزايد الآراء المختلفة، وهذا ما يؤدي إلى توترات وانخفاض القدرة على العمل، وهو ما يُعرف بالصراع، فالصراع ليس حالة مؤقتة ولن يقتصر على زيادة الضغط في العمل، بل يعتبر من التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم في تنظيمها.

يعد الصراع التنظيمي أمرًا طبيعيًا حتميًا لا بد أن يظهر في أي منظمة، لذا أصبح من الواجب على إدارة المنظمات الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية وظيفية تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات والتعرف على أسبابه ومصادره، سعيًا للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية، غالبًا ما ترتبط الصراعات بين العاملين بسبب الخلفيات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمات، إضافة إلى الاختلافات في قيمهم واهتماماتهم ومؤهلاتهم ومدركاتهم.

تلعب القيادة في أي مؤسسة دورًا هامًا في تخفيف الصراع التنظيمي من خلال قدرة القائد في المؤسسة على التأثير في المرؤوسين، وتوجيه أهدافهم لتتطابق مع أهداف المؤسسة، وقدرته على إحداث حالة من الالتزام والانتماء والولاء للمؤسسة بأساليب مختلفة، وقد ركزت الدراسات الحديثة التي قام بها المختصون في الإدارة وعلماء الاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه ليحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي حيث تم إسقاط هذه الدراسة على عينة من مدرّاء المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.

أولاً: إشكالية الدراسة

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في توجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في تحقيق الأهداف المؤسسية، ومع تزايد التعقيد في بيئات العمل الحديثة، يبرز الصراع التنظيمي كظاهرة شائعة تؤثر على الأداء والكفاءة، يعتبر الصراع التنظيمي تحديًا لا مفر منه في أي مؤسسة، ويمكن أن يكون له آثار إيجابية أو سلبية على الأداء المؤسسي بناءً على كيفية إدارته، وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة والصراع التنظيمي لفهم كيف يمكن للقادة أن يساهموا في إدارة الصراع بفعالية لتحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الأفراد.

بناءً على ما سبق، يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي ميلة؟

ولكي نتمكن من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية تمت تجزئتها إلى ثلاث تساؤلات كالتالي:

1. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين أسلوب القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة؟
2. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين سلوك القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين الممارسات والصراع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة .

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين أسلوب القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة .
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين سلوك القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين ممارسات القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

هناك مجموعة من الاسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها:

- موضوع الدراسة يتناسب مع تخصصنا وهو إدارة أعمال.
- الأهمية البالغة لعنصر القيادة والذي يعتبر جزء حيوي في بيئة العمل.
- التعرف على كيفية ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات والذي يعد من المواضيع الهامة .

رابعاً: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي بفعالية ونجاح وذلك من خلال:
- معرفة دور القيادة في تطوير أداء مدراء المؤسسات محل الدراسة.
 - الكشف على تأثير القيادة على المدراء في المؤسسة محل الدراسة.
 - تقييم تأثير القيادة على تحسين بيئة العمل وتقليل الصراعات السلبية.
 - محاولة اقتراح حلول قيادية فعالة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة نلخصها في ما يلي:

- تستهدف هذه الدراسة إحدى المهارات الأساسية والضرورية لنجاح المنظمة، وهي القيادة حيث تبرز أهمية القدرة على التعامل مع الصراع وتخفيفه كعنصر رئيسي في تحديد مدى استمرار المنظمة في النجاح أو مواجهتها لتحديات تؤدي إلى تراجع أدائها.
- ندرة الأبحاث الأكاديمية التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي في حدود علمنا، وقلة الدراسات الميدانية التي تسلط الضوء على أهمية هذا الموضوع في مجال السلوك التنظيمي، فإننا نحاول التطرق لذلك من خلال هذه الدراسة .

سادساً: صعوبات الدراسة

واجهتنا عدة صعوبات من بينها:

- ظروف شخصية عرقلت سير العمل بشكل متواصل؛
- بالإضافة إلى تغيير المشرف أدى إلى توقفنا لفترة زمنية معتبرة وهذا خلق ضيق الوقت في إتمام هذا العمل.

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- الحدود الزمنية: السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.
- الحدود الموضوعية: تناولت موضوع دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي.

ثامنا: المنهج المستخدم

للإجابة على اشكاليتنا استخدمنا فيها المنهج النوعي، لأنه الأنسب لهذه الدراسة حيث اعتمدنا في الجانب النظري على الكتب والمجلات وغيرها من المراجع المتنوعة، أما الجانب التطبيقي استخدمت فيه أداة الاستبيان في جمع البيانات المستهدفة والتي تمت معالجتها من خلال برنامج الحزم الإحصائية spss.

تاسعا: هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من مقدمة وثلاث فصول ثم خاتمة، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى القيادة من خلال دراسة المباحث التالية: المبحث الأول: مدخل إلى القيادة، المبحث الثاني: نظريات القيادة، المبحث الثالث القيادة ومهاراتها.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي من خلال دراسة المباحث التالية: المبحث الأول: مفهوم ومراحل الصراع التنظيمي، المبحث الثاني: آثار الصراع التنظيمي واستراتيجيات وأساليب إدارته.

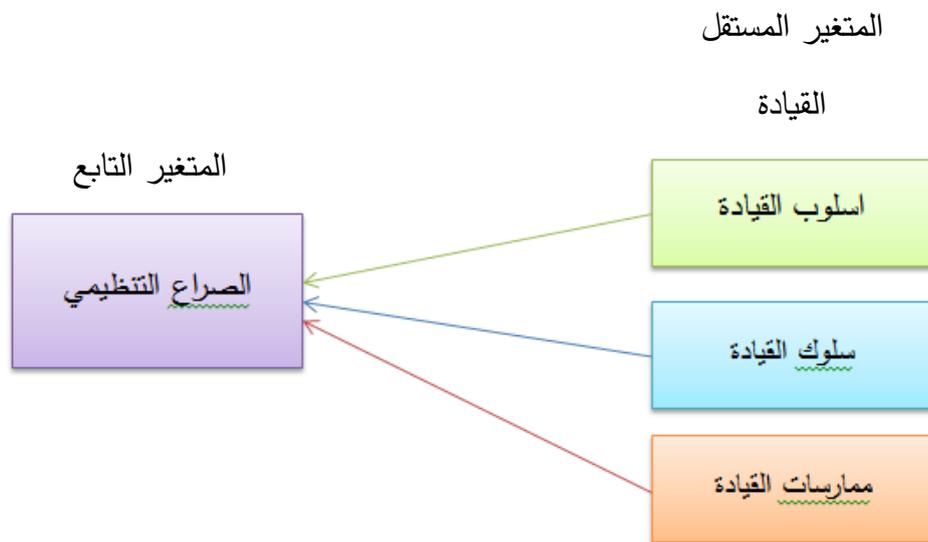
أما الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، من خلال دراسة المباحث التالية: المبحث الأول: مجالات الدراسة المبحث الثاني: مجتمع ومنهج الدراسة وأدوات تحليله، المبحث الثالث: عرض وتفسير المعطيات الميدانية المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

وفي الأخير الخاتمة تم فيها التطرق إلى أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي تم التوصل إليها، بالإضافة الى بعض الاقتراحات.

عاشرا: نموذج الدراسة

يحدد النموذج الموالي الإطار العام للدراسة، من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

احدى عشر: الدراسات السابقة

فيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة و إدارة الصراع التنظيمي:

الدراسة الأولى: دراسة "علي شريف يوسف" (2021)، بعنوان: **الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي**، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت "لافارج" بحمام الضلعة ولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، حيث "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 (المتغير التابع) من خلال ثلاث أبعاد، تشمل: استراتيجية التنافس، استراتيجية التكيف، استراتيجية التعاون".

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن القيادة التحويلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التنافس بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة.
- أن القيادة التبادلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التكامل بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة.
- أن القيادة التشاركية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التعاون بشركة الإسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة.

الدراسة الثانية: دراسة "سعيدة دوباخ" (2018) بعنوان: **القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية**، دراسة حالة **جامعة محمد خيضر بسكرة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة وفق منهج وصفي تحليلي، من خلال تحديد مستوى ممارسة الأنماط القيادية، و نمط القيادة التحويلية بأبعادها، وكذا تحديد مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد، ثم اختبار أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 20 % من إجمالي مجتمع الدراسة، وعلى هذا الأساس بلغ حجم العينة 258 أستاذ وزعت عليها الاستبانة، وتم استرجاع 244 استبانة منها 225 استبانة خضعت للدراسة، وهذا ما شكل ما نسبته (21.87) % من حجم عينة الدراسة، ولتحليل البيانات استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج V20.SPSS.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- نمط مستوى ممارسة مختلف الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطا ويأتي في المرتبة الأولى القيادة الديمقراطية، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الأوتوقراطية، وفي المرتبة الثالثة نمط القيادة التحويلية، بينما جاء نمط القيادة الحرة في المرتبة الرابعة والأخيرة.
- مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطا وقد جاءت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بمستوى ممارسة متوسط.

الدراسة الثالثة: دراسة "نعيمة بو كلتوم" (2016)، بعنوان: دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة البناء_البلدية_، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، "تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى منهج دراسة الحالة بأخذ مؤسسة البناء المعدني كنموذج للدراسة من خلال المسح الداخلي بواسطة استمارة تم توزيعها على عينة من المبحوثين، إضافة إلى مقابلات معمقة مع بعض الإطارات العليا و قيادات المؤسسة"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر القيادة المبدعة بخصائصها و ممارستها على التغيير التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني، و لتحقيق هذا الهدف تم انجاز استمارة و توزيعها على عينة من العمال(إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ) تم اختيارهم وفق طريقة العينة العشوائية الطبقيّة التناسبية.

اهم نتائج البحث نذكر بعضها:

- تملك قيادات مؤسسة البناء المعدني لخصائص القيادة المبدعة و بدرجة متوسطة حيث جاء الترتيب على حسب رأي المبحوثين وفقا ما يلي : بعد الوعي بالمشكلات في أعلى المراتب يليه بعد المرونة ، الطالقة ،المبادرة ثم في الأخير الأصالة.
- هناك ممارسة للتغيير التنظيمي وأبعاده المختلفة، ولقد أثبتت الدراسة أن المستوى العام للتغيير التنظيمي في مؤسسة البناء المعدني يشكل عام متوسط، وجاء ترتيب نوع التغيير كالتالي (التغيير السلوكي، التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي، التغيير الهيكلي) ويرجع ذلك إلى أن CR METAL مؤسسة عمومية لذلك فهي كبقية من المؤسسات العمومية تتلقى توجيهات من مستويات عليا للمؤسسة الأم وتتغير حسب ما يفرضه عليها المحيط والقانون العام، فضلاً عن الرئيس المدير العام الجديد الذي أعطى لمسة للتسيير من خلال رؤيته حول الاهتمام بالعنصر البشري خاصة بإعطائه فرصة للفئات الشبانية وأيضاً تركيزه على التكوين كعامل أساسي لإحداث التغيير في الموارد البشرية ومحاولة نشر ثقافة الجودة والأمن في العمل، وعند الاقتناع التام بها من طرف العمال تأتي مرحلة تجديد الشهادة الأيزو.

الدراسة الرابعة: دراسة" محمد فراس شاهر العويوي"(2013)، بعنوان: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم محافظة الخليل، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في

إدارة الأعمال، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في خمسة قضايا رئيسية

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من قسمين: الأول تكون من (48) رئيس قسم يمثلون كافة مجتمع الدراسة، و الثاني تكون من (360) مدير ومديرة مدرسة يمثلون كافة مجتمع الدراسة .

أهم نتائج الدراسة:

- أن مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.10.3 %) .
- أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع التنظيمي كانت مرتفعة، حيث بلغت الدرجة الكلية لأسباب الصراع التنظيمي (3.62.3 %) .
- أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على النحو التالي ؛ حيث تبين أن أعلى هذه الأسباب (محدودية الموارد)، يليه (الأسباب الشخصية)، ثم (عدم وضوح الصلاحيات)، وأخيرا (عدم وضوح المسؤوليات)

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تركز الدراسة الأولى على الأنماط القيادية الحديثة وتأثيرها على إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجيات محددة (التنافس، التكامل، التعاون) أما دراستنا تركز بشكل عام على دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي.
- تركز الدراسة الثانية على تأثير الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي، أما الدراسة الحالية تركز على إدارة الصراع التنظيمي بشكل أكثر تحديداً.
- تركز الدراسة الثالثة على القيادة المبدعة وأثرها على التغيير التنظيمي، أما دراستنا تركز على إدارة الصراع التنظيمي وتأثير القيادة عليه.
- تركز الدراسة الرابعة على تحليل الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وأسبابه، أما دراستنا تركز على دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي.

يمكن القول بان دراستنا الحالية تتميز بالتركيز على دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي بفعالية ونجاح، وتقديم حلول وتوصيات لتحسين بيئة العمل وتقليل الصراعات السلبية، بينما تركز الدراسات السابقة على أنماط القيادة وتأثيرها على إدارة الصراع أو التغيير التنظيمي في سياقات محددة مثل الشركات والمؤسسات التعليمية.

الفصل الأول: القيادة

تمهيد :

تعد القيادة من أهم المهارات التي يحتاجها الأفراد والمؤسسات لتحقيق النجاح والتقدم في مختلف المجالات، فهي ليست مجرد قدرة على إدارة الأشخاص أو توجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، بل هي فن وعلم يتطلب فهماً عميقاً للسلوك البشري، وإدراكاً للحاجات والرغبات، وقدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم للعمل بأفضل ما لديهم فالقيادة الفعالة تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، وتعزز من روح الفريق، وتزيد من الإنتاجية والإبداع، فالقيادة تظهر في حياة الإنسان بأبعاد متعددة وتتجلى في مختلف مراحلها وجوانبها، فالأب والأم والمعلم جميعهم يُعتبرون قادة في حياتهم اليومية، حيث يمتلك كل منهم دوره الخاص في توجيه الآخرين نحو النجاح والتطور، وبالإضافة إلى هذه الأدوار الظاهرة، تتطوي القيادة أيضًا على التفاعل مع الذات، حيث يتعين على الفرد أن يتبوأ مواقع قيادية داخلية تمكنه من التحكم في تفكيره وسلوكه واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف المواقف، وفي هذا السياق، يتعين على الشخص أن يكون على دراية بقدراته وضعفه وأن يكون قادرًا على توجيه نفسه نحو الأهداف المرجوة وإدارة عواطفه ومشاعره بشكل فعال، وبالنظر إلى التحديات التي قد تواجه الفرد في حياته، سواء كانت في العمل أو العلاقات الشخصية أو المجتمعية، يتعين عليه أن يتحلى بمهارات القيادة للتعامل مع هذه التحديات بكفاءة وفعالية.

ومن أسباب زيادة الاهتمام بمجال القيادة أن الخبراء في مختلف التخصصات الأكاديمية والمجالات المهنية توصلوا إلى أنه رغم التقدم الكبير الذي حققته البشرية في مختلف العلوم، لا تزال هناك مشكلة مشتركة تعاني منها العديد من القطاعات، وهي تدهور مستوى التفاعل الإنساني بشكل عام وتدهور الأداء الجماعي والقيادي بشكل خاص، يظهر هذا التدهور في إدارة العلاقات الإنسانية وأداء الأفراد والجماعات في مختلف مجالات الاجتماع الإنساني، بما في ذلك الأسرة، والمجتمع، والمدرسة، والجامعة، والشركة، والهيئات الرسمية، وكل ذلك يعود إلى عدم فهم القيادة وأسسها، وعدم الإلمام بالطرق المثلى لممارستها.

يتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل إلى القيادة.

المبحث الثاني: نظريات القيادة

المبحث الثالث: القيادة ومهاراتها.

المبحث الأول: مدخل إلى القيادة

"تعتبر القيادة والتبعية من الظواهر المهمة في أدبيات العلوم السلوكية، فوجد الكثير من العلماء مثل علماء النفس والاجتماع والإدارة يؤكدون على أهمية ودور القائد في تحديد مصير أعضاء الجماعة الذين يشرفون عليها، شاع عند أولى الألباب فيما تصرم من أحقاب أن يستقي فن القيادة وأن ينهل علمها وتستمد آدابها وأن تكتسب أخلاقها من الأقوال المأثورة التي تتناول ظاهرة القيادة، ومن قصص القادة الذين يشرحون تجاربهم وقصص من راقبهم وسبر أغوارهم، ثم من الدراسات البحثية النظرية ذات الأبعاد النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي يجريها الباحثون عن القادة والقيادة".⁽¹⁾

المطلب الأول: ماهية القيادة

تعد القيادة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والتنظيم، حيث تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف ونجاح المؤسسات.

أولاً: مفهوم القيادة

تحظى القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين والعلماء نظراً لدور العنصر البشري الحيوي في المنظمة، حيث تظهر مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب الإنسانية والتطبيقية لتحقيق الأهداف المنشودة. "إن مفهوم القيادة "Leadership" من المفاهيم المركبة والتي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها.

إذ نلاحظ بأنه لا يوجد تعريف عام وشامل ولم لكل ما تحمله من معاني، حيث تنوعت تعريف القيادة مع اختلاف المحكات مثل سمات الشخصية، القيم الشخصية، السلوك، حاجات الجماعة، وموقف الجماعة إلى غير ذلك.

ويبدو أنه لا يوجد تعريف واحد للقيادة يحظى بالقبول الكبير من قبل الدارسين والمهتمين بهذا المجال إلى حد الآن".⁽²⁾

"لا غرابة إذا ما كانت هناك تعريفات عديدة بالقدر الكبير للباحثين الذين درسوا موضوع القيادة في منظمة الأعمال كذلك ومن مختلف التخصصات العلمية وفروع المعرفة الأخرى، فهل لنا أن نضع تعريفاً واحداً جامعاً للقيادة في منظمة الأعمال؟ قطعاً لا لكننا سننظر إلى القيادة الإدارية بأنها: عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء وتوجيهها باتجاهات محددة، فالقائد الإداري هو من يؤثر في

(1) الدجاني مهدي: القيادة، ط1 دار العلم للملايين، لبنان، 2011، ص8.

(2) بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 عمان، الطبعة العربية، 2010 ص24.

الآخرين للسعي نحو الهدف، فكلما كان التأثير واضحاً في التابعين معه وكان بلوغ الأهداف هو سبب توجيه ذلك التأثير كلما كان ذلك دليلاً لنجاح تلك القيادة".⁽¹⁾

فنستنتج أن القيادة هي عملية توجيه النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء وتأثيرها لتحقيق أهداف معينة، فالقائد الإداري هو الشخص الذي يؤثر على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة، وكلما كان تأثير القائد واضحاً على أتباعه ومرتبناً ببلوغ الأهداف، كان ذلك دليلاً على نجاح تلك القيادة.

القيادة في اللغة:

"كلمة القيادة ذات أصول يونانية ولاتينية، لأن (Leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بعمل ما، ويتفق الفعل اليوناني (Archein) مع الفعل اللاتيني (Agere)، الذي يعني يحرك أو يقود، فالقيادة بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون حسب توجيهات هذا الشخص".⁽²⁾

"وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة هي الفعل: "قاد، يقود، قود: يقود الدابة من أمامها وستسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقول أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياه يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد"⁽³⁾

أما معناها الاصطلاحي: فعرفت القيادة على النحو التالي:

– " القيادة هي الدور الذي يتضمن التأثير والتفاعل، ويقود نحو انجاز الهدف وينتج عن التغيير البنائي خلال المجموعات".⁽⁴⁾

– وعرف بيتر دراكر (P. F. drucker) القيادة:

" إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية".⁽⁵⁾

– يرى بيتر دراكر أن القيادة لا تقتصر على وضع جدول الأعمال أو التأثير على الأفراد كما يفعل رجال المبيعات؛ بل تتجلى في الارتقاء برؤية الشخص إلى مستويات أعلى، وتحسين أدائه ليصل إلى معايير أعلى، وبناء شخصيته ليتجاوز حدودها المعتادة.

(1) فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن/عمان، 2019، ص315 .

(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط6، دار العلم والثقافة، عمان /الأردن، 1999، ص86.

(3) ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة/مصر، 2003، ص164.

(4) احمد قوراية: فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 24.

(5) نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، Leadership and innovation management: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن،

2011، ص22.

"ثلاثة مكونات أساسية تؤلف مجتمعة مفهوم القيادة الإدارية في منظمة الأعمال: أولها وجود المرؤوسين أو التابعين والذين من دونهم لا يكتمل ذلك المفهوم وتضحى مقومات القيادة غير بذني معنى، رغبة أولئك المرؤوسين في إتباع تلك الأوامر والتوجيهات تلك الرغبة التي تجعل عملية القيادة ممكنة، والقوى لدى القائد. إن القوة لدى القائد والتي هي المكون الثالث لا تعني أن المرؤوسين لا قوة لهم على الإطلاق، لكن المقصود هو ما لدى القائد من قوة وبأي أساس أوضح بكثير مما هو لدى مرؤوسيه، ليوفر ذلك مبررا لإتباع قيادته." (1)

- يعرف جيمي جيبون (J.Gibbon) القيادة:

"هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا." (2)

- يرى كل من أفريد وبيتي (Alfred & Beatty) أن القيادة هي: " القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه." (3)

وبهذا يتضح أن القيادة هي:

القيادة هي عملية تتضمن التأثير والتفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة، وتشمل تحفيز الأفراد لضمان انخراطهم الطوعي في الأنشطة المطلوبة بدون استخدام الإكراه، فالقيادة تتجلى في رفع مستوى رؤية الأفراد إلى آفاق أعلى، مما يساهم في التغيير البنائي داخل المجموعات. إن وجود المرؤوسين أو التابعين ضروري لتحقيق مفهوم القيادة، حيث تُمارس القيادة في سياق مواقف معينة وأحداث محددة لتحفيز الأفراد على الكفاح برغبة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ثانياً: أهمية القيادة:

القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز إن كان خيراً فخير وإن كان شراً فشر، وتظهر أهمية القيادة في عدد كبير من الجوانب منها: (4)

القيادة هي التي تؤلف بين الأفراد اللذين تتولى مسؤوليتهم، والقائد الذي لا يقف على مسافة واحدة من كافة الأفراد اللذين يحكمهم هو القائد المثالي الذي يمكن له أن يحقق الانجازات العظيمة.

(1) فريد فهمي زيارة، مرجع سابق الذكر، ص315.

(2) نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص22.

(3) نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص21.

(4) لعويصات جمال الدين: السلوك التنظيمي الإداري، ط3، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص36.

القيادة هي المرجع الأول والأخير للأفراد، فالقرار يجب أن يكون موحدًا حتى تسير العجلة دون أية عراقيل، وإما إن غابت القيادة، تشعبت الآراء وتعددت وضاعت كلمة هؤلاء الأفراد الموحدة، وبالتالي فشلوا فشلاً ذريعاً.

القائد هو الذي يضع الخطط الاستراتيجية لأداء عمل أو مجموعة من الأعمال المختلفة، لهذا السبب فإن الصفة الأبرز من صفات القائد هي أن يكون شخصاً ذا قدرات تخطيطية وتصويرية فريدة من نوعها حتى يستطيع الوصول إلى الغاية المنشودة.

القائد هو الذي ترجع إليه كل صغيرة وكبيرة وهو الذي يحل المشاكل المستعصية التي تواجه الأفراد اللذين يتولى مسؤولياتهم، من هنا فإنه ينبغي على القائد أن يكون إنساناً بالدرجة الأولى وقبل أي شيء. أيضاً تكمن أهمية القيادة في:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنفعة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
7. تسهيل للمنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.⁽¹⁾

نستنتج أن للقيادة أهمية كبيرة كالربط بين العاملين ورؤى المنفعة والتطلعات المستقبلية، وتعزيز الجوانب الايجابية في المؤسسة، والتقليل من الجوانب السلبية قدر الإمكان، وباعتبار الأفراد كأهم مورد للمنظمة، فالقيادة تركز على تنميتها وتدريبها، كما أن القيادة تستغل التحولات المحيطة وتوظفها لصالح المنظمة، وتجمع بين المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

المطلب الثاني: أنماط القيادة

"تعددت أنماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أُجريت، وحسب التصنيفات التي تمت. وأدناه نوضح أربعة أنماط، وهي:

(1) محمد عبد الله المقصود محمد: القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع، عمان/ الأردن، 2008، ص52.

- النمط أو الأسلوب التسلطي:

تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل. وقد دلت الدراسات أيضًا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعًا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك.

- النمط الديمقراطي (الشورى):

يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

- النمط التسيبي (الفوضوي):

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبًا من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة.

ومن الدراسات الرائدة في القيادة في القيادة دراسة (ليفين_ليببت_وايت)، ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة هي: الأسلوب التسلطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب التسيبي، وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة، فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديموقراطي، إلا أن العدوانية والاستياء والاتكالية كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط، وكان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد ديموقراطي أكثر دافعية وأصالة، أما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعتها، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط.

- النمط الدبلوماسي:

وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشورى في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل، ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.⁽¹⁾

مما سبق نرى أنه تعددت أنماط القيادة إلى أربعة أنواع رئيسية: التسلطي، الديمقراطي، التسيبي، والدبلوماسي، القائد التسلطي يستخدم السلطة للتحكم بمرؤوسيه، بينما يتيح القائد الديمقراطي المشاركة في

(1) بشير العلق، مرجع سابق الذكر، ص، ص 22، 23.

اتخاذ القرارات، القائد التسبيبي يمنح الحرية الكاملة للأفراد مما يؤدي للفوضى، أما القائد الدبلوماسي فيظهر كقائد ديمقراطي، ولكنه يحتفظ بالتحكم الفعلي لنفسه.

المطلب الثالث: وظائف القيادة:

للقيادة واجبات ومهام يجب تأديتها بنجاح، وقد تعددت من منظمة لأخرى، ولكن ثمة واجبات مشتركة يجب على القيادة الوفاء بها، وهذه الواجبات تتمثل بصفة عامة في وظائف الإدارة وهي:

1. التخطيط:

" لكل منظمة إدارية هدف أو أهداف محددة واجبة التنفيذ وهنا تبدأ واجبات القائد الإداري.

- فيلتزم بأن يضع خطة داخلية تتضمن الأهداف والإجراءات اللازمة لتنفيذها خلال فترات زمنية، فعلى القائد أن يشرح الأهداف للعاملين في اجتماعات ولقاءات، بهدف ضمان رضاهم، ويجب أن توضع الخطة من خلال تلك الاجتماعات.

2. التنظيم:

وهنا على القائد أن يضع نصب عينه قدرات العاملين حتى يعمل كل عضو في المكان والوحدة التي تتناسب مع مؤهلاته وإمكاناته مع احترام الرغبات المشروعة للأفراد العاملين، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة، وفي نطاق التنظيم يجب أن يضع نصب عينه ملائمة تنظيم العمل مع البيئة الاجتماعية الخارجية، ويرتبط بذلك ضرورة اهتمام القائد الإداري بعمليات إعادة التنظيم والإصلاح الإداري، فالقيادة الإدارية ليست عمل روتيني يومي، إنما هي جهد مبذول واعي عن إدراك تام للتطوير.

3. التنسيق:

وهو الواجب على الإطلاق لكل قائد إداري، فهو يتصل في الواقع بجوهر القيادة، فوظيفة التنسيق تتضمن: مهارة القائد في تعديل القيم وتنظيم السلوك التي تعوق تقدم التنظيم.

- مهارة القائد في إدماج وصهر الأهداف الشخصية المتعارضة وتوجيهها نحو الأهداف العامة، وأضاع العاملين أن تحقيق الأهداف العامة، أولى من الأهداف الشخصية، وإقناعهم أنها القاسم المشترك لأهدافهم الشخصية.

- قدرة ومهارة القائد في تحقيق التعاون التلقائي بين الأفراد وتنمية روح الفريق الواحد بينهم.

- اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية وتفهمه حاجات العاملين يعتبر أسلوب حيوي وضروري بالقيادة.

4. تنمية الاتصالات: وهنا على القائد الإداري أن ينمي في نفسه "مهارة الاتصال" مع مرؤوسيه، فهي تعتمد⁽¹⁾ على لباقتة في أحداث الاتصال مع معاونيه ومرؤوسيه بطريقة إنسانية قدر الإمكان، بالإضافة إلى الاهتمامات بالاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي.

5. الرقابة: على المدير أن يفهم نظام الرقابة على أداء الأفراد ليس بوصفه داء لتعقب العاملين وفرض الرقابة الصارمة وإنما بوصفه يستهدف تنمية أداء العاملين وتصحيح الأخطاء الفنية والإدارية بالدرجة الأولى، كذلك يجب أن يكون نظام الرقابة الموضوع مقبولاً من العاملين وعن الاقتناع بضرورته.

6. اتخاذ القرارات: من الناحية الرسمية يمثل اتخاذ القرارات المهمة للرئاسة الإدارية فالقرار هو التعبير الأول عن السلطة الرسمية لأنه يتضمن أحداث تغيير في مراكز الأفراد والسياسات وظروف العمل، والرئيس الإداري لن يكون قائداً إدارياً بالمعنى الدقيق إذا انفرد بسلطة اتخاذ القرار دون مشاركة من معاونيه ومجموعات الأفراد المعنيين بالقرار، ومن الضروري أن يهتم القائد الإداري بالربط بين القرارات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فلا تحيد عنها.

كذلك من الضروري أن يأخذ في الاعتبار وعند اتخاذ القرارات الضغوط الاجتماعية المحيطة والقوى الخارجة عن المنظمة، والتي تتأثر بالقرارات المتخذة وتؤثر فيها.⁽²⁾

يتبين لنا أن وظائف القيادة تشكل الأساس الرئيسي لتحقيق الأهداف والنجاح في أي منظمة أو مجتمع، تعتبر التخطيط أساسياً لتحديد الأهداف ووسائل تحقيقها والنجاح في أي منظمة أو مجتمع، بينما يضمن التنظيم توجيه الموارد وتوزيع المسؤوليات بفعالية، ومن خلال التنسيق يتم توجيه الجهود نحو الهدف المشترك بتناغم وتناسق، ويعتبر تطوير الاتصالات جوهرياً لضمان تبادل المعلومات بفعالية وبناء الثقة بين أفراد المنظمة، بينما تعتبر الرقابة أداة أساسية لضمان التنفيذ الفعال للخطط والمعايير المحددة، وأخيراً فإن اتخاذ القرارات السليمة يعتبر ركيزة حاسمة لضمان استمرارية نجاح المنظمة وتحقيق التطور المستدام.

(1) محمود شحات: المدخل إلى العلوم إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الإدارة و العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، جامعة عنابة، الجزائر، 2010، ص، ص86، 81.

(2) محمود شحات، المرجع السابق، ص 86.

المبحث الثاني: نظريات القيادة:

تطورت النظريات حول القيادة من التركيز على الصفات الشخصية للقائد إلى تناول عوامل أكثر تنوعاً ومنطقية، في البداية كان يعتقد أن القيادة مرتبطة بقدرات خاصة لا يمتلكها سوى القائد كالحس والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، ولكن بمرور الوقت، ظهرت تفسيرات أكثر شمولية وعملية، يمكن تقسيم هذه النظريات إلى نوعين رئيسيين:

النظريات التقليدية والنظريات الحديثة:

المطلب الأول: النظريات التقليدية

من أهم النظريات التقليدية:

1. نظرية الرجل العظيم: " وتسمى أيضاً بنظرية البطولة أو الزعامة أو الكاريزما، تعود جذور هذه النظرية إلى الفلسفة السياسية والفكر السياسي وبخاصة في كل من ألمانيا وإيطاليا.

تفترض هذه النظرية أن القيادة تتطلب أشخاص من ذوي المواهب الممتازة ومن أهمها قوة التأثير وتميز القائد بصفات نادرة تجعله صالحاً لقيادة غيره من أفراد الجماعة، ويعتبر الأستاذ "فرنسيس جالتون" من أهم المتحمسين لهذه النظرية وقد أورد الكثير من البيانات التي تثبت صفة هذه النظرية، ومن أهم ما تتميز به هذه النظرية أن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في بعض الظروف تغييرات في الجماعة عندما تكون مستعدة لتقبل هذا التغيير.

تبنى هذه النظرية العديد من العلماء و "فرنسيس جالتون" بصفة خاصة.

تفترض هذه النظرية أن القائد ألفريد يملك مواهب وقدرات غير عادية، ويقود من خلال شخصيته القوية.

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية: أنها تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد ولا يترك مجالاً⁽¹⁾ للجماعة، بل يشجعها على السلبية، ويعتمد نجاح هذه النظرية على مدى إخلاص القائد للجماعة وقدرته على تفضيل مصالح المنظمة على مصالحه الشخصية، وإنكاره لذاته.

2. نظرية السمات: حيث ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولات تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين، وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها

(1) سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية، وفق نموذج الشبكة الإدارية، مدرسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة السعودية، 2006 ص،ص64،65.

الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

- أ. الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.
- ب. الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.
- ج. الصفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.
- د. الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة، كما وجد ارتباط قويا بين كفاءة القيادة وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية والمبادرة، وتأكيد الذات والفردية في أسلوب الأداء، أيضا وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية العريضة، وكذلك الدافع القوي للانجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس، وبرغم ذلك فلم تتجح هذه النظرية في التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ومعتمد عليها من الصفات يمكن على أساسها تمييز القائد عن الفرد العادي.

نظرية السمات تركز على تحديد الصفات التي يتمتع بها القادة بشكل مميز عن الأفراد العاديين، وتفترض وجود صفات محددة يولد بها الفرد وتميزه كقائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى فئات مثل الفسيولوجية، والاجتماعية، والشخصية، والذاتية.

3. النظريات الموقفية:

المبدأ الأساسي الذي يعتمد عليه هذا المدخل هو أنه لا يوجد نموذج قيادي واحد يصلح لأن يكون ناجحا في كل المواقف، والذي يحدد نجاح القيادة هو مبدأ التوافق بين نمط القيادة وطبيعة الموقف الذي تتواجد، ويعتمد نجاح القائد وبروزه بالدرجة الأولى على كفاءته وقدرته على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه فكلما استطاع القائد أن يحسن استخدام مواهبه وقدراته في استغلال ظروف الموقف، كان أكثر تأثيرا ونجاحا، في ذلك الموقف، ومن أهم نظريات هذا المدخل ما يلي:

- النظرية التفاعلية الشريطية (1964).

- النموذج الثلاثي الأبعاد (1970).

- نظرية المسار والهدف (1971).

- نظرية دورة الحياة (1972).

- النظرية المعيارية (1973).

على الرغم من استخدام القيادة الموقفية بشكل مكثف في التدريب والتطوير القيادي، إلا أنه يكتنفها بعض القصور، وتظهر نقاط النقص الآتية العديد من نقاط الضعف في القيادة الموقفية، وتساعد على طرح صورة أكثر توازناً للفائدة العامة لهذا المدخل في دراسة وممارسة القيادة، كما أن هناك عدد قليل من الدراسات والبحوث التي أجريت لإثبات الافتراضات والمقترحات التي طرحها هذا المدخل، وعلى الرغم من أن العديد من رسائل الدكتوراه ركزت على أبعاد القيادة الموقفية، إلا أن معظم الدراسات والبحوث لم يتم نشرها.⁽¹⁾

4. نظرية الخط المستمر (1957):

"قام كل من تاننوم وشمديت (R. tannen & W. Shmidt) عام 1957 بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للمديرين الاستفادة به في معالجة المواقف التي تواجههم انطلاقاً من افتراضين أساسيين هما:

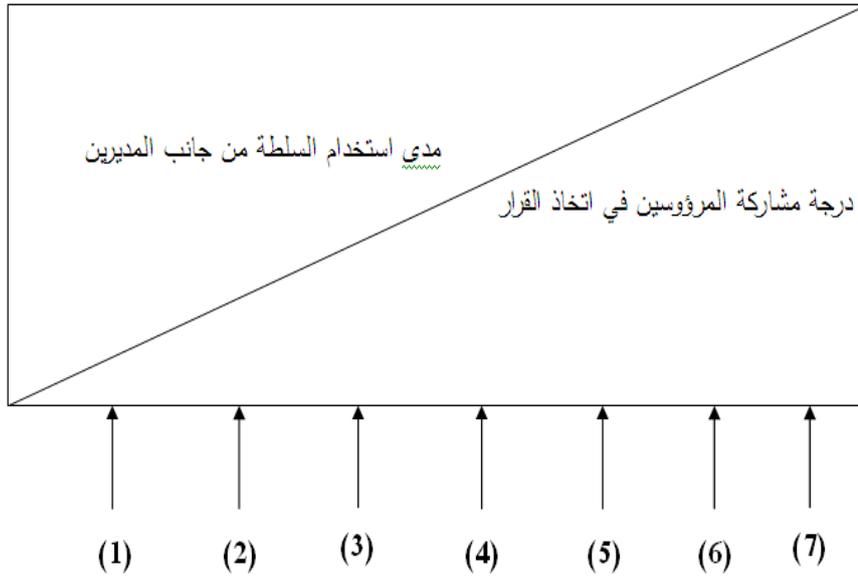
- أن المدير في إدارته يستطيع أن يتخذ أو يتبنى أساليب قيادية مختلفة وفقاً لكثير من المتغيرات.
- أن السلوك القيادي للمدير يعتمد على كل من المدير والمرؤوسين، فكلما زادت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار كلما قل استخدام المديرين لسلطاتهم، وكلما زاد استخدام المديرين لسلطاتهم قلت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات".⁽²⁾

"ولقد قام تاننوم وشمديت بتوضيح هذه العلاقة بين طرفي معادلة السلوك الإداري كما يوضح الشكل رقم (2):

(1) بيتر. ج، نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، تر: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص93.

(2) النمر، سعود محمد وآخرون، النمر، سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض/المملكة العربية السعودية، 2001 ص330.

الشكل رقم (2): نموذج نظرية الخط المستمر في القيادة (تانبوم و شمديت)



المصدر: النمر، سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض/المملكة العربية السعودية، 2001، ص330.

يظهر الشكل نمودجا يضم سلسلة من أنماط القيادة يتراوح مداها من نمط القيادة المركزة حول سلطة المدير الذي يميل إلى تحديد كل السياسات والرقابة الشديدة على المرؤوسين وإلقاء الأوامر عليهم لانجاز العمل (الدكتاتوري) إلى نمط القيادة الذي يميل إلى إعطاء المرؤوسين الحرية ويعتمد على أساليب قليلة من الرقابة ويشجع المشاركة ويحترم آراء المرؤوسين فيما يصدر إليهم من أوامر وتعليمات (ديموقراطي)، ووفق هذا النموذج قسم الباحثان أنماط القيادة الإدارية المتاحة إلى سبعة أنماط محددة من السلوك، يختار المدير أي منها وفقا للمتغيرات التي تقابله في موقف معين، وهذه الأنماط السبعة هي⁽¹⁾:

1. المدير يتخذ القرار منفردا ثم يعلنه على المرؤوسين.
2. المدير يتخذ القرار ويحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين.
3. المدير يقدم الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بشأنها.
4. المدير يقدم مشروع قرار قابل للتغيير.
5. يقدم المدير المشكلة ويحصل على اقتراحات المرؤوسين ثم يتخذ القرار.
6. المدير يحدد الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار.

(1) النمر، سعود محمد وآخرون، المرجع السابق، ص 333.

7. تتخذ الجماعة القرار ضمن إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة.

"وتشير هذه النظريات إلى عدم وجود نمط قيادي واحد يمكن استخدامه بنجاح في كل المواقف والأزمنة وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم مع الموقف".⁽¹⁾

بعد التطرق إلى أهم النظريات التقليدية، نصل إلى نتائج مفاده عدم وجود نمط قيادي واحد يمكن أن يستخدم بنجاح في كل الأزمنة والمواقف بل فعالية السلوك القيادي هي التي تتلاءم مع الموقف، هذا ما لخصته نظرية الخط المستمر، تقريبا كما هو الحال في النظريات الموقفية التي اعتمدت مبدأ أساسيا مفاده، "أنه لا يوجد نموذج قيادي واحد يصلح لأن يكون ناجحا في كل المواقف"⁽²⁾، كما نجد أن كل من نظريتي "الرجل العظيم" و "السمات" تقدمان رؤى مختلفة حول ما يجعل القائد فعالا، نظرية الرجل العظيم تركز على فكرة أن القادة العظماء يولدون ولا يصنعون، أيضا تفترض أن القيادة تتطلب أشخاص من ذوي المواهب الممتازة ومن أهمها قوة التأثير، بينما تذهب نظرية السمات إلى تحديد الخصائص الشخصية المحددة التي يمكن أن يتصف بها الأفراد ليصبحوا قادة ناجحين، مثل الذكاء والثقة بالنفس، والحزم، مشيرة إلى السمات الفطرية التي تميزهم عن الآخرين.

على الرغم من الاختلافات بين النظريات إلا أنها كلها تسهم في فهم أعمق لمفهوم القيادة، تظهر الأبحاث الحديثة أن القيادة هي مزيج من السمات الفطرية والمكتسبة، مما يعني أن الأفراد يمكنهم تطوير مهارات قيادية من خلال التعليم والتجربة، في النهاية يتضح أن القيادة الناجحة تعتمد على قدرة القائد على التعلم والتكيف المستمر، إلى جانب السمات الشخصية الفريدة التي تميز كل قائد.

المطلب الثاني: النظرية الحديثة

شهد الفكر الإداري في الآونة الأخيرة نماذج جديدة من القيادة الإدارية لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة عمل المؤسسات المختلفة، مثل التطورات الثقافية الكبيرة، والمنافسة الشرسية، والتقلبات المفاجئة في الاقتصاد، وشح الموارد، والعولمة؛ وتجلب ظروفهم محددات جديدة وغير مألوفة لقادة المؤسسات المعاصرة، ولذلك فإن نماذج ونظريات المنهج تؤكد عدم جدوى الحديث فقط عن النظريات والأساليب السابقة، خاصة فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي⁽³⁾.

وأهم هذه النظريات ما يلي:

أولا: نظرية القيادة الكاريزمية charismatic leadership

(1) حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، بيروت/ لبنان، دار النهضة العربية، 1981، ص229.

(2) نورث هاوس بيتر، مرجع سابق الذكر، ص93.

(3) دريوش شهيناز: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص55.

ظهرت نظرية القيادة الكاريزمية مع الوقت الذي صدر فيه كتاب برينز تقريبا، بالتحديد في عام 1972 من قبل هاوس house، وفي الوقت التي نشرها لاقت الكثير من الاهتمام الباحثين، حيث مضمونها يشبه إلى حد ما القيادة التحويلية، في البداية كان يقصد بمفهوم الكاريزما أشخاص منفردين يقومون بأشياء غير عادية كما قدم فييبر Weber (1947) تعريفا الأكثر شهرة للكاريزما حيث قال: " أنها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرات فوق بشرية أو استثنائية، ولا يملكها سوى القليلين من البشر، وهي هبة من السماء، تؤدي إلى معاملة الشخص على انه قائد" (1)

ويقصد بالقيادة الكاريزمية القيادة المعتمدة على السمات والخصائص الشخصية، التي يملكها القائد، والتي تؤهله ليصبح قائداً للجامعة، ومن ثم يمكنه التأثير فيهم وتوجيههم. (2)

يمكن القول من خلال ما سبق بان القيادة الكاريزمية تتعلق بشخصية القائد ومدى تأثيره بشكل غير عادي وبصفة ذات هبة ومكانة لدى الغير .

"يشير هاوس في نظريته حول القيادة الكاريزمية إلى أن القادة ذوي الصفات الكاريزمية إنما يتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزمية، خاصة في أتباعهم، وبالنسبة لهاوس تشمل عنده الخصائص الشخصية للقائد ذي الصفات الكاريزمية على سيطرة القائد والرغبة القوية في التأثير في الآخرين، والثقة في النفس، وعلى شعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية" (3)

جدول رقم (1): الخصائص الشخصية والسلوكية، والتأثيرات في إتباع القيادة الكاريزمية

التأثيرات في الإتباع	السلوكيات	خصائص الشخصية
- يثق في إيديولوجية القائد	- يضع نموذجا قويا للدور	- مسيطر
- تشابه الاعتقاد بين القائد والتابع	- يظهر القوة	- الرغبة في التأثير
- القبول المسلم به	- يحدد الأهداف	- واثق
- الإعجاب بالقائد	- يعمل لتحقيق التوقعات العالية	
- التماثل مع القائد	- يعبر عن الثقة	
- المشاركة العاطفية	- يستشير الدوافع	
- تعزيز الأهداف		
- زيادة الثقة		

المصدر: بيتر. ج، نورث هاوس، بيتر. ج، نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، تر: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص 231.

(1) انظر: بيتر. ج، نورث هاوس، مرجع سابق الذكر، ص 229. (بالتصرف)

(2) ناريمان يوسف لهوب و ماجدة احمد الصرايرة: مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 19

(3) بيتر. ج، نورث هاوس، مرجع سابق الذكر، ص 229، 230.

ثانيا: القيادة التحويلية transformational leadership:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد برينز Burns عام 1978، وذلك للتمييز بين القادة الذين يسعون لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، والتي تعمل على تغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، والقادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج. ولذلك عرفها برينز (1978) Burns p19) بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق."⁽¹⁾

وأیضا تعريف آخر: القيادة التحويلية هي القيادة التي لها القدرة الفائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء و أهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، كما أن القيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير و تحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين و اهتماماتهم و مساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة و تشجيعهم على مناقشة الحالة الراهن⁽²⁾

يمكن القول ان القيادة التحويلية تركز على تحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي من خلال تحفيز وتطوير المرؤوسين، وتشجيع الإبداع وتحقيق التغيير الإيجابي في العملية التنظيمية.

ويذكر باس (1980) أن القيادة التحويلية تلهم الأتباع للقيام بأكثر مما هو متوقع من خلال:

1. رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية وقيمة الأهداف المحددة والمثالية
2. حث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية
3. تحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى⁽³⁾

من بين خصائص القائد التحويلي في حل المشاكل داخل المنظمة نذكر مايلي:

- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

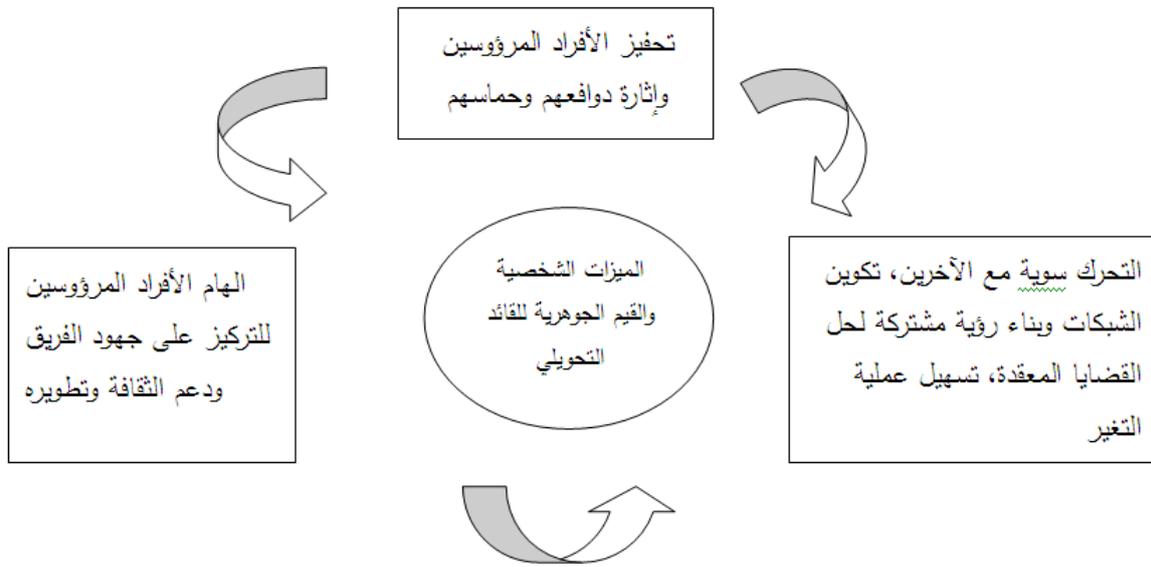
(1) ميرفت ربحي الحسيني: واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 15، جوان 2021، ص13.

(2) احمد دروم: أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتورا، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016، ص117.

(3) بيتر. ج، نورث هاوس، مرجع سابق الذكر، ص232.

- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.⁽¹⁾

الشكل رقم(3): دور ومهام القائد التحويلي



المصدر: عالية جواد محمد علي: تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد18، العدد69، د. ت، ص120.

(1) محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص15.

ثالثاً: نظرية القيادة الخادمة The Servant Leadership

يمكن إرجاع مفهوم القيادة الخادمة إلى (Greenleaf. K Robert) الذي كان أول من بدأ بعملية تفعيل وتطبيق فكرة القيادة الخادمة في المنظمات المعاصرة⁽¹⁾

"...وقد جاء الاهتمام بالقيادة الخادمة من قبل العديد من الكتاب المعروفين في موضوع القيادة مثل (2002) de pree و (2002) covy و (2003) Blanchard and Hodges و (2002) bennis و (2002) weathly وفي الوقت نفس الوقت فقد تم تبني القيادة الخادمة كمبادئ فلسفية في العديد من المنظمات المعروفة مثل شركة تورو، وهيرمان ميلر، وسيتونيوس المالية، سيرفس ماستر..."⁽²⁾

– مكونات القيادة الخادمة: (3)

تقييم الأفراد: ويتضمن خدمة الآخرين أولاً، الاعتقاد بالآخرين والثقة بهم، والإصغاء باحترام

تطوير الأفراد: ويتضمن الحث نحو التعلم، نمذجة السلوكيات المناسبة، والبناء من خلال تقديم الإثباتات

إظهار الموثوقية: ويتضمن الانفتاح والمسؤولية، الرغبة في التعلم، والشرف والكمال

بناء المجتمع: ويتضمن بناء العلاقات، والعمل التعاوني، واختلاف القيم

مشاركة القيادة: أي مشاركة الرؤية، مشاركة القوة، ومشاركة المكانة

القيادة: أي تصور المستقبل، المبادرة، وتوضيح الأهداف

– نموذج القيادة الخادمة:

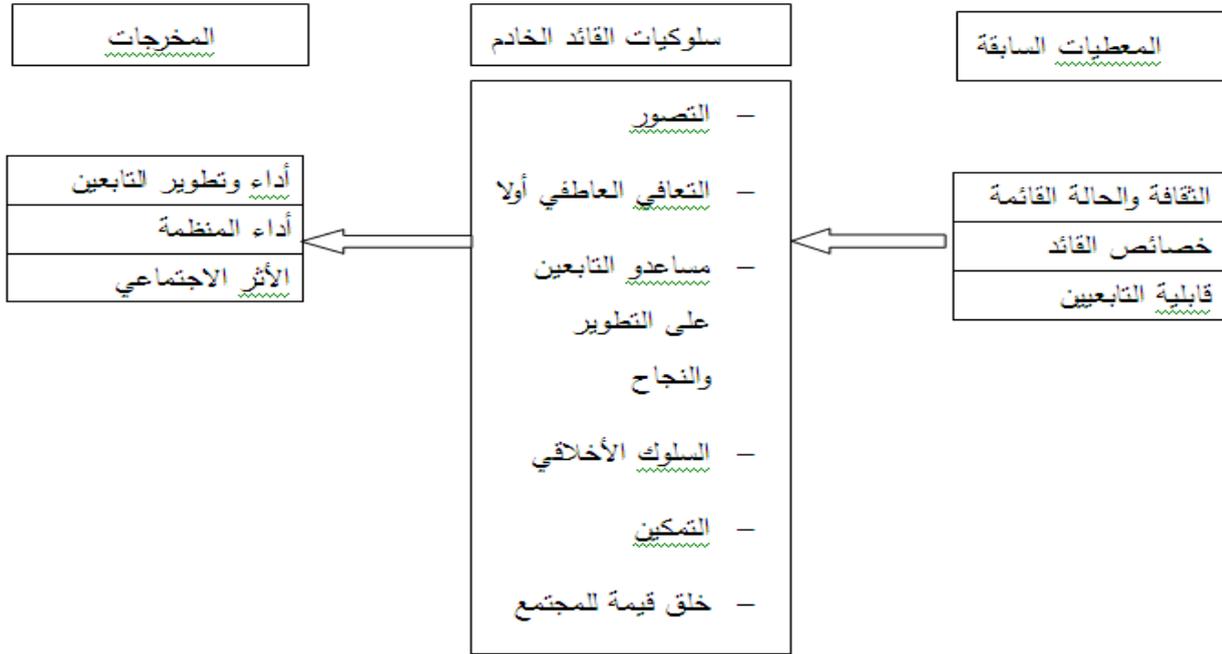
"ويتكون النموذج من ثلاثة عناصر أساسية هي: (1) الوضع السابق و(2) سلوكيات القائد الخادم، و(3) مخرجات القيادة والهدف من النموذج هو توضيح ظاهرة القيادة الخادمة وعرض تصور لفهم التعقيدات التي تكتنفها"

⁽¹⁾ هديل بسام شاهر السكر: القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2019، ص15.

⁽²⁾ بيتر. ج، نورث هاوس، مرجع سبق ذكره، ص266.

⁽³⁾ فيحاء محمد الدخيل المشاقبة: درجة ممارسة القنادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، قسم الإدارة التربوية والأصول، نيسان 2015، ص14.

الشكل رقم(4): نموذج القيادة الخادمة



المصدر: بيتر. ج، نورث هاوس، بيتر. ج، نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، تر: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص368.

رابعا: القيادة التبادلية (الإجرائية) Transactional Leadership

القيادة التبادلية تعني القيادة التي تركز على العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، بحيث القائد يعطي مكافآت وإسهامات لمرؤوسيه بحسب تعاونهم معه، وهكذا الحال مع العقاب بحسب الأداء الذي يقومون به، مع تصريح من القائد على المكافآت المقدمة لهم عند القيام بأعمال حسنة ووضع التدابير اللازمة والاحتياطات لمعالجة الانحرافات وتفادي الوقوع فيها قبل وبعد حدوثها⁽¹⁾

من بين خصائص القائد التبادلي وتوجهاته نذكر ما يلي: ⁽²⁾

1. تحديد والمسؤوليات الخاصة بالمرؤوسين لتحقيق الأهداف.
2. تقديم المكافآت والحوافز لمرؤوسين مما يزيد من رضاهم وتحقيق الأهداف المرجوة.
3. في حالة عدم قيام بالواجبات المطلوبة يلجأ إلى وضع الإجراءات العقابية لذلك.
4. الابتعاد عن المخاطرة قدر الإمكان.

⁽¹⁾ واعر وسيلة، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بسكرة -الجزائر، 2014-2015، ص 38.

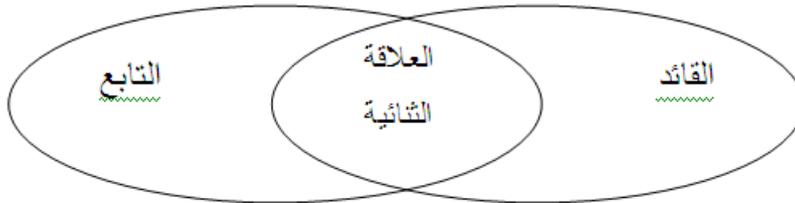
⁽²⁾ نعيمة شبعات: أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2022، ص، ص 14، 15.

5. يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
6. يقوم بمعالجة ما هو متوفر كأداة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
7. الاهتمام بشكل ملحوظ من ناحية تحديد الانحرافات وتصحيحها.
8. تركز على القوة المستمدة من السلطة البيروقراطية والتي بدورها تركز على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد.

خامسا: نظرية التفاعل بين القائد والعضو (Leader-Member Exchange Theory - LMX):

حتى الآن، تركزت نظريات القيادة المناقشة على أسلوب القيادة من وجهة نظر القائد، سواء بناءً على السمات الشخصية، أو الأسلوب الذي يتبعه القائد، أو الظروف والمواقف التي يواجهها. ومع ذلك، فإن نظرية التفاعل بين القائد والعضو تأخذ نهجًا مختلفًا، حيث تركز على العملية التي يتم فيها التفاعل بين القادة والمتابعين؛ حيث طرحت هذه النظرية أول مرة من قبل في أعمال دانسيرو dansereau، و جراين geaen وهاجا haga؛ تعتبر هذه النظرية مهمة للباحثين الذين يهتمون بدراسة القيادة، حيث أنها تعكس تغييرًا في النظرة تجاه كيفية تأثير القائد على أتباعه. وقبل ظهور نظرية التفاعل بين القائد والعضو، كانت الدراسات تعتبر القيادة كنشاط يمارسه القادة على جميع أتباعهم بنفس الطريقة، لكن هذه النظرية تقدم وجهة نظر جديدة، تلفت الانتباه إلى التفاوت بين القادة وأتباعهم.⁽¹⁾

الشكل رقم(5): أبعاد القيادة في نظرية LMX



المصدر: بيتر. ج، نورث هاوس، بيتر. ج، نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، تر: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص 202.

نقاط القوة:

نظرية التفاعل بين القائد والعضو تقدم مساهمات إيجابية ومفيدة من بينها:

(1) بيتر. ج، نورث هاوس، مرجع سابق الذكر، ص 201.

أولاً: تتميز هذه النظرية بقدرتها الوصفية الكبيرة، حيث تمكننا من وصف وحدات العمل استناداً إلى مساهمة كل شخص فيها، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، مما يسمح للمنظمة بفهم دورها كوحدة داخلية ووحدة خارجية.

ثانياً: تُعتبر هذه النظرية فريدة من نوعها، حيث تضع المفهوم المزدوج للقيادة في قلب عملية القيادة، مقارنةً بالمناهج الأخرى التي تركز على خصائص القادة والأتباع أو المواقف، دون التركيز على العلاقات الفردية بين القائد والمرؤوسين. (1)

ثالثاً: فإن نظرية التفاعل بين القائد والعضو تسلط الضوء على أهمية التواصل في القيادة، حيث تشير إلى أن التفاعل الإيجابي والفعال بين القائد والعضو يعتمد على التواصل المتبادل والفعال.

نقاط الضعف:

من أبرز الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى نظرية التفاعل بين القائد والعضو هي أنها تتناقض بشكل واضح مع القيمة الإنسانية الأساسية للعدالة منذ صغرنا، تعلمنا أن نحاول التكيف مع الجميع ومعاملة الجميع بالمساواة. كما تعلمنا أيضاً أن تشكيل مجموعات داخلية خاطئ لأن ذلك يؤدي أولئك الذين لا يمكنهم الانضمام إليها، وبما أن نظرية التفاعل بين القائد والعضو تقسم العمال في مكان العمل إلى مجموعتين، حيث تحظى إحدهما فقط بالاهتمام الخاص (المجموعة الداخلية)، فيبدو أنها متحيزة ضد المجموعة الخارجية. (2)

المبحث الثالث: القيادة ومهاراتها

لكل قائد مميزات ومهارات يؤثر بها على مرؤوسيه، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، فلهذا ضرورة معرفة هاته المهارات.

المطلب الأول: مهارات القيادة.

ويمكن تصنيف مهارات الخاصة بالقيادة أو القائد إلى أربع مهارات أساسية لا بد من أن يكتسبها لكي يبلغ أهداف العمل وزيادة الإنتاجية و تتمثل هذه المهارات فيما يلي:

1. **المهارة الفنية:** "وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله ومتقناً إياه، ولما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، وعارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل". (3)

(1) بيتر. ج، نورث هاوس، مرجع سابق الذكر، ص210.

(2) بيتر. ج، نورث هاوس، مرجع سابق الذكر، ص211.

(3) بشير العلاق: مرجع سابق الذكر، ص15.

وتتمثل الخصائص المميزة للمهارة الفنية فيما يلي: (1)

- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- هي أسهل في اكتسابها وتتميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:
 - القدرة على تحمل المسؤولية.
 - الفهم العميق والشامل للأمور.
 - الحزم.
 - الإيمان بالهدف.

2. المهارة الإنسانية: وهي القدرة على تشكيل جهد تنسيقي ضمن فريق عمل أولياء الأمور فهو تابع للقائد والمهارات الإنسانية تمس جوهر معنى القيادة، لذا يجب على القائد أن يقدرها احتياجات ورغبات ودوافع التابعين ومحاولة إشباعها في الحدود الممكنة مما يساعده على تحقيقها الأهداف المشتركة والعامّة". (2)

وتتمثل أهم هذه المهارات الإنسانية في مايلي: (3)

- دعم ومساندة العاملين
- الاتصال الفعال
- الاستماع ومعالجة الشكاوى.
- تكوين فرق العمل الفعالة.
- توجيه المرؤوسين.
- تحفيز العاملين.
- تفويض السلطات.

(1) طارق عبد الرؤوف: القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص33.

(2) سهيل احمد عبيدات: القيادة عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص18.

(3) شخاب عبد القادر وعبد العالي دبله: مهارات القيادة الإدارية الفعالة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد11، العدد: 02، أكتوبر2023، ص339.

3. المهارة الفكرية: وهي المقدرة على استشراق المستقبل بالاعتماد على مقدرة القائد العقلية، بحيث يستشعر بالمشكلة قبل حدوثها، وهذا يتطلب منه الإلمام بطبيعة المرؤوسين ومعرفة أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية، والقدرة على ضبط النفس وتحمل ضغط العمل والقيام بالمهام على أفضل وجه.⁽¹⁾

وتعرف أيضا بأنها: " أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف"⁽²⁾

ويمكن تحديد هذه المهارات في النقاط التالية:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- التخطيط الجيد وإدارة الوقت والموارد.
- تحديد أهداف ورؤية إستراتيجية.
- التدخل العقلاني والرشيد في الموقف.

4. المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.⁽³⁾

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر الثغرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية مثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص ميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية⁽⁴⁾

ويوضح الشكل التالي مهارات القيادة:

(1) اريج بنت محمد التوجري، دور ادارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الاداريين في جامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز،

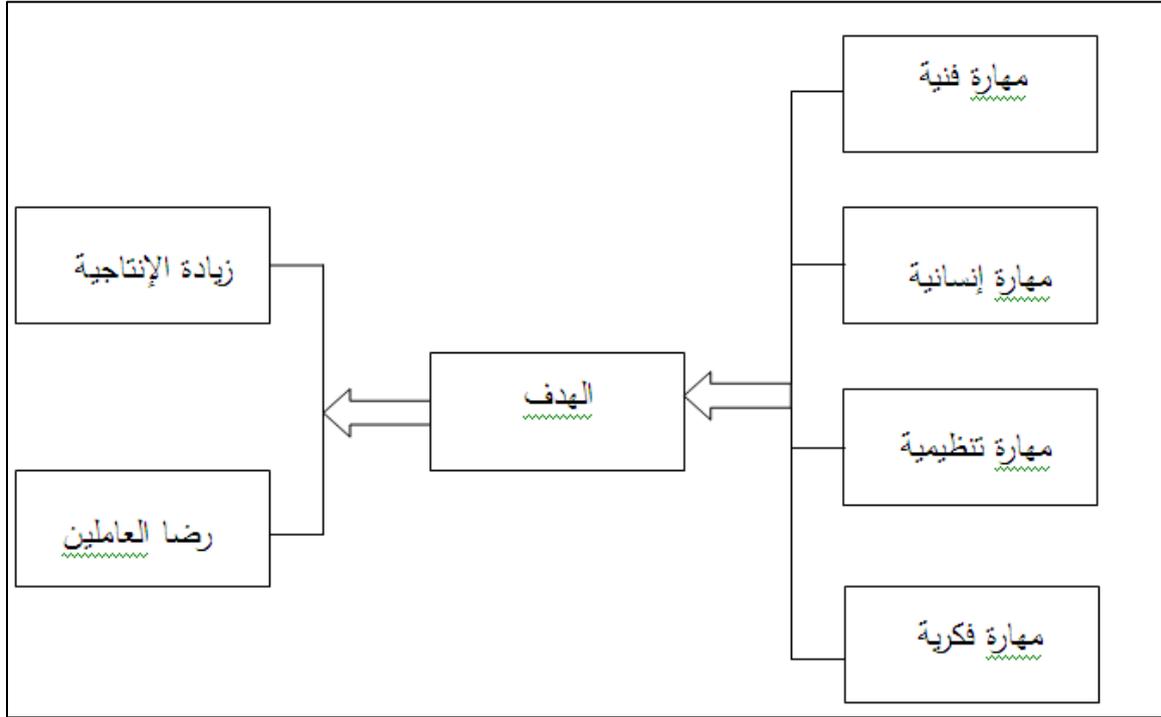
مجلة كلية التربية، العدد السادس والاربعون (الجزء الثالث)، 2022، ص314.

(2) بشير العلاق، مرجع سابق الذكر، ص15.

(3) بشير العلاق، مرجع سابق الذكر، ص15.

(4) طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق الذكر، ص34.

الشكل رقم (6): مهارات القيادة



المصدر: بشير العلق، بشير العلق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 عمان، الطبعة العربية، 2010، ص16.

المطلب الثاني: مصادر قوة القيادة وتأثيرها

هناك العديد من مصادر القوة التي يؤثر بها القائد على مرؤوسيه والتي تبين قدرته الاستثنائية في إحداث تأثير على سلوك المرؤوسين أو التابعين له، وقد حدد الكثير من ممارسي الإدارة، أمثال "French" و "Johne" و "Raven Bertram" مصادر قوة القيادة وتأثيرها والتي تتمثل في مايلي:

1. القوة الرسمية والسلطة (القوة الشرعية والقانونية):

"تعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس الذاتية، والتي تقنعه بان المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر وان المرؤوس ملزم قانونيا أن يقبل أن هذا من صلب نظام التأثير التقليدي، والذي بموجبه يكون لمراكز القيادة سلطة رسمية أي ان مصدر هذه القوة هو السلطة الرسمية التي يتمتع بها المركز الرسمي"⁽¹⁾

2. قوة التحكم في نظام التحفيز : (المكافأة):

(1) مصطفى نجيب شاويش: الإدارة الحديثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، السعودية، ط1، 1993، ص618.

القدرة على السيطرة وتقديم المكافآت التي تكون لها قيمة للآخرين، ومن أمثلتها الزيادة في الراتب أو توصية بالترقية، أو فرصة تدريبية، أو مركز أعلى في المنظمة، أو اعتراف وتقدير، أو منح إجازة⁽¹⁾

3. قوة القسر أو الإكراه:

وتعني القدرة على معاقبة الآخرين في حالة عدم قيامهم بسلوك مطلوب منهم القيام به ومرغوب فيه، وتشمل هذه القوة أشكالاً متعددة مثل: الانتقاد واللوم، والتوقيف عن العمل، والإنذار الذي يوضع في ملف الموظف، والتقييم السلبي للأداء، والتنزيل في الرتبة، وإيقاف الزيادات في الراتب، والفصل أو إنهاء الخدمة.⁽²⁾ باختصار؛ تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت لانتباه_ التأنيب _ إنهاء الخدمة)⁽³⁾

4. قوة الخبرة:

والتي بها يؤثر المدير على مرؤوسيه من واقع خبرته والمعلومات المهنية التي تتوفر لديه في المقابل التزام المرؤوسين لتعليمات ليس خوفاً من العقاب أو رغبة في المكافأة أو غيرها من الأمور بل بسبب قوة الخبرة و الثقة في المعلومات المتوفرة لدى القائد فقط⁽⁴⁾

5. قوة الإعجاب والانتماء الشخصي:

"وتعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوسين (التابعين) في التشبه بقائدهم، وهذه الرغبة في التشبه بالقائد نابعة عن إعجاب التابعين له واعتباره قدوة لهم فيحاولون التشبه بصفاته الشخصية المحبة لهم كالجاذبية والثقة بالنفس." ⁽⁵⁾

6. قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:

"وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وروابط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة"⁽⁶⁾

من خلال ما سبق تبين لنا بان مصدر القيادة تختلف بتأثير وسلطة القائد على مرؤوسيه، وهذه السلطة إما أن تكون شخصية نابعة من القائد وخبرته او من سلطته ونفوذه والشكل رقم (02) يوضح ذلك:

(1) برو هشام: أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، الجزائر، 2019، ص53.

(2) برو هشام: مرجع سابق الذكر، ص53.

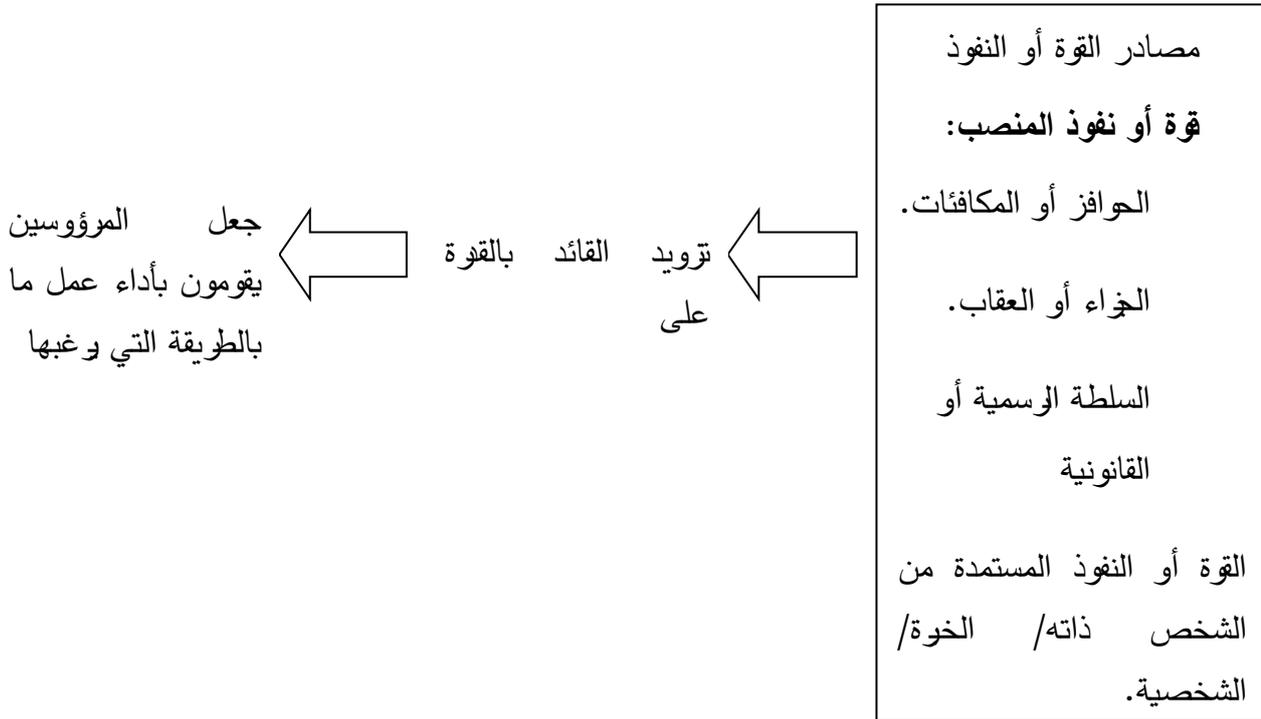
(3) بشير العلاق: مرجع سابق الذكر، ص17.

(4) احمد رجب: الإدارة والقيادة، الناشر وكالة الصحافة العربية، جمهورية مصر العربية، 2022، ص102.

(5) مصطفى نجيب شوايش: مرجع سابق الذكر، ص618.

(6) بشير العلاق: مرجع سابق الذكر، ص17.

الشكل رقم (7): مصادر قوة القيادة



المصدر: ضرار عتبي، وآخرون: العملية الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2007، ص178.

المطلب الثالث: معوقات القيادة وسبل مواجهتها

برغم من أن القيادة الإدارية تعتبر من الجوانب الأساسية لنجاح أي مؤسسة أو منظمة، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات والعوائق التي يجب التغلب عليها.

أولاً: معوقات القيادة

من بين هذه المعوقات نذكر ما يلي: (1)

1. نقص الخبرة: القائد هو المسئول في تحكم الأفراد والجماعة للقيام بانجاز العمل فهذا يستدعي أن يكون على علم بكل القوانين التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وعمليات التفاعل بينهم، والخبرة بالقواعد التي تدار بها المهام فلهذا نقص الخبرة من هذه الناحية ينقص من مظاهر قوة القائد التي تجعله أكثر فعالية.

(1) سميرة صالحى أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير، قسم علوم اقتصادية، جامعة لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص74.

ونقص الخبرة لدى القائد قد يكون من بين هذه الأسباب: نقص في القدرات الذهنية و الفنية، عدم وجود برامج للتنمية الذاتية، عدم الدافعية للتعلم، عدم وجود تحديات تجعله يكتسب معرفة، التغيير السريع في نظم الإنتاج بالمقابل عدم الاستطاعة بتدارك الأمر.

2. ضعف المهارات الاجتماعية للقائد: وتحتوي على عنصرين هما:

– ضعف مهارة توكيد الذات: أي صعوبة في الاحتفاظ القائد باستقلاليتته، فشله في وضع العلاقة مع مرؤوسيه في شكل متوازن يحفظ لكل منهم هويته واعتباره، بالإضافة في فشله في إدارة الوقت بسبب انخفاض ثقته بنفسه.

– ضعف مهاراته في إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين: وهذا راجع في طريقة أسلوبه مع مرؤوسيه وزملاءه عدم التحلي بالصفات الإنسانية من سوء الفهم وعدم الإنصات لهم وبالتالي عدم الوثوق بهم.

– الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة: يجب على القائد أن يكون قادرا في تحمل المسؤولية، ومن أسباب عدم استطاعته لذلك قد يكون بسبب خوفه او عدم رغبته للمسؤولية أو الأضرار التي أدت إلى احد أقرانه من القادة نظير تحملها بالإضافة إلى المضايقات والمعوقات التنظيمية وبالتالي الانسحاب من تحمل المسؤولية مستقبلا، بالإضافة عدم وضع تصورات مستقبلية واستراتيجيات لإدارة عمله وتحمل العواقب.

– ضعف القدرة على تحمل العواقب: ادراك القائد للموقف والتفسير يحدد الطريقة التي سيتعامل مع هذا الوضع، أما في حالة ضعفه وعدم إدراكه للموقف بشكل جيد يضع له أسلوبا لا يتوافق مع حل هذا المشكل؛ ومن بين الأسباب التي تجعل القائد عدم إدراكه للموقف بشكل سليم: ضعف قدرته التجريدية، انخفاض قدرته الاستدلالية وبالتالي عدم قدرته على التحليل، عدم النظر للموقف من عدة زوايا لعجزه.

ثانيا: سبل مواجهة معوقات القيادة

تواجه القيادة الإدارية عدة معوقات تؤثر على كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة كما ذكرنا سابقا ولمواجهة هذه التحديات والتغلب عليها، يمكن إتباع السبل التالية:

1. الاستفادة من التجارب السابقة لتدريب القادة على عملية اتخاذ القرار.

2. تنمية مهارة إدارة الوقت، واعتباره المورد الأهم للمنظمة، دون تسرع أو تردد، مع ضمان إتقان الأعمال.⁽¹⁾
3. تعزيز مهارات التواصل والقدرة على التفاوض والإقناع مع الأفراد، والهيئات، والجماعات داخل المنظمة وخارجها.
4. التطوير الذاتي و خوض تجارب جديدة والقدرة على تفعيل التحدي
5. استخدام النقد البناء وتطويره مع النفي أو مع الآخرين.
6. بناء علاقات على أساس الثقة مع الآخرين والتوسع في الأفكار .
7. فصاحة اللغة والفكر.
8. إيجاد حلول جديدة ومبتكرة غير الحلول المعتادة.
9. الطاقة الايجابية في العمل وعدم الفشل واختلاق الأعذار.⁽²⁾

⁽¹⁾ بن معتوق حمزة: القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر _بسكرة_، الجزائر، 2015، ص، 68، 69.

⁽²⁾ بن معتوق حمزة: نفس المرجع السابق، ص، 68، 69.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل القيادة كظاهرة مهمة في المؤسسات، موضحاً دور القائد في تحديد مصير أعضاء الجماعة؛ القيادة تُعرف على أنها عملية توجيه وتأثير على النشاطات والعمليات داخل المجموعة لتحقيق أهداف محددة، تتنوع تعريفات القيادة بناءً على معايير متعددة مثل سمات الشخصية، السلوك، حاجات الجماعة، والمواقف، ولا يوجد تعريف شامل يحظى بقبول واسع، أهمية القيادة تكمن في قدرتها على توحيد الأفراد، وضع الخطط الاستراتيجية، حل المشكلات، وتدريب وتنمية الأفراد، تتنوع أنماط القيادة بين الديمقراطية، الأوتوقراطية، والحرية، ولكل نمط مزايا وعيوب تعتمد على مدى ملائمة للموقف، وظائف القيادة تشمل التخطيط، التنظيم، التنسيق، الاتصال، الرقابة، واتخاذ القرارات، وكلها ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح.



الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد:

تفتح الدراسات الحديثة نافذة على أهمية الصراع التنظيمي كعنصر أساسي في ديناميكية المنظمات، حيث يتباين النظر إليه بين النظريات القديمة والتقليدية والمدارس الحديثة، مما يجسد تحولاً في النهج الإداري نحو إدراك الصراع كفرصة للتغيير والابتكار بدلاً من مجرد تحدي يجب التغلب عليه إذ شهد الصراع التنظيمي اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين ومن مختلف التوجهات الفكرية، حيث برز تباين كبير في فهم دور الصراع في سلوك الأفراد والمنظمات، ورغم أن المدارس المختلفة نظرت إلى الصراع بزوايا متفاوتة، إلا أن ظهور أي شكل من أشكال الصراع داخل المؤسسات يعتبر قوة تغيير أساسية، حيث يبرز دور الإدارة في التعامل معه واستثماره لصالح المنظمة لتحفيز الإبداع وتعزيز الأداء.

إن ظهور أي صراع داخل المؤسسات بغض النظر عن نشاطها يعتبر من أهم القوى التغييرية، وإدارة هذا الصراع تعد عاملاً رئيسياً يميز المدير الفعال، حيث يتعامل بحكمة مع المشكلات ويستفيد من الصراع لتعزيز الابتكار والتغيير، ويوجهه نحو تحسين أداء المنظمة، ولقد تناولنا في هذا الفصل من الإطار النظري لدراسة الصراع التنظيمي بمختلف جوانبه، مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: آثار الصراع التنظيمي واستراتيجيات وأساليب إدارته.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي جزءاً حيوياً من حياة المنظمة، حيث يعكس الصراع تضارب المصالح والقيم داخل المنظمة، إذ نجد الكثير من العلماء كعلماء النفس والاجتماع يؤكدون على ضرورة دراسته لما له من أهمية كما يظهر أن له من السلبيات ما يفوق الإيجابيات، وينشأ نتيجة لاختلاف الآراء والتوجهات بين أفرادها، يمكن أن يكون الصراع مفيداً في تحفيز التغيير والابتكار والتطور، لكنه قد يؤدي أيضاً إلى تعطيل العمل و التوترات الداخلية، لكن باختصار فهو لا بد منه في أي منظمة.

المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي:

يعبر الصراع التنظيمي عن التوترات والتعارضات الناجمة عن اختلاف الآراء والمصالح بين الأفراد داخل المنظمة أو بين مجموعات داخلها، يمكن أن ينشأ الصراع نتيجة لتنافس الموارد أو اختلاف الأهداف أو الثقافة التنظيمية أو حتى السياسات والإجراءات، يتضمن الصراع التنظيمي الصراعات الشخصية بين الأفراد، والصراعات بين الفرق العاملة، وحتى الصراعات الهيكلية بين الوحدات داخل المنظمة، حيث تعددت الأسباب والمفاهيم والتعاريف.

أولاً: مفهوم وتعريف الصراع التنظيمي:

"يعتبر الصراع أو النزاع أحد أنماط التفاعل الإنساني ويطلق عليه أيضاً اختلاف أو التعارض، فيه يدرك كل طرف من أطراف الصراع أو النزاع أن الطرف الآخر غريم له، ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريده، وتستخدم كلمتي الصراع والنزاع في أدبيات الصراع كمرادفتين لكلمة الخلاف. والنزاع في اللغة كما جاء في الصحاح (نازعة منازعة) أي جاذبه في الخصومة وبينهم (نزاعة) بالفتح أي خصومة حق، والتنازع هو التخاصم. وبالعودة إلى كلمة خلاف نجد أنها من (خلف) وهي أن يأتي شيء بعد شيء آخر يقوم مقامه، وقولهم اختلف الناس في كذا والناس خلفه مختلفون. والاختلاف ضد الاتفاق. كما أن الخلاف أعم من الضد لأن كل ضدين مختلفين وليس كل مختلفين ضدان."⁽¹⁾

ثانياً: تعريف الصراع التنظيمي:

تتعدد تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد تعريف الباحثين واختلاف تخصصاتهم، ويمكن أن نورد التعاريف التالية:

جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي:

(1) زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص91.

"الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو أشخاص، وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة".⁽¹⁾

تعريف هاني عبد الرحمان صالح الطويل:

يعرف الصراع بأنه " تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل والأداء ".⁽²⁾

وعرفه بدر على أنه:

"عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات ".⁽³⁾

تعريف (روبنز) (Robbins):

" عملية تتضمن بدل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق، ينجم عنه إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحصيل أهداف وعن تعزيز ميوله".⁽⁴⁾

وفي ضوء التباين الفكري كان تعريف (Boulding) بأن الصراع التنظيمي هو:

"وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".⁽⁵⁾

من خلال التعاريف السابقة يعرف الصراع التنظيمي بأنه:

حالة من التنازع أو التناقض تتفاوت بين اللين والشدّة بين طرفين أو أكثر، سواء كانوا أفرادا أو مجموعات، يمكن أن ينشأ أيضا داخل الشخص الواحد بين جوانب واتجاهات أو مبررات متضاربة، يتواجد موضوع الصراع في جميع العلوم الإنسانية ويشكل جزءا من العديد من النظريات المختلفة، إذ يعتبر أنه تعطل أو انهيار في آليات ووسائل اتخاذ القرار المعيارية، مما يؤدي إلى مواجهة الفرد لصعوبة في اختيار

⁽¹⁾ Lexique des sciences sociales ; 7 édition 2000 ; Madeline Grawitz .p. 8.

⁽²⁾ د.هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات في النظم، دار وائل للطباعة و النشر والتوزيع، ص 267 .

⁽³⁾ حريم حسين: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص 254.

⁽⁴⁾ الأحسن حمزة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند المشرفين في الإدارة الوسطى في ضوء بعض المتغيرات الفردية، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011، ص17.

⁽⁵⁾ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005، ص363.

بدائل الفعل والأداء، فالصراع يعبر عن تعارض في الرغبات بين الفرد ونفسه، أو بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد ومجموعة أخرى، ينشأ هذا الصراع نتيجة لعدم توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد، أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات، أو لعدم الاتفاق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات، وأيضا يعتبر الصراع أنه عملية تتضمن بذل جهد متعمد من قبل شخص ما لعرقلة جهود شخص آخر، عن طريق استخدام شكل من أشكال العوائق، هذا يؤدي إلى إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحقيق أهدافه وتعزيز ميوله، فالصراع يعبر عن حالة تنافسية يكون فيها أطرافه واعين للتعارض في فرص الحصول على المراكز المستقبلية، حيث يسعى كل طرف إلى الحصول على مركز يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

المطلب الثاني: خصائص الصراع التنظيمي وأسبابه

لابد من أن الصراع التنظيمي له خصائص معينة قد تكون من أسبابه وربما له أسباب أخرى، ففي عالم الأعمال والمؤسسات يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة لها خصائصها الفريدة وأسبابها المعقدة التي تتطلب فهما عميقا.

أولاً: خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي:

- " ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.⁽¹⁾

(1) محمود سليمان العميان: مرجع سابق الذكر، ص366.

نستطيع أن نقول أن الصراع التنظيمي يتميز بعدة خصائص، منها نشوؤه بسبب وجود أهداف أولية غير متكافئة بين الأطراف المعنية، وأيضاً كالتوتر، كذلك إمكانية إجبار بعض الأطراف على قبول حلول أو اتفاقيات قد لا تكون مرغوبة لديها، إلى جانب خصائص أخرى لا بد من معرفتها لفهم طبيعة هذا الصراع وكيفية التعامل معه.

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي:

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ولكن يمكن الإشارة إلى أسباب تنظيمية، أسباب اجتماعية، وأخرى شخصية:

1. الأسباب التنظيمية: ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي:

– **نمط اتخاذ القرار**: "رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها."⁽¹⁾

– **تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت**:

"إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت، فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلاً من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع."⁽²⁾

– **عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام**:

"فالتعارض أو التغيير في الأدوار من مسببات الصراع، ويحدث بسبب وجود مجموعتين متعارضتين فالضغوط هنا يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت."⁽³⁾

(1) طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 16، 17.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سابق الذكر، ص 364.

(3) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 430.

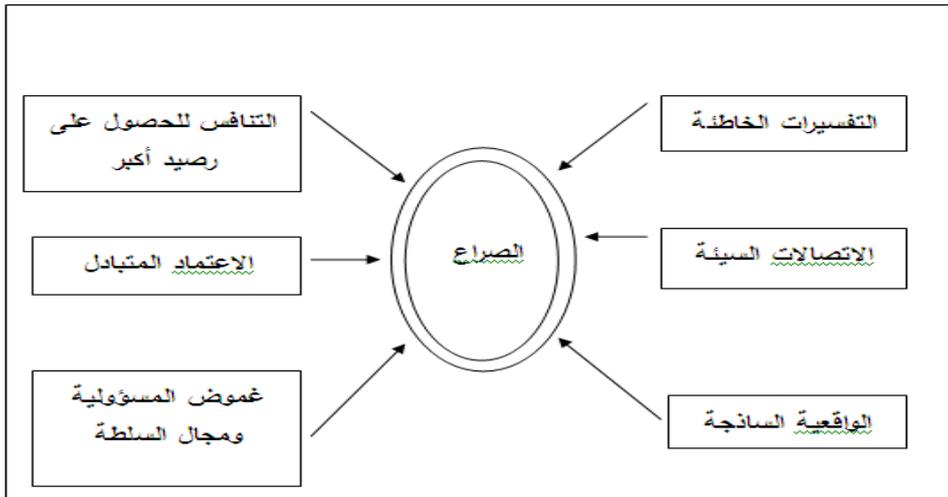
- تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم:

"إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، مما يوجد احتمالية بروز الصراعات".⁽¹⁾

2. الأسباب الشخصية للصراع:

- قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائماً عن ظهور الصراعات ولكن الأسباب قد تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ومن تلك الأسباب ما يلي: ⁽²⁾
- " نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون انعزاليون، وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة ولكن هذه الأسباب التنظيمية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة، والتي لا بد وأن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم.
- ضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضى".

الشكل رقم (8): العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع



المصدر: د. زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص114.

⁽¹⁾جيرالد جرينبرغ وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص480.

⁽²⁾حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص247.

3. الأسباب الاجتماعية:

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

وفي الأخير نلاحظ أن الأسباب التنظيمية المتعلقة بالبيئة الإدارية للمنظمة، والأسباب الشخصية المتعلقة بطبيعة الأفراد المنتمين إليها، والاجتماعية التي تخص واقع العلاقات بين العمال داخل بيئة العمل، لكل منها نسبة في نشوء الصراع تتفاوت حسب بيئة المنظمة والأفراد العاملين فيها والوسط الاجتماعي للمنظمة.⁽¹⁾

نتوصل إلى أن أسباب الصراع التنظيمي تشمل جوانب متعددة، فمن الناحية التنظيمية، يسهم نمط اتخاذ القرار وتباين المعايير المستخدمة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت، بينما يعتبر عدم وجود تقنية واضحة أو التعارض في توزيع الأدوار والمهام أو تغييرها، وتعدد الواجبات الإدارية في التنظيم، أحد العوامل المؤثرة، وفيما يتعلق بالأسباب الشخصية، فإن تباين الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية، بين العاملين وضغوطات العمل والمشاكل المتنوعة تسهم في تصاعد الصراع، بينما تشمل الجوانب الاجتماعية أسبابا كالانتماءات والتكتلات واستخدام اللغة ومدلولاتها، مما تؤدي جميعها إلى تعقيد الديناميكيات التنظيمية وزيادة الاحتكاكات داخل البيئة العملية.

المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي وآثاره

دراسة مراحل الصراع التنظيمي تعد محورا أساسيا في فهم تطور العلاقات داخل المنظمات، والكثير من النقاط المهمة، إذ يجب تعزيز فهمنا لهذه المراحل.

أولا: مراحل الصراع التنظيمي:

"تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل، لكن الباحثين لم يتوصل والى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها ومن النماذج الأوسع انتشارا أو قبولا في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو الآتي:⁽²⁾

(1) خميس أسماء: أساليب الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و "كولمان" وعلاقتها بالتوافق المنهجي لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى عمارات، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013، 2014، ص ص 23، 35.

(2) محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص ص، 365-366.

1- مرحلة الصراع الخفي (الضمني):

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

2- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تتناسب غير قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3- مرحلة الشعور بالصراع:

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

4- مرحلة الصراع العلني:

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

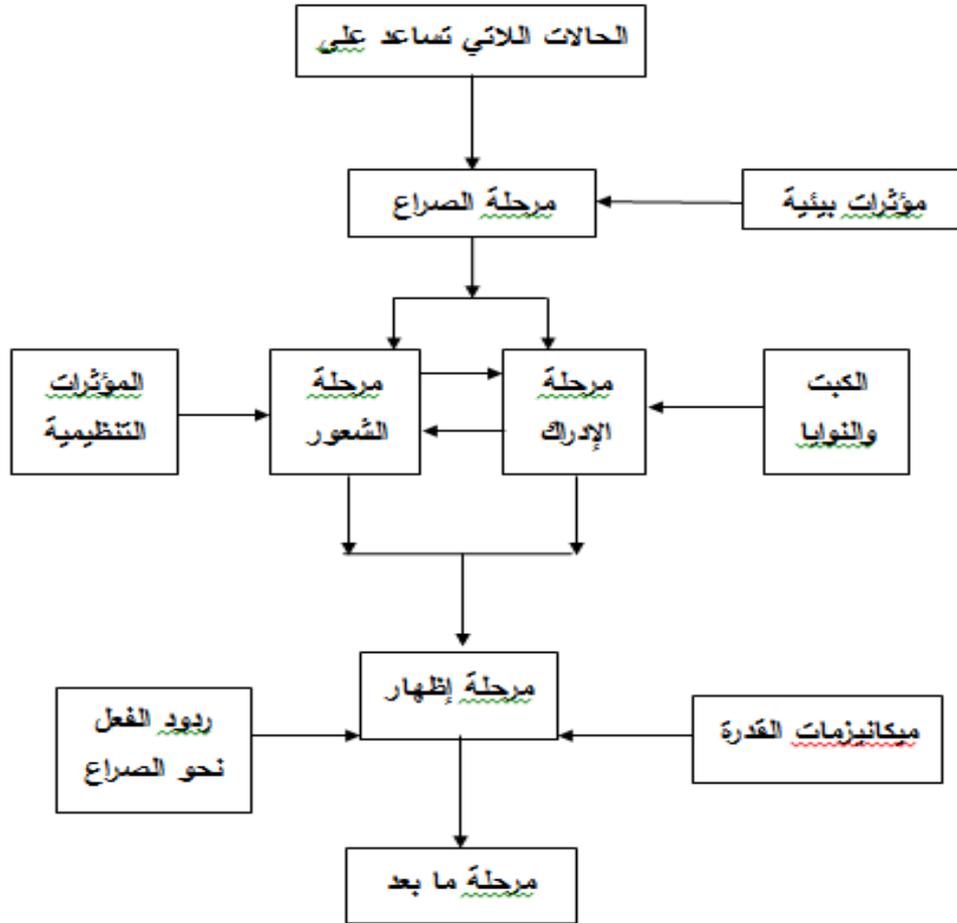
5- مرحلة ما بعد الصراع:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤذي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر أو رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن إدارة الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود.⁽¹⁾

(1) محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 367.

والشكل التالي يوضح لنا المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي كما يراها "بوندي" والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة:

الشكل رقم (9): مراحل الصراع التنظيمي كما يراها بوندي



المصدر: د. زهير بوجمعة شلابي: مرجع سبق ذكره، ص 119.

الشكل رقم (10): يوضح مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق.

المبحث الثاني: آثار الصراع التنظيمي واستراتيجيات وأساليب إدارته

الصراع التنظيمي يعد من الظواهر الشائعة في بيئات العمل المختلفة، وهو ينشأ نتيجة لتضارب المصالح والأهداف بين الأفراد أو الفرق داخل المنظمة، هذا الصراع يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على الأداء العام للمؤسسة إذا لم يتم وضع استراتيجيات واساليب لإدارته بشكل صحيح، ولكن من ناحية أخرى، يمكن أن يكون دافعاً للتغيير الإيجابي والنمو إذا تم إدارته بحكمة.

المطلب الأول: آثار الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من حياة المؤسسات والمنظمات، وله آثار إيجابية وسلبية تؤثر على أدائها وتطورها.

أولاً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي آثار إيجابية تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وتعزيز التفاعل بين الأفراد حيث تتمثل في: (1)

1. يولد الصراع الطاقات الموجودة داخل الأفراد ويبرز قدراتهم والاستعدادات الكامنة التي لا تظهر إلا في مثل هذه الظروف.
2. الصراع الوظيفي يتطلب في العادة حل لمشكل ما؛ بحيث بناء على هذا الحل معرفة تغييرات ضرورية لنظام المنظمة.
3. الصراع هو نوع من الاتصال وحل الصراع يساعدنا على إيجاد طرق جديدة ودائمة للاتصال.
4. يساعد الصراع الأفراد ذوي الميول العدوانية في إشباع حاجاتهم النفسية.
5. قد يساعد الصراع في إزالة الستار عن الحقائق والمعلومات الخفية التي بدورها تساعد بتشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
6. قد يساعد الصراع في اكتساب الأفراد العاملين خبرة تعليمية جديدة.
7. الصراع يمكن أن يحفز حواراً مفتوحاً وصريحاً بين أعضاء المنظمة.
8. الصراع يسلب الضوء على نقاط الخلاف بين الأفراد.
9. قد يكون الصراع أساساً لعمليات الإبداع والابتكار وأيضاً التحفيز في المنظمة.

(1) زهير بو جمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2011، ص123.

ثانياً: الآثار السلبية للصراع التنظيمي

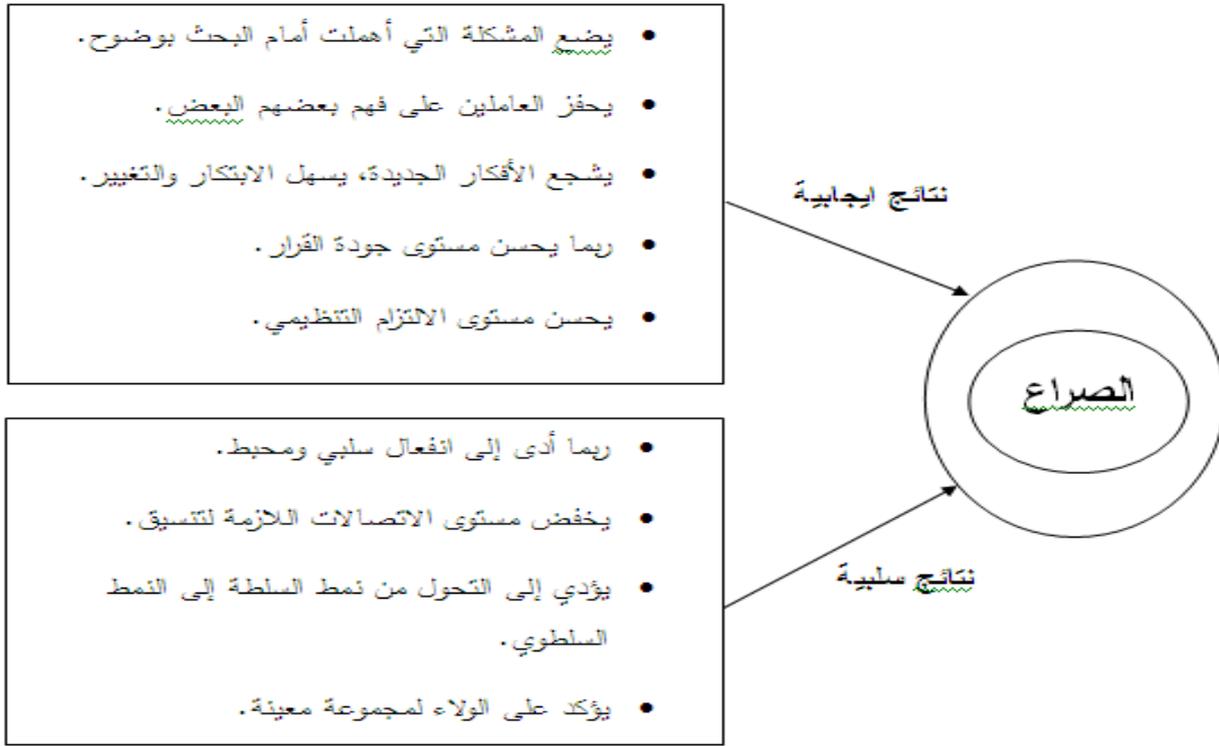
للصراع التنظيمي آثار سلبية تؤثر على بيئة العمل والعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، حيث تتمثل هذه الآثار في: (1)

1. زيادة التوتر بين العاملين وتعطيل جميع قنوات التواصل بينهم.
 2. استنزاف الطاقات البدنية والنفسية لجميع الأطراف المشاركة في الصراع.
 3. يؤدي الصراع إلى انخفاض مستوى الثقة والأداء بين أطراف الصراع.
 4. تراجع مستوى الأداء الوظيفي، وضعف الدافعية، وزيادة حالات الانسحاب من العمل، وانخفاض معدلات الإنتاجية.
- هناك آثار سلبية أخرى يمكن إضافتها وهي كالآتي: (2)
5. وقد يسبب الصراع انفعال سلبي لدرجة الإحباط.
 6. الصراع الذي يكون بين الجماعات قد يدفع قائدها التحول من نمط المشاركة إلى نمط السلطة، بمعنى اتخاذ القرار يعتمد عليهم فقط دون الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرار.
 7. يسبب الصراع وضع الجماعات في قالب سلبي والميول إلى تعظيم الاختلافات وبالتالي النظر في ما بينهم بطريقة سلبية.

(1) علي شريف يوسف: الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021، ص135.

(2) زهير بو جمعة شلابي: المرجع السابق، ص، ص، 120، 121.

الشكل رقم (1): الآثار السلبية والايجابية للصراع



المصدر: زهير بو جمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2011، ص124.

المطلب الثاني: النماذج والنظريات المفسرة للصراع التنظيمي

هناك العديد من الباحثين الذين يسعون من تفسير ظاهرة الصراع، كما اختلفت الآراء ووجهات النظر لفهم وتفسير الصراع من قبل المقاربات النظرية

أولاً: النماذج المفسرة للصراع التنظيمي

سنقتصر في هذا السياق على ثلاثة نماذج رئيسية وردت في الدراسات الأدبية وهي كالاتي: (1)

1. نموذج عملية الصراع: يسعى إلى فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها، مع التركيز على تأثير كل مرحلة على الأخرى. يعتبر هذا النموذج مفيداً في فهم سير الأحداث والمراحل التي تشهدها الصراعات، ويمكن استخدامه للتدخل المباشر في هذه الأحداث.

(1) محمد فراش شاهر العويوي: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص، ص18، 19.

2. النموذج الهيكلي للصراع: يركز على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع، حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع استجابة لتلك الضغوط، ويمكن تقسيم عوامل أو قيود مواقف الصراع إلى أربع مجموعات تتمثل في:

- تعكس النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع الشخصية الفردية لكل طرف، مظهرةً في سلوكهم وتفاعلاتهم أثناء الصراع.

- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع تنشأ من البيئة المحيطة بهما، وتؤثر على سلوكهما وتفاعلاتهم خلال الصراع.

- بنية الدوافع للأطراف في الصراع ودرجة تعارضها تُعدان جوانب أساسية في ديناميكية الصراع.

- القواعد والإجراءات التي تنظم التفاعل بين الأطراف في الصراع.

يمكن تعبير عن هذا النموذج بأنه "النموذج الهيكلي"، حيث تظهر الضغوط والقيود المرتبطة به بثبات نسبي أو تغير بطيء؛ يعد هذا النموذج مفيداً في سياق إعادة هيكلة المواقف في حالة الصراع، حيث يُسهم في تسهيل الأنماط السلوكية المرغوبة.

3. نموذج النظم: حيث يفترض هذا النموذج أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وسلبية، وتعتمد هذه النتائج على كيفية التعامل مع الصراع. يتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- مدخلات النظام: تمثل مصادر الصراع، وتشمل التنافس على الموارد النادرة وتعارض الأهداف.

- تشمل الطرق والأساليب المتنوعة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

- مخرجات النظام: تمثل في آثار الصراع، سواء كانت آثار إيجابية أو سلبية، كما يفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع.⁽¹⁾

ثانياً: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

سنقوم بعرض ثلاث أهم وجهات النظر تطرقت إليها أدبيات هذا الموضوع وهي كالاتي:

1. النظرة التقليدية للصراع: يرى هذا التوجه بان الصراع ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، ولا بد من القضاء على الصراع فور ظهوره، باعتباره نوع من أنواع التخريب والسلوك اللاعقلاني، وبسببه الأداء ينخفض بثبات مقابل زيادة الصراع، ولكن بالرغم من ذلك إلا أصحاب هذا التوجه تجاهلهم لنتائج الصراع من شعور بعدم الرضا، أو إعطاء فرص للتعبير، بمعنى ألفت كل ما يثير من استقرار وتوازن المنظمات⁽²⁾

(1) محمد فراش شاهر العويوي: نفس المرجع السابق، ص 19.

(2) عبد الكريم زرمان: الصراع التنظيمي واستراتيجيات تسيريه: مقارنة سوسيو تنظيمية للظاهرة في الجامعة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد الخامس، جانفي 2018، ص 264.

2. النظرة السلوكية للصراع: يرى أصحاب هذه النظرية بان كل النظم ستواجه الصراع، وبان الصراع ليس بالأمر المخيف، بل قد يكون قوة ايجابية في أداء الجماعة، بمعنى ان النظرة السلوكية اتجاه الصراع هي نظرة ايجابية تعود بالفائدة على أداء الأفراد، ولكن بالرغم من انه تقبلوا الصراع بأنه حتمي لا مفر منه، إلا أن تفكيرهم يتشابه إلى حد ما الفكر التقليدي للصراع في الإدارة، والذي يقوم على محاولة حل الصراع وعدم الرغبة في حدوثه.⁽¹⁾

3. النظرة التفاعلية (الحديثة) للصراع: في المدرسة الحديثة، يُعتبر الصراع نتيجة لتأثير العوامل التنظيمية الخارجية، التي تتنوع في أبعادها المختلفة، والتي ينبغي أن تُؤخذ بعين الاعتبار كمحددات للسلوك الإنساني داخل التنظيم؛ يتميز هذا الاعتقاد بأن حاجات الإنسان تشمل مختلف الجوانب مثل الاقتصادية والفنية والاجتماعية، ويركز هذا النهج على أهمية الصراع كوسيلة لتحفيز الاهتمام وتعزيز التنافسية المفيدة في البيئة التنظيمية، مما يُعدُّ جزءاً أساسياً لتحقيق الاستقرار التنظيمي الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال أساليب تحفيزية وتنظيمية متنوعة.⁽²⁾

وتتلخص وجهة النظر في النظرية الحديثة في تفسير ظاهرة الصراع في الافتراضات التالية:⁽³⁾

- الصراع في المنظمة أمر طبيعي ومألوف؛ لان الأفراد يختلفون بحسب سلطاتهم ومسؤولياتهم وعدم التزام الجميع بالأهداف التنظيمية بنفس الدرجة
- بعض أشكال الصراع قد يكون ايجابي وبعضه الآخر سلبي لكل من أهداف التنظيمية والأفراد .
- مبدأ الحد من الصراع كما ينادي به بعض المدراء وعلماء الاجتماع يكون صحيحا في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات كالقوات المسلحة أو المنظمات التي تهتم بالعمل الرتيب كالشركات الصناعية، وهذا المبدأ لا يكون فعلي مع المنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية كالتى تتعامل في مجال البحث والتطوير .

(1) محمد فراش شاهر العويوي: مرجع سبق ذكره، ص20.

(2) ص524.

(3) لطفى راشد محمد: مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود، مج 9، 1997، ص15.

جدول رقم (2): النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

النظرة التقليدية للصراع	النظرة السلوكية للصراع	النظرة التفاعلية (الحديثة) للصراع
تعتبر الصراع ظاهرة سلبية وغير مريحة في المنظمات الإدارية، وتتنظر إليه على أنه يهدد الاستقرار ويؤدي إلى تقليل الأداء وزيادة الفوضى، مع تجاهل بعض الأفراد لهذا الصراع بسبب عدم الرضا أو لعدم إعطاء فرص للتعبير.	نظرية السلوك للصراع ترى الصراع كظاهرة حتمية في أي نظام، وتُعتبره قوة إيجابية يمكن أن تعزز أداء الجماعة. وبالرغم من قبولها لحدوث الصراع، فإن تفكيرها يشابه إلى حد ما الفكر التقليدي، حيث تسعى لحل الصراع وتفضل عدم حدوثه.	ترى الصراع كوسيلة لتحفيز الاهتمام وتعزيز التنافسية الإيجابية داخل البيئة التنظيمية، وهو جزء أساسي لتحقيق الاستقرار التنظيمي بواسطة أساليب تحفيزية وتنظيمية متنوعة.

المرجع: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ماسبق.

المطلب الثالث: استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

تتنوع استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لطبيعة الصراع وسببه، ومن بين هذه الاستراتيجيات كما وضعها أندرو سزلاقي ومارك جي والاس Wallas and Szilgy في نموذجه حيث يقوم على أربع استراتيجيات هي: (1)

1. **إستراتيجية التجنب Avoiding**: حيث يقوم على التغاضي عن الأسباب الصراع عللا أن يستمر وفق ظروف معينة ومدروسة بإتباع عدة طرق، من بينها:

- أ. الإهمال: ويعني أن تتجاهل الموقف إلى غاية تحسنه، وهنا إما أن يستمر الموقف أو يزيد سوءا.
- ب. الفصل الجسدي: أي إبعاد المجموعات المتصاربة عن بعضها البعض في حالة انعدام التفاعل بينهما.
- ج. التفاعل المحدود: هنا التعامل مع الأطراف المتصارعة بصورة محدودة وفي المواقف الرسمية فقط كالأجتماعات التي لا يحدد لها جداول أعمال صارمة ودقيقة.

(1) محمد فراش شاهر العويوي: مرجع سبق ذكره، ص، ص49، 50.

2. إستراتيجية التهدئة: أساس هذه الإستراتيجية هو الوقت الذي يجعل عواطف الأطراف المتصارعة في حالة الهدوء، وتخفيف حدة الصراع بينهم، كما تضمن الإستراتيجية تعديل نقاط الاختلاف الثانوية مع بقاء العناصر الجوهرية، أو خطرها يتناقص مع الوقت؛ وهناك طريقتان للتهدئة تتمثل في:

أ. التخفيف Smoothing : وتعني محاولة تقريب وجهات النظر بإبراز أوجه الشبه والمواقف الايجابية، المصالح المشتركة أيضا، والتقليل قدر الإمكان من شأن الاختلاف.

ب. التسوية Compromising : هي علاقة تقوم على الأخذ والعطاء، حيث لا يوجد طرف رابح أو خاسر. في هذه الإستراتيجية، يقدم كل طرف تنازلات للوصول إلى حل وسط. ومع ذلك، تُعتبر التسوية حلاً مؤقتاً لاحتمالية ظهور أسباب الصراع مرة أخرى في المستقبل.

3. إستراتيجية استخدام القوة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى إنهاء الصراع بين الأطراف المتصارعة بسرعة باستخدام قوة القانون، عن طريق:

أ. تدخل السلطة العليا: يتمثل في استخدام إجراء إداري قانوني من قبل الرئيس لاتخاذ إجراءات ضد من يخالف الأوامر.

ب. السياسة: يتم معالجة الصراع هنا من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

4. إستراتيجية المواجهة: تُعتبر هذه الاستراتيجية الأخيرة في معالجة الصراع، وتتميز عن استراتيجيتي التجنب والتهدئة بتركيزها على تحديد ومناقشة مصادر الصراع بشكل مباشر. يتم من خلال هذه العملية اكتشاف المصالح المشتركة بين المجموعات المتصارعة والتركيز عليها. وهناك ثلاثة أساليب تُصنف كطرق للمواجهة:

أ. تبادل الأدوار: وهذا يساعد على زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات بهدف استيعاب ومعرفة وظيفة الطرف الآخر.

ب. التركيز على هدف رئيسي من الأهداف العليا المشتركة: وهي الأهداف ذات الأهمية الكبيرة والتي لا بد من الأطراف أن ينتبهون إليها .

ج. اجتماعات لحل المشكلات أو للمواجهة: "ويتم ذلك من خلال إحضار الجماعات في اجتماع مواجهة رسمي بدعوة من مدير المؤسسة، بغرض إتاحة الفرصة لهذه الجماعات كي تعرض وجهات نظرها، ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب ومن أخطأ، وإنما تتسم هذه المواجهة بالهدوء واللباقة ؛ لأن المدير يكون قد كون علاقات تنسيق وتكامل مع كافة أطراف الصراع قبل جلسة المواجهة".⁽¹⁾

(1) محمد فراش شاهر العويوي: مرجع سابق الذكر، ص، ص50، 51.

تعد " ماري فيوليت " احد الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة الصراعات إدارتها وقد قامت بثلاث طرق هي: طرق السيطرة بتغليب طرف على الطرف الآخر، التسوية وتقوم على التنازلات المتبادلة بين الطرفين والتكامل بالبحث عن حلول تلقى الإجماع من قبل أطراف الصراع. (1)

حسب فوليت هناك ثلاث طرق لإدارة الصراع ومعالجته وهي: (2)

- الغالب والمغلوب: أي تغلب طرف على طرف آخر.

- التفاوض: عن طريق التنازل من طرف الطرفين.

- التكامل: وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين.

حيث اعتبرت فوليت أن الأسلوب الثالث والذي هو التكامل هو أفضل الأساليب ويقدم حلا للصراع رغم صعوبته.

(1) بن معتوق حمزة، مرجع سابق الذكر، ص129.

(2) علي شريف يوسف، مرجع سابق الذكر ص128.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، استكملنا فهم مفهوم الصراع التنظيمي الذي يتجلى في التوترات والتعارضات نتيجة لاختلاف الآراء والمصالح، وقد تنوعت التعاريف حوله، تناولنا خصائص الصراع التنظيمي وأسبابه التي تشمل العوامل الاجتماعية والتنظيمية والشخصية، كما استعرضنا مراحلها المختلفة بدءاً من الصراع الخلفي إلى مرحلة ما بعد الصراع، بالإضافة إلى ذلك، ناقشنا الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي، واستراتيجيات إدارته المتنوعة فأحياناً يطبق التفاعل المحدود كالتعامل مع الأطراف المتصارعة بصورة محدودة وفي المواقف الرسمية فقط، بما في ذلك أساليب إدارة الصراع المختلفة، وفي نهاية الفصل، تناولنا مختلف النماذج والنظريات التي تفسر الصراع التنظيمي، بما في ذلك نموذج عملية الصراع والنموذج الهيكلي، وكذلك النظريات الخاصة بالصراع التنظيمي التي تعكس توجهات مختلفة ونظريات متعددة حول هذه الظاهرة المعقدة.

باختتام هذا الفصل، يظهر أن الصراع التنظيمي يشكل جزءاً لا يتجزأ من الحياة العملية في المنظمات، حيث ينبغي فهمه وإدارته بذكاء لتحقيق التوازن بين الاحتياجات والمصالح المتعددة، إدراك الخصائص والمراحل والآثار للصراع يساهم في بناء بيئة عمل صحية وإيجابية، وعلى الرغم من تعدد النظريات والنماذج المفسرة للصراع، إلا أن فهم هذه التفاصيل يساعد في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل وتعزيز التعاون والتفاهم بين أفرادها، إدارة الصراع بذكاء وفعالية تعتبر مهارة أساسية للقادة والمديرين لضمان استمرارية العمل وتحقيق النجاح المستدام.



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى تطبيق الجوانب النظرية للدراسة على الواقع العلمي للمؤسسة محل الدراسة، والتأكد من صحة الفرضيات الدراسية والإجابة عن أسئلة الدراسة بالاعتماد على الوثائق والمعلومات الدراسية والمنهج المتبع وكذا أدوات جمع البيانات، للوصول إلى نتائج الدراسة وتفسيرها، حيث جزئنا هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: مجالات الدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع ومنهج الدراسة وأدوات تحليله.

المبحث الثالث: عرض وتفسير المعطيات الميدانية.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المبحث الأول: مجالات الدراسة.

في هذا المبحث، سيتم تناول المجال الجغرافي للمؤسسة محل الدراسة وكذلك المجال الزمني للدراسة .

المطلب الأول: المجال الجغرافي

سيتم التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، بما في ذلك مختلف معاهده ومكاتبه ومرافقه.

أولاً: نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لميلة

"المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204-المؤرخ في 09 جويلية 2008 فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الولاية، و كان أول مدير للمركز الجامعي الأستاذ الدكتور علي بوقرورة.

يقع المركز الجامعي لميلة على بعد خمسة كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة و زغاية و يتربع على مساحة إجمالية قدرها هكتار 87.

يوفر المركز الجامعي لطلبته تكويناً نوعياً في الميادين التالية:

- الليسانس أكاديمي.
- مرحلة الماستر أكاديمي.
- دكتوراه نظام جديد في الآداب واللغات.
- يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة. و تتوزع عروض التكوين على ستة معاهد:
- معهد العلوم والتكنولوجيا: يضم ثلاث أقسام: الهندسة المدنية والري، الهندسة الميكانيكية والكهروميكانيك، هندسة الطرائق
- معهد الرياضيات و الإعلام الآلي: يضم قسمين: الرياضيات، الإعلام الآلي
- علوم الطبيعة و الحياة: يضم أربع أقسام: علوم الأرض والكون، البيوتكنولوجيا، العلوم البيولوجية والفلاحية، علم البيئة والمحيط
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: يضم أربع أقسام: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، العلوم المالية و المحاسبة، العلوم التجارية

– معهد الآداب و اللغات: يضم قسمين: اللغة العربية اللغات الأجنبية.

– معهد الحقوق: يضم قسم واحد: الحقوق.

لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميله ثلاث مخابر بحث تحت إشرافها⁽¹⁾

– مخبر الرياضيات وتفاعلاتها.

– مخبر العلوم الطبيعية والمواد.

– مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي من اجل التنمية المستدامة.

ثانيا: مكاتب المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

المكتبة الجامعية من أهم المؤسسات الوثائقية التي من شأنها أن تؤدي دورا بارز في تطوير والتحسين المستوى العلمي لطلبة والباحثين، ويتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف على 4 مكاتب جامعية

1. المكتبة المركزية: هي المكتبة الرئيسية للجامعة تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى لكونها هي التي تزودها بالوثائق والكتب، والوسائط المختلفة، وذلك لأن اقتناءها يتم بشكل مركزي كما أنها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الجامعية الأخرى، إضافة إلى الجوانب الأخرى البيداغوجية، والتطبيقية والعلمية. تم إنشاؤها في جانفي 2017 بطاقة استيعاب تقدر بـ 2000 مقعد، وقاعة انترنت تحتوي على 30 جهازا. تضم عدة مصالح وأقسام وهي: مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث البيبليوغرافي، مصلحة التوجيه، قسم المذكرات والأطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات والقواميس والدوريات.

الهيكل البيداغوجي والمصالح الإدارية والتقنية: الهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام) للمكتبة لتحقيق الأهداف العامة وتكون من: الطابق تحت الأرضي - مخصص ل: المخزن مخصص للكتب.

البهو: وبه يوجد مكتب للاستقبال والتوجيه، بنك الإعارة والإرجاع، مكتب قسم التدريب والتكوين.

الطابق الأرضي: يوجد به: بهو واسع، الإدارة.

⁽¹⁾<https://www.centre-univ-mila.dz> : le 25/05/2024 a 2 h.

أقسام وقاعات مختلفة: قسم المذكرات والدوريات، قسم كتب التاريخ، قاعة للإعارة الداخلية، قاعة الانترنت.⁽¹⁾

2. مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمن: تعد مكتبة معهد العلوم و التكنولوجيا المجاهد دميري عبد الرحمان من المكتبات الجامعية المتخصصة في ميدان علوم الطبيعة والحياة وهي تحفة معمارية فتحت أبوابها مع الإفتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2009/2008 في 18 أكتوبر 2008, يقوم فريق العمل بها تحت اشراف مدير المكتبة بمهمة تسهيل إيصال المعلومات إلى المستفيدين عن طريق الإعارة، ومعالجة مختلف أنواع الأوعية المرجعية ووضعها في متناول رواد المكتبة باختلاف فئاتهم (طلبة، أساتذة، وباحثين) المنتمين للمركز الجامعي أو من جامعات أخرى في إطار التعاون ما بين المكتبات والمؤسسات الجامعية، وبذلك تعتبر أحد الدعائم الأساسية للبرامج الأكاديمية والبحثية للمعهد, بطاقة إستعاب تقدر ب 500 مقعدا و تضم كتبا و مراجع في ميادين البيولوجيا وجيولوجيا والكيمياء والزراعة , كما تحتوي على قاعة أنترنت على 42 حاسوب .⁽²⁾

3. مكتبة المجاهد المتوفي بن داكير محمد الصالح: فتحت أبوابها مع مطلع سنة 2011 بطاقة استيعاب تقدر ب 50 مقعد، قاعة انترنت تقدر ب45جهاز حاسوب، وقاعة انترنت مخصصة لطلبة الماستر تحتوي على 10 اجهزة حاسوب.

تتوفر المكتبة على رصيد وثائقي في كل من تخصص اللغة والأدب العربي، اللغة الإنجليزية واللغة الفرنسية. يقدر رصيد الوثائقي للمكتبات بحوالي 12413 عنوان بما يعادل 50120 نسخة وتشجيع للبحث العلمي يسهر المركز الجامعي على اقتناء رصيد وثائقي هام بالإضافة إلى اشتراكها في بنوك وقواعد المعلومات .

موقع البوابة الالكترونية للأطروحات PNST: حيث تعمل هاته البوابة للأشعار الأطروحات كوسيلة لدعم الإنتاج العلمي الوطني فيما يخص الأطروحات

البوابة الوطنية لتوثيق على الخط SNDL : يعتبر وسيلة للوصول إلى الوثائق الالكترونية الوطنية والدولية وهي غنية ومتنوعة وتغطي جميع مجالات التدريس والبحث العلمي (كتب، دوريات أطروحات الكترونية رسائل). كما تعمل المكتبة الجامعية على تقديم خدمات متنوعة مختلفة للمستفيدين منها: خدمة المكتبة الرقمية، الإعارة الداخلية، الإحاطة الجارية بالمقتنيات الجديدة، خدمة الانترنت، خدمة التوجه، خدمة البحث البيبليوغرافي (الشبكة الداخلية والعنكبوتية وتقنية رمز الاستجابة السريعة)

(1) <https://sites.google.com/centre-univ-mila.dz/bibcum> le 25/05/2024 a 10 h.

(2) <https://www.centre-univ-mila.dz> le 25/05/2024 a 11 h

الخدمات الجامعية:

- الإيواء (3 اقامات بسعة 4333 مستفيد)
- الإطعام (3 مطاعم بسعة كلية 2100 مقعد)
- النقل (حضري وشبه حضري)
- التغطية الصحية (وحدتين للطلاب الوقائي)⁽¹⁾

المطلب الثاني: المجال الزمني

المجال الزمني: وهي الفترة التي نزل فيها الباحث إلي الميدان، قصد تطبيق الجوانب النظرية للدراسة على الواقع العلمي للمؤسسة محل الدراسة؛ ولقد مررنا بعدة مراحل لإعداد هذه الدراسة كما يلي:

- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تم إعداد عدة مواضيع تم طرحها على الأستاذة المشرفة كما اقترحت علينا بعض التعديلات ومناقشتنا في المواضيع التي تكون مرتبطة بتخصصنا، كما وجهتنا في كيفية التعامل واختيار الموضوع، مع العلم أجرينا تغييرات طفيفة للعنوان الذي كان في البداية "القيادة الروحية" لنصل في الأخير في اختيار موضوع دور القيادة في ادارة الصراع التنظيمي وتم قبوله من طرف الإدارة المكلفة.
- المرحلة الثانية: هنا بدأت رحلة البحث عن الكتب والمجلات وغيرها من المراجع قصد إمامنا بكافة موضوع دراستنا، ثم جمع المعلومات وتدوينها.
- المرحلة الثالثة: وفيها وصلنا إلى الجزء التطبيقي، أين تم إعداد استبيان تم طرحه على المدراء المركز الجامعي من رؤساء مصالح وأقسام كما تم أيضا قبل ذلك تحكيمها وتعديلها بناء على نصائح بعض الأساتذة بمختلف التخصصات .
- المرحلة الرابعة: حيث تعتبر مرحلة ما قبل الأخيرة، التي تم فيها تحليل الاستبيان والتحصل على النتائج معبرة وذات قيمة .
- المرحلة الخامسة: وهي المرحلة الأخيرة من إعداد هذه المذكرة، أين قامت المشرفة بالاطلاع عليها من البداية إلى النهاية، حيث قدمت الملاحظات المتعلقة بكل فصل، مع التأكيد على ضرورة استدراك النقائص.

⁽¹⁾ www.cetre-univ-mila.dz le 26/05/2024 a 11 h

المبحث الثاني: مجتمع ومنهج الدراسة وأدوات تحليله

يتناول هذا المبحث تحديد مجتمع الدراسة ومنهجها وأدوات تحليلها، حيث يتم اختيار الفئة المستهدفة بدقة واعتماد المنهج المناسب لجمع وتحليل البيانات لضمان الحصول على نتائج موثوقة ودقيقة تعزز من فهم الظواهر المدروسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

"يعتبر أسلوب المعاينة أحد التصميمات الإجرائية للبحث العلمي، والذي يلجأ إليها الباحث إذا تعذر عليه دراسة جميع مفردات المجتمع الأصلي للدراسة، ولا بد لأي باحث أن يكون على دراية بمختلف أنواع العينات وطرق اختيارها، والحجم الملائم لها، وحساب الخطأ في المعاينة. وهنا يجب على الباحث الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تساعده في اختيار العينة المناسبة، وبالتالي تعميم النتائج على المجتمع الأصلي للدراسة، وهذا يتطلب أن تكون جميع مفردات مجتمع الدراسة محددة بدقة، من أجل اختيار عينة من هذا المجتمع، بحيث تكون ممثلة لجميع خصائصه، وبالتالي الوصول إلى نتائج دقيقة وإجابات على التساؤلات المطروحة"⁽¹⁾.

حيث يتمثل مجتمع الدراسة في والتمثلة في مدرء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، وبالتحديد رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح، والذي بلغ عددهم حوالي 41 مديرا، وتم توزيع 41 استبيان كامل وصالح للتحليل، واسترجاع 38 استبيان، وهذا الفرق راجع لعدم اهتمام وتعاون بعض المدرء معنا، ويوضح الملحق رقم (01) الاستبيان.

المطلب الثاني: منهج الدراسة

للإجابة على اشكاليتنا، استخدمنا المنهج النوعي في تحليل البيانات المتحصل عليها، هو أسلوب بحثي يركز على تحليل البيانات والمعلومات لفهم الظواهر والأحداث والإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة والمعالجة ببرنامج الحزم الإحصائية spss .

يقوم الباحث بتفكيك العناصر وفحص العلاقات بينها باستخدام أدوات وأساليب تحليلية منهجية، الهدف هو الوصول إلى استنتاجات دقيقة ومبنية على الأدلة، مما يساعد في تقديم تفسيرات شاملة وتوصيات مبنية على تحليل دقيق للبيانات.

(1) بن صغير كريمة، مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية و تقنيات البحث، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، جامعة 8 ماي 1945، 2018ص46.

المطلب الثالث: أدوات جمع وتحليل البيانات**أولاً: أدوات جمع البيانات**

"بعد أن يوضح الباحث مشكلة البحث توضيحاً دقيقاً وكاملاً ويراجع الدراسات السابقة التي تناولتها، ويحدد منهج البحث والمجتمع المعني به ويختار عينة ممثلة له، يقوم الباحث باختيار أداة البحث التي تناسب طبيعة المشكلة المطروحة، ومصطلح "أداة البحث" يعني الوسيلة التي تُجمع بها المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث أو اختبار فرضياته، تُجمع المعلومات بواسطة واحدة أو أكثر من الأدوات التالية: الاستبانة، المقابلة، الملاحظة، الاختبارات المقننة.

إن اختيار أدوات البحث لا يحكمها ذوق الباحث ورغبته، وإنما تتحدد بعدة عوامل منها: طبيعة المشكلة المدروسة طبيعة المعلومات منهج البحث المتبع⁽¹⁾

– الاستبيان "الاستمارة" Le Questionnaire

مفهوم الاستبيان: "الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث، حيث يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أن الإجابات المتحصل عليها عن طريقها تلبى ما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات.

ويرى بورتو وديزم أن الاستبيان أحد أدوات جمع البيانات عن طريق مجموعة من الأسئلة المطروحة. حيث يقوم الباحث بتصميمها أو اختيارها من أجل الحصول على معلومات أو آراء أو اتجاهات تمكنه من التحقق من صحة أو خطأ فرضه أو وضعها كحلول موثقة، وهي عبارة عن مجموعة من المفردات أو الأسئلة تصمم وفقاً لأهداف البحث وشروطه، وترسل أو توزع تعليماتها على عينة البحث المصممة اختياريًا للإجابة عنها، وتحدد شكلياً وطول بنودها وفقاً لطبيعة البحث وحجم ونوع البيانات والمعلومات.⁽²⁾

1. محاور الاستبيان أو الاستمارة: وفق موضوع بحثنا والمتمثل في دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، حيث قمنا بإعداد (30) سؤال، وقسمنا الاستبيان إلى ثلاث محاور كما هو موضح في الملحق رقم (01) حيث تم التقسيم كما يلي:

– **المحور الأول:** ضم (05) أسئلة حول البيانات الشخصية والمهنية.

– **المحور الثاني:** ضم (15) سؤال حول أبعاد القيادة بحيث لكل بعد (5) أسئلة.

– **المحور الثالث:** ضم (15) سؤال حول الصراع التنظيمي.

(1) بن صغير كريمة، المرجع السابق، ص43.

(2) المرجع نفسه، ص54.

المطلب الرابع: أدوات تحليل البيانات

للاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بمساعدة البرنامج الإحصائي المشهور SPSS (الإصدار 21). وقد تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية: لحساب الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك تحليل توجهاتهم نحو محاور الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من طبيعة توزيع بيانات العينة.

المتوسط الحسابي: لتحديد إجابات الأفراد بناءً على نموذج ليكارت.

حساب الانحراف المعياري: للتعرف على مدى تباين استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، وللاستعانة بقيمة الانحراف المعياري في ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي عند تساوي المتوسطات الحسابية.

اختبار تحليل التباين الأحادي: للتعرف على مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة بناءً على متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

الارتباط البسيط: لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات التابعة.

المبحث الثالث: عرض وتفسير المعطيات الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتفسير المعطيات الميدانية التي تم جمعها خلال الدراسة، حيث يتم تحليل البيانات بعمق لتقديم رؤى واضحة وفهم شامل للظواهر المدروسة بناءً على الأدلة الميدانية.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد عينة الدراسة ثم توزيعهم حسب: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، رئيس مصلحة او قسم.

1. توزيع مفردات العينة حسب الجنس

يحدد الجدول التالي توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرار	الجنس
60,5	23	ذكر
39,5	15	أنثى
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على مخرجات spss

من الجدول يتضح أن (23) بالمئة من العينة هم ذكور و (15) بالمئة هم إناث

2. توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (4): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5,3	2	ثانوي
52,6	20	جامعي
42,1	16	دراسات عليا
100	38	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على مخرجات spss

يشير الجدول إلى أن مستوى الجامعي بلغت نسبتهم (52,6)، ما يعادل 20 جامعي تليها الدراسات العليا بنسبة (42,1) ما يعادل 16 دراسات عليا ، و نسبة (5,3) للثانوي.

3. توزيع مفردات حسب السن:

يمكن ان نحدد توزيع أفراد العينة وفقا لسن المدير حسب الجدول التالي:

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسب المئوية	التكرار	السن
2,6	1	من 20 إلى 30
65,8	25	من 31 إلى 41
31,6	12	42 فأكثر
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على مخرجات spss

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العينة كانت من 31 إلى 41 سنة بنسبة (65,8) بالمئة، تليها نسبة (31,6) لسن من 42 فأكثر وبنسبة (2,6) بالمئة للفئة الأدنى نسبة من 20 إلى 30 سنة.

4. توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية:

يمكن ان نحدد توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (6): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المهنية	التكرار	الخبرة المهنية
15,8	6	من 1 الى 5
26,3	10	من 5 الى 10
47,4	18	من 10 الى 15
10,5	4	15 فأكثر
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على مخرجات spss

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العينة كانت من 10 إلى 15 سنة بنسبة (47,4) بالمئة، تليها من 5 إلى 10 بنسبة (26,3) تليها من 1 إلى 5 بنسبة (15,8) بالمئة ونسبة 10,5 للحد الأدنى من 15 فأكثر.

5. توزيع افراد العينة حسب مصلحة او قسم:

يمكن ان نحدد توزيع افراد العينة حسب المصلحة او القسم:

جدول رقم (7): توزيع افراد العينة حسب مصلحة او قسم

النسبة المئوية	التكرار	المصلحة او قسم
73,7	28	المصلحة
26,3	10	القسم
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

نلاحظ ان نسبة المدراء بالمصالح تفوق نسبة المدراء بالأقسام بنسبة 73,7 بالمئة .

• الإختبارات الإحصائية لثبات صدق المقياس

نحاول في هذا الجانب معرفة وثبات المقياس، من خلال استخدام Alpha de Cronbach والذي يقيس ثبات قدرة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج في حالة إعادة التوزيع الاستبيان أكثر من مرة وتحت نفس الشروط والظروف، ومجاله (أكبر من 0.9 ممتاز، 0.8 جيد، 0.7 مقبول، أكبر من 0.6 مشكوك فيه، 0.5 ضعيف، أقل من 0.5 غير مقبول) (1).

– ثبات وصدق أبعاد القيادة

بعد الإنتهاء من الصياغة الأولية لفقرات الإستبيان، موضوع البحث، من أجل التأكد من صحة ثبات وصدق الإستبيان تم فحصه من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول التالي:

(1) خليل شرقي: دور الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لأداء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص 181.

جدول رقم (8): الاختبارات الإحصائية لثبات أثر أبعاد القيادة

أبعاد القيادة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
المجموع	15	0,713

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

من خلال جدول محور أبعاد القيادة يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ بلغت قيمته (0,713)، وهو مقياس مقبول الذي يعكس ثبات نتائج الدراسة ما يعني قبول عبارات محور أبعاد القيادة واعتماده في تحليل نتائج الدراسة.

– ثبات وصدق محور الصراع التنظيمي

جدول رقم (9): ثبات وصدق الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
المجموع	15	0,822

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

من خلال جدول محور الصراع التنظيمي يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ بلغت قيمته (0,822)، وهو مقياس جيد و الذي يعكس ثبات نتائج الدراسة ما يعني قبول عبارات محور الصراع التنظيمي واعتماده في تحليل نتائج الدراسة .

– اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة

باستخدام اختبار كوملجروف سمونوف (one- sample kologorov smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة

	Kologorov- Simironov	
المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	
1,999	0.20	أبعاد القيادة
1,917	0.067	الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

الفرضية الصفرية H_0 : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي / الفرضية البديلة H_1 : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

لمعرفة آراء مدراء المركز الجامعي حول أبعاد القيادة، فإننا في هذا المطلب سنقوم بعرض إجاباتهم المختلفة، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب إجابات المبحوثين وفقاً لدرجة موافقتهم.

أولاً: عرض وتحليل نتائج أبعاد القيادة

قمنا بتحليل البيانات التي تعبر عنها عبارات الاستبيان وذلك بإجراء إحصاءات وصفية له من خلال الاستجابة للانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، والذي من خلاله نجد اتجاه الفرضية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بتحديد خمس مجالات يمكن المتوسط الحسابي أن يقع بينها، ويتم تحديد هذه المجالات كالتالي:

$$\text{طويل المدى: } 4 = 1-5$$

$$\text{متوسط المدى: } 0.8 = 5/4$$

وبإضافة العدد 0.8 عند نهاية كل مجال، نتحصل على الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، والجدول الموالي يلخص ذلك.

جدول رقم (11): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

الدرجة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	[1_1.80[]2.60_1.80]	[2.60_3.40[[3.40_4.20[[4.20_5[

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماداً على ما سبق.

بحيث تم عكس ترقيم عبارات (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حتى تكون مناسبة مع الاستبيان التي تم الاعتماد عليه سابقاً.

1. عرض وتحليل بيانات بعد أسلوب القيادة

جدول رقم (12): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد أسلوب القيادة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
0,57	1,68	0	0	2	22	14	تك	1-اعتمد على التحفيز المعنوي للفريق.
		0	0	5,3	57,9	36,8	%	
0,60	1,52	0	0	2	16	20	تك	2- أشجع على التفكير الإبداعي والابتكار.
		0	0	5,3	42,1	52,6	%	
0,61	1,68	0	0	3	20	15	تك	3- اتبع أسلوب القيادة التشاركية.
		0	0	7,9	52,6	39,5	%	
0,60	1,73	0	0	3	22	13	تك	4- اعزز التواصل الفعال بين أعضاء الفريق.
		0	0	7.9	57.9	34,2	%	
0,55	1,44	0	0	1	15	22	تك	5- أشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني.
		0	0	2,6	39,5	57,9	%	
0,46	1,61	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري مصداقية أسلوب القيادة						

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن إجابات مدراء عينة الدراسة المتعلقة ببعد أسلوب القيادة جاءت موافق تماماً، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (1,61) بانحراف معياري قدره (0,46)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1 إلى 1,8)، مما يدل على أن بعد الأسلوب مؤثر وهذا بدرجة مرتفعة في المستجوبين من حيث درجة موافقة، وقد تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي:

– جاءت العبارة رقم (4): اعزز التواصل الفعال بين أعضاء الفريق في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,73)، بانحراف معياري قدره (0,60)، كما كانت نسبة الموافقين: $57,9 + 34,2 = 92,1\%$ من مجموع المستجوبين .

– جاءت العبارة رقم (3): اتبع أسلوب القيادة التشاركي، في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,68)، بانحراف معياري قدره (0,60)، كما كانت نسبة الموافقين: $52,6 + 39,5 = 92,1\%$ من مجموع المستجوبين .

– جاءت العبارة رقم (1): اعتمد على التحفيز المعنوي للفريق، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,68)، بانحراف معياري قدره (0,57)، كما كانت نسبة الموافقين: $57,9 + 36,8 = 94,7\%$ من مجموع المستجوبين .

– جاءت العبارة رقم (2): أشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني، في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,52)، بانحراف معياري قدره (0,60)، كما كانت نسبة الموافقين: $52,6 + 42,1 = 94,7\%$ من مجموع المستجوبين .

– جاءت العبارة رقم (5): أشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني، في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,44)، بانحراف معياري قدره (0,55)، كما كانت نسبة الموافقين: $39,5 + 57,9 = 97,4\%$ من مجموع المستجوبين .

2. عرض وتحليل بيانات بعد سلوك القيادة

جدول رقم (13): استجابات أفراد العينة التي تقيس بعد سلوك القيادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
0,55	1,42	0	0	1	4	23	تك	1. اعتمد على النزاهة والشفافية في التعامل.
		0	0	2,6	36,8	60,5	%	
0,65	1,71	0	4	19	21	15	تك	2. الاهتمام بمصلحة الفريق قبل مصلحته الشخصية.
		0	0	10,5	50	39,5	%	
0,62	1,65	0	0	3	19	16	تك	3. أتعامل بعدالة مع جميع أعضاء الفريق.
		0		7,9	50	42,1	%	
0,50	1,57	0	0	0	22	16	تك	4. استمع لآراء وأفكار الفريق بجدية.
		0	0	0	57,9	42,1	%	
1,60	2,02	0	1	3	23	11	تك	5. احترام احتياجات واهتمامات كل عضو في الفريق.
		0	2,6	7,9	60,5	28,9	%	
0,45	1,67	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لسلوك القيادة						

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن إجابات مدراء عينة الدراسة المتعلقة ببعده سلوك القيادة جاءت غير موافق بشدة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (1,67) بانحراف معياري قدره (0,45)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1 إلى 1,80)، مما يدل على أن بعد سلوك القيادة مؤثر وهذا بدرجة مرتفعة في المستجوبين من حيث درجة الموافقة، وقد تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي:

– جاءت العبارة رقم (5): احترام احتياجات واهتمامات كل عضو في الفريق، في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (2,02) وانحراف معياري (0,45)، كما كانت نسبة الموافقين: $89,4\% = 60,5 + 28,9$ من مجموع المستجوبين .

– جاءت العبارة رقم (2): الاهتمام بمصلحة الفريق قبل مصلحته الشخصية في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,71)، بانحراف معياري قدره (0,65)، كما كانت نسبة الموافقين: $89,5\% = 50,5 + 39,5$ من مجموع المستجوبين .

– جاءت العبارة رقم (3): أتعامل بعدالة مع جميع أعضاء الفريق، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,65)، بانحراف معياري قدره (0,62)، كما كانت نسبة الموافقين: $92,1\% = 50 + 42,1$ من مجموع المستجوبين.

– جاءت العبارة رقم (4): استمع لآراء وأفكار الفريق بجدية، في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,57)، بانحراف معياري قدره (0,50)، كما كانت نسبة الموافقين: $100\% = 57,9 + 42,1$ من مجموع المستجوبين.

– جاءت العبارة رقم (1): اعتمد على النزاهة والشفافية في التعامل في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,42)، بانحراف معياري قدره (0,55)، كما كانت نسبة الموافقين: $97,3\% = 36,8 + 60,5$ من مجموع المستجوبين.

3. عرض وتحليل بيانات بعد الممارسات

جدول رقم (14): استجابات أفراد العينة التي تقيس بعد الممارسات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
0,58	1,63	0	0	2	20	16	تك	1. القيام بتحسين الأداء العام للفريق.
		0	0	5,3	52,6	42,1	%	
0,53	1,65	0	0	1	23	14	تك	2. أساهم في رفع معنويات الفريق.
		0	0	2,6	60,5	36,8	%	
0,50	1,47	0	0	0	18	20	تك	3. ادعم العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء.
		0	0	0	47,4	52,6	%	
0,79	1,89	0	1	7	17	13	تك	4_ يمكنني زيادة رضا الأعضاء عن العمل.
		0	2,6	18,4	44,7	34,2	%	
0,47	1,78	0	0	1	28	9	تك	5_ اقلل من التوتر والصراع داخل الفريق.
		0	0	2,6	73,7	23,7	%	
0,43	1,68	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعده ممارسات القيادة						

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن إجابات مدراء عينة الدراسة المتعلقة ببعد ممارسات القيادة موافق بشدة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (1,68) بانحراف معياري قدره (0,43)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.60)، مما يدل على أن بعد ممارسات القيادة مؤثر وهذا بدرجة مرتفعة في المستجوبين من حيث درجة موافقة، وقد تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي:

– جاءت العبارة رقم (4): يمكنني زيادة رضا الأعضاء عن العمل، في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,89) وانحراف معياري (0,79)، كما كانت نسبة الموافقين: $34,2 + 44,7 = 78,9\%$ من مجموع المستجوبين.

– جاءت العبارة رقم (5): اقل من التوتر والصراع داخل الفريق، في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,78)، بانحراف معياري قدره (0,47)، كما كانت نسبة الموافقين $23,7 + 73,7 = 97,4\%$ من مجموع المستجوبين.

– جاءت العبارة رقم (2): اقل من التوتر والصراع داخل الفريق، في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,65)، بانحراف معياري قدره (0,53)، كما كانت نسبة الموافقين $36,8 + 60,5 = 97,3\%$ من مجموع المستجوبين.

– جاءت العبارة رقم (3): ادم العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,47)، بانحراف معياري قدره (0,50)، كما كانت نسبة الموافقين: $47,4 + 52,6 = 100\%$ من مجموع المستجوبين.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات محور الصراع التنظيمي

جدول رقم (15): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الصراع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
0,67	2,15	1	1	9	23	5	تك	1. أستطيع التعرف على بوادر الصراع بين الأعضاء.
		0	2,6	23,7	60,5	13,2	%	

0,58	1,92	0	0	5	25	8	تك	2. أتعامل بفاعلية مع الشكاوى والمشكلات التي تنشأ بين الأعضاء.
			0	13,2	65,8	21,1	%	
0,6	1,89		0	6	22	10	تك	3. أتعترف بوجود الصراع وابحث عن حلول له.
		0	0	15,8	57,9	26,3	%	
0,78	2,02	0	2	6	21	9	تك	4. أستطيع التمييز بين الصراع البناء والصراع المدمر.
		0	5,3	15,8	55,3	23,7	%	
0,70	2,13	0	1	9	22	6	تك	5. افهم أسباب الصراعات المختلفة في الفريق.
		0	2,6	23,7	57,9	15,8	%	
0,64	1,73		0	4	20	14	تك	6. اعتمد على الحوار المباشر لحل النزاعات.
		0	0	10,5	52,6	36,8	%	
0,71	1,92	0	1	5	22	10	تك	7. استخدم التفاوض للوصول إلى حلول مرضية لجميع الأطراف.
		0	2,6	13,2	57,9	26,3	%	
0,55	1,57	0	0	1	20	17	تك	8. أشجع على التسامح والتفاهم بين الأعضاء.
		0	0	2,6	52,6	44,7	%	
0,66	1,65	0	0	4	17	7	تك	9. الجأ إلى التوجيه والإرشاد لحل النزاعات.
		0	0	10,5	44,7	44,7	%	

0,7	1,76	0	1	3	20	14	تك	10. أسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأعضاء المختلفين.
		0	2,6	7,9	52,6	6,8	%	
0,35	2,18	0	1	2	20	15	تك	11. اقلل من آثار الصراع السلبي على الفريق.
		0	2,6	5,3	52,6	39,5	%	
0,64	2,10	0	0	10	22	6	تك	12. أساهم في تحويل الصراع إلى فرصة للتطوير.
		0	0	26,3	57,9	15,8	%	
0,62	1,86	0	0	5	23	10	تك	13. أسعى إلى تعزيز العلاقات بين الأعضاء بعد حل النزاع.
		0	0	13,2	60,5	26,3	%	
0,58	1,76	0	0	3	23	12	تك	14. أحافظ على جو من التعاون والاحترام بعد حل الصراع
		0	0	7,9	60,5	31,6	%	
0,76	2,05	0	0	12	16	10	تك	15. اضمن عدم تكرار الصراعات نفسها في المستقبل.
		0	0	31,6	42,1	26,3	%	
0,48	1,91	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمحور الصراع التنظيمي						

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن إجابات مدراء عينة الدراسة المتعلقة حول محور الصراع التنظيمي جاءت غير موافقة، وهذا بدرجة منخفضة، حيث بلغ متوسط الموافقة بهذا المحور (1,91) بانحراف معياري قدره (0,48)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1,80 إلى 2,6)، مما يدل على أن محور الصراع التنظيمي مؤثر بشكل مرتفع مما يدل على أن هناك علاقة بين القيادة والصراع التنظيمي من جانب مواجهة الصراع في المؤسسة محل الدراسة .

وقد تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (11): اقل من آثار الصراع السلبي على الفريق في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (2,18) وانحراف معياري (0,35)، كما كانت نسبة الموافقين: $92,1 = 39,5 + 52,6$ % من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (1): استطيع التعرف على بؤادر الصراع بين الأعضاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (2,15) وانحراف معياري (0,67)، كما كانت نسبة الموافقين: $73,7 = 13,2 + 60,5$ % من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (5): افهم أسباب الصراعات المختلفة في الفريق في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (2,13) وانحراف معياري (0,70)، كما كانت نسبة الموافقين: $57,3 = 15,8 + 57,9$ % من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (12): أساهم في تحويل الصراع إلى فرصة للتطوير في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (2,10) وانحراف معياري (0,64)، كما كانت نسبة الموافقين: $73,9 = 57,9 + 15,8$ % من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (15): اضمن عدم تكرار الصراعات نفسها في المستقبل، في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (2,05) وانحراف معياري (0,76)، كما كانت نسبة الموافقين: $68,46 = 26,3 + 42,16$ % من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (7): استخدم التفاوض للوصول إلى حلول مرضية لجميع الأطراف في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,92) وانحراف معياري (0,71)، كما كانت نسبة الموافقين: $84,2 = 57,9 + 26,3$ % من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (2): أتعامل بفاعلية مع الشكاوى والمشكلات التي تنشأ بين الأعضاء في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,92)

- وانحراف معياري (0,58)، كما كانت نسبة الموافقين: $65,8+21,1 = 86,9\%$ من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (3): أعترف بوجود الصراع وابتحث عن حلول له في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,89) وانحراف معياري (0,64)، كما كانت نسبة الموافقين: $26,3+57,9 = 64,2\%$ من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (13): أسعى إلى تعزيز العلاقات بين الأعضاء بعد حل النزاع في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,86) وانحراف معياري (0,62)، كما كانت نسبة الموافقين: $26,3+60,3 = 86,6\%$ من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (10): أسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأعضاء المختلفين في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,76) وانحراف معياري (0,71)، كما كانت نسبة الموافقين: $36,8+52,6 = 89,4\%$ من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (14): أحافظ على جو من التعاون والاحترام بعد حل الصراع في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,76) وانحراف معياري (0,58)، كما كانت نسبة الموافقين: $31,6 + 60,5 = 92,1\%$ من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (6): اعتمد على الحوار المباشر لحل النزاعات في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,73) وانحراف معياري (0,64)، كما كانت نسبة الموافقين: $36,8+52,6 = 89,4\%$ من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (9): الجأ إلى التوجيه والإرشاد لحل النزاعات في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,65) وانحراف معياري (0,33)، كما كانت نسبة الموافقين: $44,7+44,7 = 89,4\%$ من مجموع المستجوبين.
- جاءت العبارة رقم (8): أشجع على التسامح والتفاهم بين الأعضاء الأخيرة من حيث درجة الموافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة (1,57) وانحراف معياري (0,55)، كما كانت نسبة الموافقين: $52,6+44,7 = 97,3\%$ من مجموع المستجوبين.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

بهدف التحقق من صحة الفرضيات الموضوعية، والتي تنص على وجود أثر القيادة بأبعادها (الأسلوب، السلوك، الممارسات) سنقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط لكل بعد من الأبعاد الموضوعية، كما سنقوم بعرض النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية و التأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة الموضحة في نموذج الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سنقوم بعرض وتحليل النتائج الانحدار البسيط والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات.

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية التي بنيت عليها دراستنا واثبات صحتها لابد من اختبار الفرضيات المنبثقة منها حيث توجد مجموعة من الفرضيات بنيت عليها الدراسة، ولقد تم اختبارها بالاستعانة ببعض الأساليب الاحصائية كل هذا موضح فيما يلي:

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد القيادة (الأسلوب، السلوك، الممارسات) على الصراع التنظيمي.

جدول رقم (16): نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة والصراع التنظيمي

Sig*	معامل الانحدار	(DF) درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	المعاملات الأبعاد / المحاور
0,00	0.63	1	0,00	20.84	0,36	0.60	تأثير أسلوب القيادة على الصراع التنظيمي
		36					
		37					
0,40	0.35	1	0,40	4,53	0,11	0,33	تأثير سلوك القيادة على الصراع التنظيمي
		36					
		37					
0,00	0,82	1	0,00	46,48	0.56	0,75	تأثير ممارسات القيادة على الصراع التنظيمي
		36					
		37					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

يوضح الجدول، تأثير القيادة بأبعادها (الأسلوب، السلوك، الممارسات) على الصراع التنظيمي، حيث أظهر نتائج تحليل الإحصائي ما يلي:

1. وجود أثر أسلوب القيادة على الصراع التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,60)$ عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) أما معامل التحديد (R^2) (0,36)، أي أن قيمته (36%) من المتغيرات في الصراع التنظيمي، ناتج عن التغير في المستوى أسلوب القيادة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B(0,63)$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى أسلوب القيادة يؤدي إلى زيادة في الصراع التنظيمي (0.63)، ويؤكد هذا الأثر F المحسوبة والتي بلغت (20.84) وهي دالة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

• اختبار الفرضية الجزئية (1): ويتم اختبارها من خلال وضع الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

– فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين أسلوب القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف .

– الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين أسلوب القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

ومن خلال تحليل وتفسير نتائج الجدول رقم (15) بالنسبة الى أثر أسلوب القيادة على الصراع التنظيمي يستوجب رفض الفرضية الصفرية (H_0) والتي تنص على لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين أسلوب القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي مفادها : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين أسلوب القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

2. لا يوجد أثر لسلوك القيادة على الصراع التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,33)$ عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) أما معامل التحديد (R^2) (0,11)، أي أن مقيمه (11%) من المتغيرات في الصراع التنظيمي، ناتج عن التغير في مستوى سلوك القيادة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.35) B ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى سلوك القيادة يؤدي إلى زيادة في الصراع التنظيمي (0.35) ، ويؤكد هذا الأثر F المحسوبة والتي بلغت (4,53) وهي دالة عند مستوى المعنوية، ($\alpha \leq 0,05$).

• اختبار الفرضية الجزئية (2): ويتم اختبارها من خلال وضع الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

– فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين سلوك القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف .

– الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين سلوك القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

ومن خلال تحليل وتفسير نتائج الجدول رقم (15) بالنسبة الى أثر سلوك القيادة على الصراع التنظيمي يستوجب رفض الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين أسلوب القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف وقبول الفرضية الصفرية (H0) والتي مفادها : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين سلوك القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

3. وجود أثر ممارسات القيادة على الصراع التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,75)$ عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) أما معامل التحديد ($R^2(0,56)$)، أي أن قيمته (56%) من المتغيرات في الصراع التنظيمي، ناتج عن التغير في مستوى ممارسات القيادة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,82) B ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسات القيادة يؤدي إلى زيادة في الصراع التنظيمي (0,35) ، ويؤكد هذا الأثر F المحسوبة والتي بلغت (46,48) وهي دالة عند مستوى المعنوية، ($\alpha \leq 0,05$).

• اختبار الفرضية الجزئية (3): ويتم اختبارها من خلال وضع الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

– فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين ممارسات القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف .

– الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين ممارسات القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

ومن خلال تحليل وتفسير نتائج الجدول رقم (15) بالنسبة الى أثر ممارسات القيادة على الصراع التنظيمي يستوجب رفض الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين ممارسات القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف وقبول الفرضية البديلة (H1) والتي مفادها : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين ممارسات القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

• اختبار الفرضية الرئيسية: من أجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين القيادة كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع، لابد من اختبار الفرضيتين الآتيتين:

– فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين القيادة و الصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي ميلة.

– الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين القيادة و الصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي ميله.

اختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقة بين القيادة والصراع التنظيمي، وبالتالي معرفة هل هناك دور او لا، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): نتائج علاقة الارتباط بين القيادة والصراع التنظيمي

اسم المتغير	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (RS)	معامل الانحدار (B)	F المحسوبة	t	R مربع المعدل	Sig* مستوى الدلالة
القيادة	0,675	0,455	0,863	30,092	5,486	0,440	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه، الى وجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي ميله ، اذا بلغ معامل الارتباط (0.675)، تشير إلى وجود علاقة بين القيادة والصراع التنظيمي و بمعامل تحديد (0.455) تشير إلى تعديل معامل التحديد ليكون أكثر دقة عند حساب عدد المتغيرات في النموذج، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.863) يشير إلى أن لكل وحدة زيادة في القيادة، يزداد الصراع التنظيمي بمقدار (0.863) وحدة ، اما بالنسبة R مربع المعدل والتي قيمته (0.440) تشير إلى تعديل معامل التحديد ليكون أكثر دقة عند حساب عدد المتغيرات، وبلغت قيمة t(5.486) .

بما ان مستوى الدلالة (Sig= 0.000)، اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، مما يستوجب رفض فرضية العدم (H0) والتي تنص على انه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين القيادة و الصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي ميله، وقبول الفرضية البديلة (H1) والتي مفادها انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين القيادة و الصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي ميله.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل التطبيقي الدراسة الميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة ، كان الهدف منها التعرف على دور القيادة في ادارة الصراع التنظيمي ،من خلال تحليل استجابات العينة، وتفرغ بيانات الاستمارة التي وزعت على مجتمع الدراسة والتي تكون من 41 مديرا، ثم تحليلها ببرنامج (spss)، توصلنا إلى أن أسلوب وممارسات القيادة تلعب دوراً بارزاً في تهدئة الصراعات وتعزيز التعاون داخل البيئة التنظيمية، تبرز هذه الدراسة أهمية تفعيل القيادة بمختلف أنماطها في تنظيماتنا، حيث يساهم هذا النهج في تعزيز التفاهم المشترك، وتحفيز الإبداع والأداء المتميز، مما يقلل من التوترات والصراعات الداخلية ويسهم في بناء بيئة عمل أكثر انسجاماً وفعالية في المؤسسة عموماً.

الخاتمة

الخاتمة:

في ظل تعقيدات الأعمال الإدارية وتشابكها، تتطلب الحاجة إلى قيادة فعّالة توجه نشاط الجماعة، تركز القيادة على المبادرة في تقديم الأفكار والمقترحات وتسهيل الاتصالات بين جميع أعضاء التنظيم لتحقيق هدف مشترك، من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي الذي يخلق بيئة محفزة، لذلك تسعى الجامعات إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، التي تشكل العديد من التحديات، بالاعتماد على العنصر البشري الذي يتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة، تسهم هذه التفاعلات في تطوير روح المنافسة وتنوع الإبداع .

تعدّ القيادة عنصرًا حيويًا وأساسيًا في نجاح الأفراد والمنظمات على حد سواء، فهي ليست مجرد مهارة إدارية، بل هي فن ومهارة تتطلب فهمًا عميقًا للناس، وقدرة على التحفيز والتوجيه نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ورؤية ثاقبة، ومرونة في التعامل مع التحديات، تنتوع أنماط القيادة وتختلف باختلاف الظروف والأشخاص، إلا أن القائد الفعّال هو من يجمع بين الرؤية الواضحة، والقدرة على التواصل الفعّال، والنزاهة في التعامل، والمرونة في مواجهة التحديات، والقادة الحقيقيون ليسوا فقط أولئك الذين يمتلكون السلطة، بل هم الذين يساهمون في تنمية قدرات فرقهم، ويخلقون بيئة عمل داعمة ومحفزة، ومع تطور الزمن وتعقد المتغيرات، أصبحت الحاجة إلى القيادة الفعّالة أكبر من أي وقت مضى، مما يتطلب تطوير مهارات القيادة باستمرار وتبني نهج يعتمد على النزاهة، والشجاعة، والتعلم المستمر، فالقيادة ليست مجرد منصب، بل هي رحلة مستمرة نحو تحسين الذات وتحقيق الإنجازات الكبرى، ومع التطور المستمر في عالم الأعمال والتكنولوجيا، تبقى القيادة المحور الذي يدفع بالفرق نحو الابتكار والتميز، مما يعزز دورها كعامل حاسم في تحقيق النجاح المستدام.

وفي دراستنا، حاولنا توضيح دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_، من خلال طرح فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية لمعالجة المشكلة، وقد تم جمع البيانات والأدلة خلال مسار الدراسة في جانبها النظري للوصول إلى الجوانب التطبيقية وإثبات صحة كل فرضية.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج نوضح بعضها فيما يلي:

- تم التوصل الى ان القيادة عملية تتضمن التأثير والتفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة، وتشمل تحفيز الأفراد لضمان انخراطهم الطوعي في الأنشطة المطلوبة بدون استخدام الإكراه.
- نستنتج أن للقيادة أهمية كبيرة كالربط بين العاملين ورؤى المنفعة والتطلعات المستقبلية، وتعزيز الجوانب الايجابية في المؤسسة، والتقليل من الجوانب السلبية قدر الإمكان، وباعتبار الأفراد كأهم مورد للمنظمة،

فالقيادة تركز على تنميتها وتدريبها، كما أن القيادة تستغل التحولات المحيطة وتوظفها لصالح المنظمة، وتجمع بين المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

- تبين لنا ان تعزيز ثقافة القيادة يتطلب مهارات اتصال فعّالة، وترويجاً للشفافية والعدل اللذين يسهمان في توضيح المواقف وتقليل سوء الفهم. كما يتطلب تفعيل تفويض السلطات مع تقبل وجهات النظر المختلفة، مما يعزز تطوير علاقات التعاون. هذا كله يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، يشعر فيها الموظفون بالأمان والدعم للتعبير عن أفكارهم وتقديم أفضل ما لديهم.
- توصلنا الى ان الصراع التنظيمي يتسم بعدة سمات، منها نشوؤه نتيجة وجود أهداف غير متساوية بين الأطراف المعنية، وأيضاً التوتر الذي ينجم عن تعارض هذه الأهداف، بالإضافة إلى ذلك، قد يشمل الصراع إجبار بعض الأطراف على قبول حلول أو اتفاقيات لا ترغب فيها، توجد أيضاً سمات أخرى يجب معرفتها لفهم طبيعة هذا الصراع وكيفية التعامل معه بفعالية.
- تتنوع استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لطبيعة الصراع وسببه.
- بعض أشكال الصراع التنظيمي قد يكون ايجابي وبعضه الآخر سلبي لكل من أهداف التنظيمية والأفراد.

ومن خلال الدراسة التطبيقية والنتائج الكمية المستقاة منها والمبوية في الجداول السابقة الذكر، توصلنا إلى:

الفرضية الأولى:

من خلال تحليل وتفسير نتائج الجدول رقم(15) بالنسبة إلى أثر أسلوب القيادة على الصراع التنظيمي يستوجب رفض الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين أسلوب القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف وقبول الفرضية البديلة (H1) والتي مفادها : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين أسلوب القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

من خلال تحليل وتفسير نتائج الجدول رقم(15) بالنسبة إلى أثر سلوك القيادة على الصراع التنظيمي يستوجب رفض الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين أسلوب القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، وقبول الفرضية الصفرية (H0) والتي مفادها : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين سلوك القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

ومن خلال تحليل وتفسير نتائج الجدول رقم(15) بالنسبة إلى أثر ممارسات القيادة على الصراع التنظيمي يستوجب رفض الفرضية الصفرية (H_0) والتي تنص على لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين ممارسات القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي مفادها : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين ممارسات القيادة والصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرئيسة:

من خلال تحليل وتفسير الجدول رقم(16) ،توصلنا الى أن معامل الارتباط بلغ (0.675)، ما يشير إلى وجود علاقة بين القيادة والصراع التنظيمي، وبما ان مستوى الدلالة (Sig=0,000)، اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0,05$)، يستوجب رفض فرضية العدم (H_0) والتي تنص على انه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين القيادة و الصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي ميلة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي مفادها انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$ بين القيادة و الصراع التنظيمي لدى مدراء المركز الجامعي ميلة.

ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من هذه الدراسة تمكنا من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين دور القيادة وزيادة فعالية إدارة الصراع والتي تلخص فيما يلي:

- ضرورة اهتمام المدراء بمصلحة الفريق قبل مصالحهم الشخصية، والتركيز على المهارات القيادية قبل أي مهام أخرى سواء كانت روتينية أو استثنائية.
- ترسيخ ثقافة القيادة من خلال مهارات الاتصال الفعال، وتعزيز ثقافة الشفافية والعدل الذي يساعد في توضيح المواقف وتقليل سوء الفهم، وتفعيل تفويض السلطات مع تقبل وجهات النظر وبالتالي تطوير علاقات التعاون، أي خلق بيئة عمل ايجابية ومحفزة، حيث يمكن للموظفين الشعور بالأمان والدعم للتعبير عن أفكارهم وتقديم أفضل ما لديهم.
- أهمية وجود سياسات وإجراءات واضحة ومعلنة لإدارة الصراعات، مما يوفر إطارا مرجعيا للموظفين والقادة الإداريين على حد سواء، كما يجب على القادة الخضوع لبرامج تدريبية متخصصة في إدارة الصراعات لتزويدهم بالأدوات والتقنيات اللازمة لحل النزاعات بفعالية.
- تدريب المديرين على استراتيجيات فعالة لإنهاء الصراع أو تقليله، وتوعيتهم بأهمية وجود الصراع وكيفية استغلاله بشكل مناسب.

– من الأفضل للقيادة التركيز على الحلول الاستباقية التي تمنع نشوء النزاعات من الأساس، بدلا من الاكتفاء بالحلول العلاجية بعد حدوثها، كتعزيز مهارة الاتصال الفعال، مما يساعد في توضيح المواقف وتقليل سوء الفهم الذي يمكن أن يؤدي إلى الصراع.

ثالثا: آفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث، على سبيل المثال ما يلي:

دور القيادة في تعزيز سرعة التكيف مع المتغيرات المحيطة.

- القيادة النسائية وإدارة الصراعات التنظيمية.
- دور الذكاء العاطفي للقيادة في إدارة الصراعات التنظيمية.
- التدريب القيادي وإدارة الصراعات: برامج فعالة لتطوير المهارات.
- التكنولوجيا الحديثة ودورها في دعم القيادة لإدارة الصراعات التنظيمية.
- دور القيادة الإستراتيجية في تحويل الصراعات إلى فرص للتطوير التنظيمي.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- (1) ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة/مصر، 2003.
- (2) احمد رجب: الإدارة والقيادة، الناشر وكالة الصحافة العربية، جمهورية مصر العربية، 2022.
- (3) احمد قوراية: فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- (4) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (5) بشير العلاق: القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 عمان، الطبعة العربية، 2010.
- (6) بيتر. ج، نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، تر: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006.
- (7) جيرالد جرينبرغ وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004.
- (8) حريم حسين: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.
- (9) حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، بيروت/ لبنان، دار النهضة العربية، 1981.
- (10) الدجاني مهدي: القيادة، ط1 دار العلم للملايين، لبنان، 2011.
- (11) زهير بو جمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2011.
- (12) زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011.
- (13) سهيل احمد عبيدات: القيادة عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- (14) طارق عبد الرؤوف: القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- (15) فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن/عمان، 2019.
- (16) لعويسات جمال الدين: السلوك التنظيمي الإداري، ط3، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2009.

- (17) محمد عبد الله المقصود محمد: القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع، عمان/ الأردن، 2008.
- (18) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005.
- (19) محمود شحماط: المدخل إلى العلوم إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الإدارة و العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، جامعة عنابة، الجزائر، 2010.
- (20) مصطفى نجيب شاويش: الإدارة الحديثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، السعودية، ط1، 1993.
- (21) ناريمان يوسف لهوب وماجدة احمد الصرايرة: مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- (22) نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، Leadership and innovation management: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن، 2011.
- (23) النمر، سعود محمد وآخرون، النمر، سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض/المملكة العربية السعودية، 2001.
- (24) نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط6، دار العلم والثقافة، عمان/ الأردن، 1999.
- (25) هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والمنظمات في النظم، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- ثانيا: رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه
- (1) الأحسن حمزة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند المشرفين في الإدارة الوسطى في ضوء بعض المتغيرات الفردية، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011.
- (2) أحمد دروم: أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016.
- (3) برو هشام: أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2019.
- (4) بن معتوق حمزة: القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2015.

- (5) خليل شرقي: دور الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لأداء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
- (6) خميس أسماء: أساليب الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و "كولمان" وعلاقتها بالتوافق المنهجي لدى عمال القطاع الصحي بمستشفى عميرات، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013.2014.
- (7) دريوش شهيناز: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- (8) سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية، وفق نموذج الشبكة الإدارية، مدرسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة السعودية، 2006.
- (9) سميرة صالحى أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير، قسم علوم اقتصادية، جامعة لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
- (10) طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- (11) علي شريف يوسف: الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021.
- (12) فيحاء محمد الدخيل المشاقبه: درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، قسم الإدارة التربوية والأصول، نيسان 2015.
- (13) محمد بزيح حامد بن تويلي العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- (14) محمد فراش شاهر العويوي: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
- (15) نعيمة شبعات: أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2022.

16) هديل بسام شاهر السكر: القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2019.

17) واعر وسيلة، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة بسكرة - الجزائر، 2014 - 2015.

ثالثا: المجالات العلمية

18) اريج بنت محمد التوجري، دور ادارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الاداريين في جامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية، العدد السادس والاربعون (الجزء الثالث)، 2022.

19) شخاب عبد القادر وعبد العالي دبله: مهارات القيادة الإدارية الفعالة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد: 02، اكتوبر 2023.

20) عبد الكريم زرمان: الصراع التنظيمي واستراتيجيات تسييره: مقارنة سوسيو تنظيمية للظاهرة في الجامعة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد الخامس، جانفي 2018.

21) لطفي راشد محمد: مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود، مج 9، 1997.

22) ميرفت ربحي الحسيني: واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 15، جوان 2021.

رابعا: المطبوعات البيداغوجية

1) بن صغير كريمة، مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية و تقنيات البحث، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، جامعة 8 ماي 1945، 2018.

خامسا: الكتب باللغة الأجنبية

1) Lexique des sciences sociales; 7 édition 2000 ; Madeline Grawitz .p. 8.

سادسا: المواقع الإلكترونية

1) www.cetre-univ-mila.dz

2) <https://sites.google.com/centre-univ-mila.dz/bibcum>

3) <https://www.centre-univ-mila.dz>

الملاحق

الملحق رقم (01):

. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



استمارة بعنوان:

" دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي "

لواصة حالة عينة من المواء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميله_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتورة:

• محبوب فاطمة.

إعداد الطالبتين:

• بوالعيش علية.

• داموس نريمان.

نرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين في الإجابة على هذا الاستبيان والذي نسعى من خلاله التعرف على دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة عينة من المدراء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة_، بوضع علامة (X) في الخانات التي تعبر عن آرائكم، علما أن المعلومات التي سوف يتم جمعها سنستعملها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

"شكركم مقدما على حسن تعاونكم مع العمل"

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية

السنة الجامعية 2024/2023

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. السن:

من 31 إلى 41 سنة

من 20 إلى 30 سنة

من 42 فأكثر

3. المؤهل العلمي:

جامعي

ثانوي فأقل

دراسات عليا

4. الخبرة المهنية

من 5 سنوات إلى 10 سنة

من 1 إلى 5 سنوات

من 15 سنة فأكثر

من 10 إلى 15 سنة

5. رئيس مصلحة أو قسم:

المحور الثاني: أبعاد القيادة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: أسلوب القيادة						
01	اعتمد على التحفيز المعنوي للفريق.					
02	أشجع على التفكير الإبداعي والابتكار.					
03	اتبع أسلوب القيادة التشاركية.					
04	اعزز التواصل الفعال بين أعضاء الفريق.					
05	أشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني.					
البعد الثاني: سلوك القيادة						
06	اعتمد على النزاهة والشفافية في التعامل.					
07	الاهتمام بمصلحة الفريق قبل مصلحته الشخصية.					
08	أتعامل بعدالة مع جميع أعضاء الفريق.					
09	استمع لأراء وأفكار الفريق بجدية.					
10	احترام احتياجات واهتمامات كل عضو في الفريق.					
البعد الثالث: ممارسات القيادة						

					القيام بتحسين الأداء العام للفريق.	11
					أساهم في رفع معنويات الفريق.	12
					ادعم العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء.	13
					يمكنني زيادة رضا الأعضاء عن العمل.	14
					اقلل من التوتر والصراع داخل الفريق.	15

المحور الثالث: الصراع التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم
					استطيع التعرف على بؤابر الصراع بين الأعضاء.	16
					أتعامل بفاعلية مع الشكاوى والمشكلات التي تنشأ بين الأعضاء.	17
					أعترف بوجود الصراع وابتحث عن حلول له.	18
					استطيع التمييز بين الصراع البناء والصراع المدمر.	19
					افهم أسباب الصراعات المختلفة في الفريق.	20
					اعتمد على الحوار المباشر لحل النزاعات.	21
					استخدم التفاوض للوصول إلى حلول مرضية لجميع الأطراف.	22
					أشجع على التسامح والتفاهم بين الأعضاء.	23
					الجا إلى التوجيه والإرشاد لحل النزاعات.	24
					أسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأعضاء المختلفين.	25

					أقل من آثار الصراع السلبي على الفريق.	26
					أساهم في تحويل الصراع إلى فرصة للتطوير.	27
					أسعى إلى تعزيز العلاقات بين الأعضاء بعد حل النزاع.	28
					أحافظ على جو من التعاون والاحترام بعد حل الصراع	29
					أضمن عدم تكرار الصراعات نفسها في المستقبل.	30

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة	تاريخ التحكيم
إبراهيم عاشوري	2024/05/23
أسامة سنوسي	2024/05/23
معاد ميمون	2024/05/23

Statistics

	المصلحة	الخبرة	المؤهل	السن	الجنس
N Valid	38	38	38	38	38
Missing	0	0	0	0	0

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	23	60,5	60,5	60,5
انثى	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	1	2,6	2,6	2,6
31-41	25	65,8	65,8	68,4
42	12	31,6	31,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	2	5,3	5,3	5,3

الملاحق

جامعي	20	52,6	52,6	57,9
دراسات عليا	16	42,1	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-5	6	15,8	15,8	15,8
5-10	10	26,3	26,3	42,1
Valid 10-15	18	47,4	47,4	89,5
15	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

المصلحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مصلحة	28	73,7	73,7	73,7
Valid قسم	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Case Processing Summary

	N	%
Valid	38	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0

Total	38	100,0
-------	----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	15

Statistics

	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س	9س	10س	11س	12س	13س	14س	15س
Valid N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1,6842	1,5263	1,6842	1,7368	1,4474	1,4211	1,7105	1,6579	1,5789	2,0263	1,6316	1,6579	1,4737	1,8947	1,7895
Std. Deviation	,57447	,60345	,61973	,60109	,55495	,55173	,65380	,62715	,50036	1,60214	,58914	,53405	,50601	,79829	,47408

Statistics

الملاحق

	16س	17س	18س	19س	20س	21س	22س	23س	24س	25س	26س	27س	28س	29س	30س
Valid N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,1579	1,9211	1,8947	2,0263	2,1316	1,7368	1,9211	1,5789	1,6579	1,7632	2,1842	2,1053	1,8684	1,7632	2,0526
Std. Deviation	,67888	,58732	,64889	,78798	,70408	,64449	,71212	,55173	,66886	,71411	3,35193	,64889	,62259	,58974	,76925

س1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	14	36,8	36,8	36,8
Valid موافق	22	57,9	57,9	94,7
محايد	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	20	52,6	52,6	52,6
موافق تماما	16	42,1	42,1	94,7

الملاحق

	محايد	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

س3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق تماما	15	39,5	39,5	39,5
Valid	موافق	20	52,6	52,6	92,1
	محايد	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

س4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق تماما	13	34,2	34,2	34,2
Valid	موافق	22	57,9	57,9	92,1
	محايد	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

س5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

الملاحق

	موافق تماما	22	57,9	57,9	57,9
Valid	موافق	15	39,5	39,5	97,4
	محايد	1	2,6	2,6	100,0
Total		38	100,0	100,0	

س6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق تماما	23	60,5	60,5	60,5
Valid	موافق	14	36,8	36,8	97,4
	محايد	1	2,6	2,6	100,0
Total		38	100,0	100,0	

س7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق تماما	15	39,5	39,5	39,5
Valid	موافق	19	50,0	50,0	89,5
	محايد	4	10,5	10,5	100,0
Total		38	100,0	100,0	

س8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	16	42,1	42,1	42,1
Valid موافق	19	50,0	50,0	92,1
محايد	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	16	42,1	42,1	42,1
Valid موافق	22	57,9	57,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	11	28,9	28,9	28,9
Valid موافق	23	60,5	60,5	89,5
محايد	3	7,9	7,9	97,4
11,00	1	2,6	2,6	100,0

Total	38	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

س 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	16	42,1	42,1	42,1
Valid موافق	20	52,6	52,6	94,7
محايد	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س 12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	14	36,8	36,8	36,8
Valid موافق	23	60,5	60,5	97,4
محايد	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س 14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق تماما	13	34,2	34,2	34,2

الملاحق

موافق	17	44,7	44,7	78,9
محايد	7	18,4	18,4	97,4
غير موافق	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	9	23,7	23,7	23,7
تماما				
Valid موافق	28	73,7	73,7	97,4
محايد	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	20	52,6	52,6	52,6
تماما				
Valid موافق	18	47,4	47,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	5	13,2	13,2	13,2
موافق	23	60,5	60,5	73,7
Valid محايد	9	23,7	23,7	97,4
غير موافق	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	8	21,1	21,1	21,1
Valid موافق	25	65,8	65,8	86,8
محايد	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق تماما	10	26,3	26,3	26,3
موافق	22	57,9	57,9	84,2

الملاحق

محايد	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	9	23,7	23,7	23,7
موافق	21	55,3	55,3	78,9
محايد	6	15,8	15,8	94,7
غير موافق	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	6	15,8	15,8	15,8
موافق	22	57,9	57,9	73,7
محايد	9	23,7	23,7	97,4
غير موافق	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	14	36,8	36,8	36,8
Valid موافق	20	52,6	52,6	89,5
محايد	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س 22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	10	26,3	26,3	26,3
Valid موافق	22	57,9	57,9	84,2
محايد	5	13,2	13,2	97,4
غير موافق	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س 23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق تماما	17	44,7	44,7	44,7

الملاحق

موافق	20	52,6	52,6	97,4
محايد	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س 24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	17	44,7	44,7	44,7
Valid موافق	17	44,7	44,7	89,5
محايد	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س 25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	14	36,8	36,8	36,8
Valid موافق	20	52,6	52,6	89,5
محايد	3	7,9	7,9	97,4
غير موافق	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س 26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	موافق تماما	15	39,5	39,5	39,5
Valid	موافق	20	52,6	52,6	92,1
	محايد	2	5,3	5,3	97,4
	22,00	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

س 27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق تماما	6	15,8	15,8	15,8
Valid	موافق	22	57,9	57,9	73,7
	محايد	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

س 28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق تماما	10	26,3	26,3	26,3
Valid	موافق	23	60,5	60,5	86,8
	محايد	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

س 29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	12	31,6	31,6	31,6
Valid موافق	23	60,5	60,5	92,1
محايد	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

س30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	10	26,3	26,3	26,3
Valid موافق	16	42,1	42,1	68,4
محايد	12	31,6	31,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
س1	38	1,6842	,57447
س2	38	1,5263	,60345
س3	38	1,6842	,61973

4س	38	1,7368	,60109
5س	38	1,4474	,55495
6س	38	1,4211	,55173
7س	38	1,7105	,65380
8س	38	1,6579	,62715
9س	38	1,5789	,50036
10س	38	2,0263	1,60214
11س	38	1,6316	,58914
12س	38	1,6579	,53405
13س	38	1,4737	,50601
14س	38	1,8947	,79829
15س	38	1,7895	,47408
Valid N (listwise)	38		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
16س	38	2,1579	,67888
17س	38	1,9211	,58732
18س	38	1,8947	,64889
19س	38	2,0263	,78798

20 من	38	2,1316	,70408
21 من	38	1,7368	,64449
22 من	38	1,9211	,71212
23 من	38	1,5789	,55173
24 من	38	1,6579	,66886
25 من	38	1,7632	,71411
26 من	38	2,1842	3,35193
27 من	38	2,1053	,64889
28 من	38	1,8684	,62259
29 من	38	1,7632	,58974
30 من	38	2,0526	,76925
Valid N (listwise)	38		

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,606 ^a	,367	,349	,38916

a. Predictors: (Constant), الأسلوب

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

(Constant)	,899	,232		3,881	,000
1 الأسلوب	,630	,138	,606	4,565	,000

a. Dependent Variable: الصراع

Model Summary

Model	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,334 ^a	,112	,46085

a. Predictors: (Constant), السلوك

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,963	1	,963	4,533	,040 ^b
1 Residual	7,646	36	,212		
Total	8,608	37			

a. Dependent Variable: الصراع

b. Predictors: (Constant), السلوك

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,328	,287		4,628	,000

السلوك	,351	,165	,334	2,129	,040
--------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: الصراع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,751 ^a	,564	,551	,32306

a. Predictors: (Constant), الممارسات

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,851	1	4,851	46,480	,000 ^b
Residual	3,757	36	,104		
Total	8,608	37			

a. Dependent Variable: الصراع

b. Predictors: (Constant), الممارسات

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,521	,211		2,462	,019
الممارسات	,827	,121	,751	6,818	,000

a. الصراع : Dependent Variable

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأسلوب	38	1,6158	,46355
السلوك	38	1,6789	,45923
الممارسات	38	1,6895	,43792
Valid N (listwise)	38		

س4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	13	34,2	34,2	34,2
Valid موافق	22	57,9	57,9	92,1
محايد	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الصراع	38	1,9175	,48235
Valid N (listwise)	38		

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,675 ^a	,455	,440	,36090

a. Predictors: (Constant), القيادة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,919	1	3,919	30,092	,000 ^b
Residual	4,689	36	,130		
Total	8,608	37			

a. Dependent Variable: الصراع

b. Predictors: (Constant), القيادة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,483	,268		1,802	,080
القيادة	,863	,157	,675	5,486	,000

a. Dependent Variable: الصراع

Statistics

القيادة

Valid	38
N Missing	0
Mean	1,6614
Std. Deviation	,37693
Variance	,142

Statistics

	الاسلوب	السلوك	الممارسات
Valid	38	38	38
N Missing	0	0	0
Mean	1,6158	1,6789	1,6895
Std. Deviation	,46355	,45923	,43792
Variance	,215	,211	,192

السلوك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	5	13,2	13,2	13,2
1,20	3	7,9	7,9	21,1
1,40	7	18,4	18,4	39,5
Valid 1,60	5	13,2	13,2	52,6
1,80	4	10,5	10,5	63,2
2,00	8	21,1	21,1	84,2
2,20	4	10,5	10,5	94,7

الملاحق

2,40	1	2,6	2,6	97,4
3,00	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

الاسلوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	9	23,7	23,7	23,7
1,20	2	5,3	5,3	28,9
1,40	2	5,3	5,3	34,2
1,60	9	23,7	23,7	57,9
Valid 1,80	4	10,5	10,5	68,4
2,00	9	23,7	23,7	92,1
2,40	2	5,3	5,3	97,4
2,80	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

الممارسات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	6	15,8	15,8	15,8
1,20	2	5,3	5,3	21,1
1,40	4	10,5	10,5	31,6
Valid 1,60	4	10,5	10,5	42,1
1,80	9	23,7	23,7	65,8
2,00	10	26,3	26,3	92,1
2,20	1	2,6	2,6	94,7

الملاحق

2,60	1	2,6	2,6	97,4
2,80	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	