



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع : علوم التسيير, التخصص : تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعنوان :

أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"دراسة حالة مطاحن الخادم - ورقلة -"

من إعداد الطالبة: فاطمة وصيف لبيهي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 23- 05 - 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا

الدكتور/ أحمد بن عيشاوي (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا

الأستاذ/ بن شويجة بشير (أستاذ مساعد أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2016م



ورقلة- مباح - قاصدي جامعة



ية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعنوان:

## أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع

"دراسة حالة مطاحن الخادم - ورقلة -"

من إعداد الطالبة: فاطمة وصيف لبيهي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 23 - 05 - 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

.....(أستاذ..... - جامعة قاصدي مباح ورقلة) رئيسا

الدكتور/ أحمد بن عيشاوي (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مباح ورقلة) مشرفا

.....(أستاذ..... - جامعة قاصدي مباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2016م

## إهداء

الحمد والشكر الكبير لله عز وجل على توفيقني لإتمام هذا العمل وشم الصلاة وسلام  
على سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم , أهدي عملي المتواضع الى اغلى ما عندي  
أمي الغالية الى الأب مصدر فخري واعتزازي (ربي يحفظهم) , بعدها إلى سندي وآمالي  
أختي آمال , وأخوتي أحمد , محمد , عبد الرحيم , يوسف , إبراهيم , وكل الأهل والأقارب .  
كما أخص الإهداء الى رفقات دربي ودراستي صديقاتي الغاليات: فاطمة الزهراء , مريم,  
سليمة , خديجة , سهام , سعاد , لامية , وفاء , مع التمنيات بالنجاح والتوفيق للجميع.

فاطمة وصيف لبيهي

## الشكر و العرفان

{ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ }

اللهم لك الحمد حتى ترضى ، أحمد لله حمداً كثيراً على كل النعم، فالشكر أولاً لله على التوفيق، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وبعد ...

أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان للدكتور " بن عيشاوي أحمد " أشكره جزيل الشكر على قبوله للإشراف وكذلك نصائحه وتوجيهاته القيمة وعلى كل ما بذله . كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الأستاذ " حجاج عبد الرؤوف " و " مناصرية رشيد " كما أشكر لجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا البحث .

كما أشكر كل عمال مطاحن أو جي سي سي الجنوب على تعاونهم معي وأخص بذكر المؤطر " نواني بوبكر " أشكركم جزيل الشكر، وكل الشكر أيضا الى " مسعودة " على دعمها الكبير .

كما أتقدم بالشكر إلى كل من وقف معي ودعمني من بعيد أو قريب بجهد ووقته وفكره وعلمه ودعائه .

فاطمة وصيف لبيهي

## ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر بعض من أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, وإتبعنا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي , الأدوات المستخدمة هي الإستبيان والمقابلة الشخصية وتم التوصل إلى النتائج التالية أن يتبين من خلال اختبار الفرضيات أن الأنماط القيادية الإدارية ومع إختلاف أنواعها ( النمط الديمقراطي, النمط الأوتوقراطي, النمط الحر, النمط التحويلي) كان لها أثر واضح على إدارة الصراع مطاحن الخادم-ورقلة-, حيث أثبتت درجة هذا التأثير فكان قوية مما يعني قبول الفرضيات جميعها, أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع في مطاحن الخادم-ورقلة-.

الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية, أنماط قيادية, صراع وظيفي, أساليب إدارة صراع.

## Résumé de recherché:

Le but de cette étude est d'identifier l'impact de certains des modèles sur le conflit administratif dans la gestion des petites et moyennes sociétés nous avons utilise une approche analytique descriptive et les moyens suivants le questionnaire et l'intervenue et nous trouvons les résultats suivantes d'après nos hypothèses que les types de leadership administratif (type démocratique ' le type autocratique ' le type libre ' te type transformation) ont un impact sur la gestion des moulins de Ouargla le degré de cette influencée est très fort. Ce qui signifie l'acceptation de toutes les c'est-à-dire il y'a un impact des modèles statistiques sur la gestion des moulins de Ouargla.

Mots clés : Leadership ' les type de Leadership' le conflit' le conflit

Administratif.

# قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان
VIII	الإهداء .....
VIII	الشكر .....
VIII	الملخص .....
VIII	قائمة المحتويات .....
VIII	قائمة الجداول .....
VIII	قائمة الأشكال .....
VIII	قائمة الملاحق .....
VIII	قائمة المصطلحات .....
أ-ب- ج	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: أنماط القيادة وإدارة الصراع</b>	
2	مقدمة الفصل .....
3	المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية وإدارة الصراع .....
15	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة .....
19	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة مطاحن الخادم</b>	
20	مقدمة الفصل .....
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية .....
26	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتحليلها .....
38	خلاصة الفصل .....
40	الخاتمة .....
42	المراجع .....
	الملاحق .....
	الفهرس .....



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
06	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة الفارغة والملغاة	1-2
19	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارت الثلاثي)	2-2
21	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	3-2
22	التكرارات والنسب عينة الدراسة	4 -2
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة للنمط القيادي الديمقراطي	5 -2
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة للنمط القيادي الأوتوقراطي	6- 2
26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة للنمط القيادي الحر	7-2
30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة للنمط القيادي التحويلي	8 -2
31	المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة الإدارية والمتوسط العام	9 -2
32	نتائج إختبار أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم-ورقلة-	10-2
33	قيمة الأثر المحسوبة	11 -2
34	نتائج إختبار أثر نمط القيادة الديمقراطي على إدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم-ورقلة-	12 -2
34	إختبار أثر نمط القيادة الأوتوقراطي على إدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم-ورقلة-	13- 2
35	إختبار أثر نمط القيادة الحر على إدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم-ورقلة-	14 -2
35	إختبار أثر نمط القيادة التحويلي على إدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم-ورقلة-	15-2
36	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	16 -2

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	عملية القيادة الإدارية في المؤسسة	1-1
05	العلاقة بين عناصر القيادة الإدارية	2-1
09	علاقات القائد بمرؤوسين والمهام المتبادلة	3-1

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
1	الهيكل التنظيمي لمطاحن أو جي سي سي الجنوب
2	أسئلة المقابلة
3	الاستبيان
4	إستمارة صدق المحكمين
5	نتائج برنامج spss

# المقدمة





## المقدمة

**توطئة :** تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركيزة لإقتصاد أي دولة وذلك من خلال ما تقدمه من فرص عمل , وتحقيق زيادة في حجم الاستثمار وتعظيم للقيمة المضافة , وتعتبر المؤسسات الجزائرية من بين هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتطلب معاملة خاصة ونتيجة للتطورات المتسارعة والمتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية ، والتحديات التي تهدد بقائها وإستمرارية نشاطها ينشأ مشكل اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب من طرف القائد داخل هذه المؤسسات دائما، فالقيادة الإدارية عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين الرئيس والمرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر في سلوك الأفراد الذين يعملون معه، وتعدد أساليب وأنماط هذا التأثير من قائد إلى قائد ومن مؤسسة إلى مؤسسة ويكون هذا التأثير قصد تحقيق الأهداف وينتج عنه بعض الاختلافات في وجهات النظر أو بما يسمى الصراع الوظيفي بكل أنواعه ومستوياته، يتطلب هذا الصراع عملية إدارية فعالة، لدى أردنا معرفة ما العلاقة بين المتغيرين تحت التساؤل الرئيسي التالي :

**الإشكالية :** مامدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية وإدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم-ورقلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأتوقراطي وإدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم-ورقلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر وإدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم-ورقلة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلي وإدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم-ورقلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم-ورقلة؟

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات السابقة تم طرح الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم-ورقلة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأتوقراطي ومستوى الصراع الوظيفي مطاحن الخادم-ورقلة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر ومستوى الصراع مطاحن الخادم-ورقلة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلي ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم-ورقلة-
- يوجد أثر قوي وإيجابي ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة الصراع الوظيفي مطاحن الخادم - ورقلة-

## المقدمة

**مبررات الدراسة:** تتعدد الأسباب فمنها ماهي ذاتية ومنها الموضوعية وهي الأهم؛

### مبررات موضوعية:

- خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإختلاف التعاملات فيها وخاصة تلك المتعلقة بالصراع الوظيفي وكيفية إدارته ؛
- الكشف عن تأثير أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 

### أهداف الدراسة : تحدف هذه الدراسة إلى

- تحديد الأسلوب القيادي الغالب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- التعرف على واقع إدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؛
- معرفة الأساليب المتبعة لفض صراعات او نزاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادة الإدارية وإدارة الصراعات الوظيفية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.وكما تعد هذه الدراسة إمتدد للدراسات السابقة ومسار لدراسات المستقبلية.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة من أهمية أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة القوية التي تربطها بإدارة الصراع الوظيفي , حيث أفرزت التغيرات الهائلة في بيئة الاعمال وطبيعة هذا النوع من المؤسسات أشكال عديدة من الصراعات والتي اصبحت تأثر و بشكل كبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذا وجب معرفة الأسلوب المتبع لإدارة هذه الصراعات عامة, القيمة المضافة التي تاتي بها الدراسة الحالية هي التعرف على هذه العلاقة أو هذا الأثر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, وتتمثل الاهمية في :- تسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة لمكتبة الجامعة , وتمكن المؤسسات المدروسة من تقييم مستواها خلال هذه الدراسة, من خلال النتائج والتوصيات يمكن للمؤسسة إتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الصراع فيها.

### حدود الدراسة :

**الحدود المكانية :** اقتصرت الدراسة مطاحن الخادم - ورقلة-.

**الحدود الزمانية :** سيتم تطبيق الدراسة في الفترة ما بين (2016-2015)

**الحدود الموضوعية :** تقصر الدراسة على أثر الأنماط القيادة الإدارية (الديمقراطي, الأتوقراطي, الحر, التحويلي ) على إدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم - ورقلة- .

## المقدمة

**منهج البحث و الأدوات المستخدمة :** منهج المتبع في البحث " المنهج الوصفي التحليلي " ودراسة الحالة, أما الأدوات المستخدمة هي المقابلة والإستبيان .

**مرجعية الدراسة:** يتم الإعتماد في هذه الدراسة على مذكرات ماجستير وأطروحات دكتوراه وكتب للفترة من (2005 إلى الوقت الحالي) كمراجع ودراسات سابقة العربية والأجنبية .

### **صعوبات البحث:**

**الجانب النظري :** كانت الصعوبة في تشعب موضوع أنماط القيادة الادارية والعدد الهائل من هذه الأنماط عبر العصور وكذا موضوع إدارة الصراع الوظيفي لتداخلهما مع الكثير من العلوم : علم الاجتماع ,علم الإدارة... )ونظرا لهذا التشعب وجدنا صعوبة في ضبطها وهيكلتها بشكل يتناسب وموضوع الدراسة و أهدافها.

### **الجانب التطبيقي :**

كانت الصعوبة الأبرز هي تخوف أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مفهوم الصراع , وتهرب من إفصاح على وجود صراعات داخل مؤسساتهم بتالي ضغط على مرؤوسيههم لتجنب بعض الأسئلة أو إعطاء أجوبة مظللة .

### **هيكل الدراسة :** بغية معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

خصصنا **الفصل الأول** في هذه دراسة الأدبيات النظرية الذي يتضمن مبحثين الأول فيه مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية وأنماطها وإدارة الصراع وبعدها تم التطرق إلى أثر أنماط القيادة الإدارية وإدارة الصراع في المؤسسات, ثم أخذنا في المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة التي عالجت موضوع البحث ومقارنتها بالدراسة الحالية واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف بينها.

عرضنا في **الفصل الثاني** الدراسة الميدانية التي قمنا بها, فتطرقتنا في المبحث الأول للإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية من خلال توضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما بالنسبة للمبحث الثاني حاولنا فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها.





### مقدمة الفصل:

يتشكل النمط الإداري من مجموعة السمات والصفات والخصائص المتحددة ببعضها البعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، ومعنى آخر النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرر لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد يكون له عدة أنماط وتؤثر هذه الأنماط على أسلوب إدارة الصراع داخل المؤسسات سنحاول تناول الموضوعين في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين، الأول تطرقنا فيه إلى الأدبيات الخاصة بالقيادة الإدارية وأنماطها وإدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأما المبحث الثاني جاء فيه الدراسات التطبيقية .

## المبحث الاول : مفاهيم حول القيادة الإدارية و إدارة الصراع الوظيفي

في هذا المبحث سيتم عرض الأدبيات الخاصة بالقيادة الإدارية وأنماطها, وكذلك التطرق إلى مفهوم الصراع وأساليب إدارته,

### المطلب الاول : ماهية القيادة الإدارية وأنماطها

من المعروف أنه دون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير او القائد تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج, وقد حظيت القيادة بإهتمام كبير في الأدبيات, وتناولها العديد من الكتاب والمؤلفين سنحاول في المبحث إعطاء قدر كافي من المفاهيم الخاصة بالقيادة الإدارية.

### الفرع الاول : تعريف القيادة الإدارية وعناصرها : قبل التطرف إلى تعريف القيادة الإدارية نعرف القيادة

وحدها بما أنها تختلف عن القيادة الإدارية فيعرفها ( Haiman ) بأنها "عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف ما"<sup>1</sup>.

ويعرفها كل من ( Hemphill & Coons ) "هي السلوك الفردي لتوجيه مجموعة من أجل تحقيق الهدف المشترك"<sup>2</sup>.

أما ( Hersey & Blanchard ) "عملية التأثير في أنشطة فرد أو جماعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف معين"<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة على أنها "عملية تفاعلية يتم فيها التأثير على سلوك فرد أو جماعة من أجل تحقيق أهداف معينة".

أما القيادة الإدارية ويتضح معناها من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيمايلي : تعرف القيادة الإدارية حسب كونتر و أدونيل بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسية لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"

<sup>1</sup> توفيق حامد طوالة , أثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين , دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن, أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال غير منشورة, الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية, 2008م, ص 14.

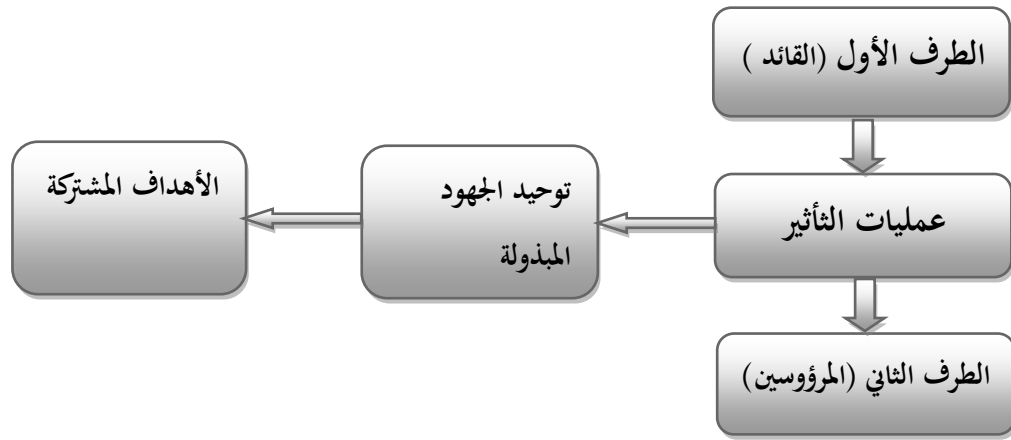
<sup>2</sup> حسن محمود حسن ناصر , الأنماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية , من وجهة نظر العاملين , مذكرة قدمت لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال /إدارة الموارد البشرية ,غير منشورة. الجامعة الاسلامية , غزة فلسطين , 2010م, ص 10

<sup>3</sup> أمل محمد سرحان المخلافي , الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي, مذكرة قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية , جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا , اليمن, غير منشورة, 2008, ص 18.

و القيادة الإدارية هي "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودون التزام قانوني<sup>1</sup>, وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحهم , مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد".

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها التأثير المدير في المرؤوسين وجعلهم يقبلون توجيهه وتركيز جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة, ويكون هذا التأثير في الأنشطة الفردية والجماعية<sup>2</sup> ولتسهيل فهم عملية القيادة الإدارية يمكن وضعها في المخطط الفرضي الآتي:

(الشكل 1-1): يوضح عملية القيادة الإدارية في المؤسسة



المصدر: محمود حسن جمعه وحيدرة شاكر نوري, تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى), مجلة الإدارة والإقتصاد, العدد 90, 2011.

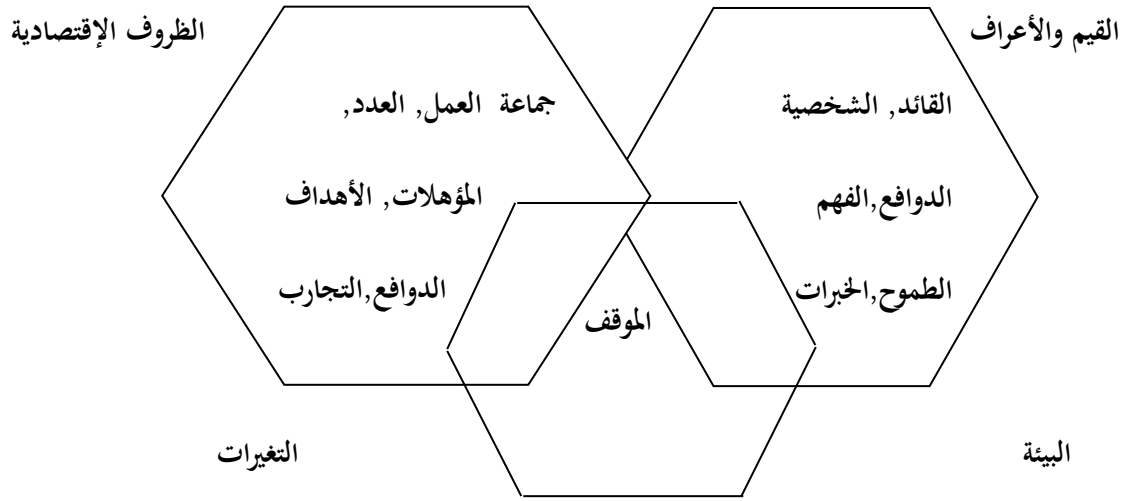
ويتضح من التعريف أن القيادة الإدارية تتكون من ثلاثة عناصر<sup>2</sup>:

- أ- **القائد** : هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة .
- ب- **المرؤوسين** : ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية .
- ت- **الهدف** : يعتبر المحرك الأساسي للعملية بإعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة .
- ث- **الموقف** : وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة .

<sup>1</sup> كمال برباوي , دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, العدد 04 , جامعة بشار, 2013, ص 147.

<sup>2</sup> بن معوق حمزة , القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي , دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع , جامعة محمد خيضر - بسكرة - غير منشورة 2015م , ص 44 .

(الشكل 1-2): العلاقة بين عناصر القيادة الإدارية



المصدر: شاين نوال, تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية, مذكرة ماجستير, جامعة منتوري قسنطينة, 2013م, ص97.

**الفرع الثاني : أهمية القيادة الإدارية** أكد معظم رجال الفكر الإداري أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية<sup>1</sup> الإدارية وقلبها النابض؛ وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكائنها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. كما أصبحت القيادة الإدارية كمييار يتم على ضوءه تحديد نجاح أي منظمة، وهكذا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراستهم وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري؛

ويبين كنعان أهمية القيادة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج؛
2. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير؛
3. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة؛
4. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم التخطيط لتقدمها وإزدهارها البعيد على أساسه؛
5. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة؛

<sup>1</sup> خدير نسيمه ، مساهمات أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير منظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2015 م، ص 20؛

<sup>2</sup> يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة ، مذكرة مكملة لمطلبات الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية ، المملكة المتحدة البريطانية ، 2011 م غير منشورة، ص 18 و 19 ؛

6. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### الفرع الثالث : سمات القائد<sup>1</sup> تتمثل في:

- 1- الإمكانية ( Capability ) : وتتضمن الذكاء , طلاقة اللسان , واليقظة , والأصالة , والعدالة؛
- 2- مهارات الإنجاز ( Achievement ) : وتتضمن الثقافة والتعليم , والمعرفة الواسعة , والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط؛
- 3- تحمل المسؤولية ( Responsibility ) : وتتطلب المبادأة , والثقة بالنفس , والمثابرة , والإعتماد على النفس , والسيطرة والرغبة في التفوق , والطموح ؛
- 4- روح المشاركة ( Participating ) : وتتطلب النشاط والروح الإجتماعية الطيبة , والمساهمة والتعاون , والقدرة على التكيف , وروح الفكاهة والدعابة ؛
- 5- المكانة الإجتماعية : ( Socil Status ) : وتتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها , كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا إجتماعية ومالي؛
- 6- القدرة على تفهم الموقف ( Situatino ) : وهذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم , والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف .

### الفرع الرابع : أنماط القيادة الإدارية

يعرف النمط القيادي بأنه " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد على المرؤوسين والتي<sup>2</sup> تعد محصلة التفاعل بين خصائص شخصية القائد ، والأتباع والخصائص المهنية، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط ويستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطه بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد ، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك المرؤوسين. النمط القيادي يمثل مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبدئها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته , يمكن تقسيم القيادة الى عدة انماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف. فمن وجهة نظر الفاعلية يمكن تقسيم القيادة الى قيادة ايجابية واخرى سلبية، ومن جهة تفويض السلطة يمكن تقسيمها الى قيادة مركزية واخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها الى قيادة رسمية واخرى غير رسمية، وتتفق أغلب الدراسات على تقسيم القيادة الى ثلاث أنماط رئيسة: قيادة ديموقراطية

<sup>1</sup> توفيق حامد طوالة , مرجع سابق, ص 18 و 19 ؛

<sup>2</sup> كلثوم مخيمر صبره, أنماط القيادة وعلاقتها بجودة الأداء المهني للأخصائيين الإجتماعيين العاملين بالجال المدرسي بمدينة الفيوم, جامعة الفيوم , ضمن مقتضيات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الخدمة الاجتماعية , مصر غير منشورة, 2011م, ص 9.

، وأخرى أوتوقراطية وثالث الحرة كإتجاهات كلاسيكي والإتجاهات الحديثة تقسمها الى القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ، والقيادة المساومة . وفيما يلي نبذة مختصرة عن تلك الانماط :<sup>1</sup>

### أولاً- الإتجاهات الكلاسيكية

1- القيادة الديمقراطية: هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين , وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين , فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار وأن القرارات للأغلبية دون تسلط أو الإرهاب فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فـرض , إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الإتجاهات ، وهذا النمط من القيادات يهتم المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها وذلك تعتبر وكما أشارت ببعده الإنتاج بالمؤسسة ويسعى لتحقيق الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً.<sup>2</sup> ويوجد مرتكزات أساسية تقوم عليها القيادة الديمقراطية وهي:

- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها , وأخيراً إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية وإجتماعية ؛
- مشاركة المرؤوسين: يصور لنا دافيد إمري (D.EMERY) مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج , كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسع الدور الذي يقومون به.
- تفويض السلطة: لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباد على عاتق القائد<sup>3</sup> والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة , ولايستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبيها لهم حدودها والنتائج المطلوبة تحقيقها .

<sup>1</sup> هيفاء الحميدي , اشواق لعتيبي , هدى الزومان , - نظريات + أنماط - القيادة التربوية , ماجستير لإدارة والتخطيط التربوي , جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية , المملكة العربية السعودية , غير منشور , ص6 .

<sup>2</sup> كمال برباوي , دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي , مجلة أداء المؤسسات الجزائرية , العدد 04 , 2013م, ص 147 و148 .

<sup>3</sup> حسين مرضي الدوسري , الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج . رسالة مقدمة لستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية , غير منشورة , 2013ص38 .

2- القيادة الأوتوقراطية ( التسلطية ) : يعتبر القائد الأتوقراطي أو المتحكم أقرب إلي الرئيس منه إلى القائد , لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم ، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي إهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين , وغالبا ما يتصف بالصرامة والإيجابية والموضوعية, فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء , ويتميز القائد بالمتحكم أو المتسلط بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة<sup>1</sup> وكبيرة بمفرده ويصدر أومره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها . وله عدة أشكال:

- القائدة الأوتوقراطية- التسلطية أو التحكمية .
- القيادة الأوتوقراطية – الخيرة و الصالحة .
- القيادة الأوتوقراطية –المتعاملة أو اللبقة .

3- القيادة الحرة ( التسيبية ) : يرجع إستخدام أسلوب القيادة الحرة أو المنطلقة إلى الفترة الى ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه ونشاطات الأفراد , إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا .

ويتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشرك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية – الأوتوقراطية والديمقراطية – في أنه يستهدف توجيه جهودات الأفراد العاملين في ظلّه من خلال الأثير في سلوكهم . إلا أنّها تركز إهتماما على حرية الفرد العامل في أداء العمل<sup>2</sup>.

#### ثانيا- الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

تشكل النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي فقد بدى الاهتمام واضحا في النمط<sup>3</sup> القيادي الفعال, وإرتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها, وبدأ البحث يخرج في إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة المدير (القائد) على التكيف, ومحاولة التعرف على خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية, فظهرت بذلك إتجاهات حديثة للقيادة الإدارية منها :

1- القيادة التبادلية (الإجرائية أو التفاعلية): الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القائد والمرؤوسين, فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات وإحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الإحتياجات والرغبات, والتي سوف تكون مرضية, لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة, وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة. فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما

<sup>1</sup> حسن محمود حسن ناصر , مرجع سابق ص 42 / 43

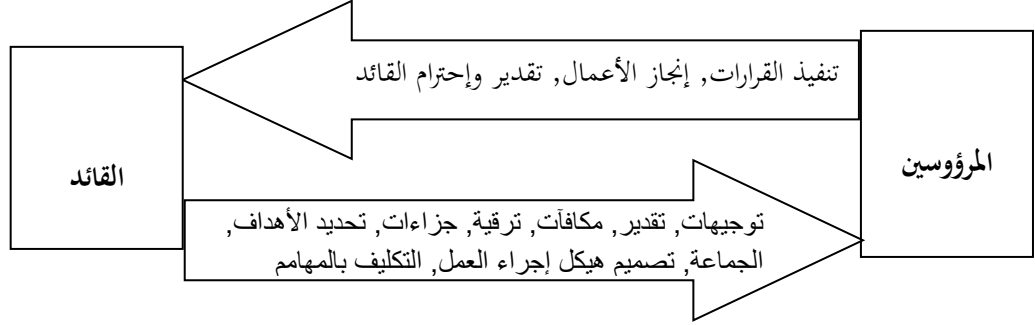
<sup>2</sup> ماهر محمد حسن , القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم , دار الكندي للنشر والتوزيع ,عمان, الاردن , ط الاولى , 2014م, ص 77

<sup>3</sup> زباني إيمان , تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة , مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات في شهادة الماستر في علوم التسيير , دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الجنوب –أوماش- جامعة محمد خيضر - بسكرة - غير منشورة, 2014 ص 48.



يستفيد القائد من إتمام هذه الأعمال, وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين, فضلا عن إرضاء احتياجاته, لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية ولأخلاق في العمل.

الشكل (3-1): يوضح علاقات القائد بمرؤوسين والمهام المتبادلة



المصدر: الصالح جيلح, أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين , في إطار التحضير لأطروحة ماجستير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, تخصص إدارة أعمال ص73

2- القيادة التحويلية: القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز, فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير إعتيادية<sup>1</sup> لإعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمال, ويشعر المرؤوسين بالثقة والولاء والإعجاب والإحترام لقائدهم, والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية, وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم.

**المطلب الثاني إدارة الصراع الوظيفي:**

يعتبر الصراع الوظيفي من الأمور التي تسعى المؤسسة وخاصة الصغيرة منها والمتوسطة على جعلها أمراً خفياً ولكن لا تعلم أن الصراع قد يكون أمراً إيجابياً لها لضمان سير متوازن لها, من هنا على المؤسسات تغيير مفهوم الصراع لديها والعمل على جعله<sup>2</sup> يأخذ الطريق الإيجابي, والعمل على إستغلاله بما يصب في مصلحة المؤسسة.

<sup>1</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي, تأثير القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات التأمين الأردنية, رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, غير منشورة, 2012م, ص 25 .  
<sup>2</sup> تعريب رفاعي معمد رفاعي وإسماعيل علي بسبوني, إدارة السلوك في المنظمات, دار المريخ للنشر, 2004م, ص 486.

**الفرع الأول: مفهوم الصراع الوظيفي**

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع وذلك الإختلاف وتباين المدارس وآراء الباحثين<sup>1</sup> ومن بين هذه التعريفات نذكر مايلي :

يعرف ستونر وفريمان ( stoner and freeman) الصراع على أنه "عدم إتفاق بين عضوين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود إعتقاد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة مكرهما أو أهدافهما أو قيمتهما أو مدركاتهما .

ويعرف مارش و سايمون ( Mach and Simon ) :

" الصراع هو عبارة عن حالة إضطراب , وتعطيل لعملية إتخاذ القرار , بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل "<sup>2</sup>.

من ما سبق يمكن تعريف الصراع على أنه حالة من عدم الإتفاق تحدث بين عضوين أو أكثر داخل المنظمة ينتج عنه اضطراب وتعطيل للعملية إتخاذ القرار .

**الفرع الثاني : مستويات الصراع الوظيفي:**<sup>3</sup> تعدد التصنيفات لمستويات الصراع ونذكر منها التصنيف التالي:

- ✓ **على المستوى الفردي :** يتكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما .
- ✓ **على المستوى الجماعي :** يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه إختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها .
- ✓ **على المستوى التنظيمي :** يظهر في حالة وجود إختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة .
- ✓ **الصراع بين الجماعات :** الأقسام والوحدات داخل المنظمة الواحدة قد لا يتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل<sup>4</sup>؛ هذه الإختلافات في وجهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي .
- ✓ **الصراع على مستوى المنظمة (بين المنظمات):** شح الموارد المالية والموارد الخام والأيدي العاملة ونذرة الأسواق قد تدفع المنظمات إلى الدخول في صراع من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من مقومات حياتها.

<sup>1</sup> بن معتوق حمزة , القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي , مرجع سابق, ص 81 .

<sup>2</sup> نور الدين عسلي, إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين , دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحفنة ولاية المسيلة -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , جامعة الجزائر, غير منشورة, 2009 م , ص

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان , إدارة النزاعات والصراعات في العمل , المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة, الطبعة الاولى , 2012 م , ص 31 ؛

[www.abahe.co.uk/leadership-styles-and-organizational-conflict-management](http://www.abahe.co.uk/leadership-styles-and-organizational-conflict-management)

**الفرع الثالث: مراحل الصراع الوظيفي:** تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل , لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق<sup>1</sup> جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها ومن بين النماذج الأوسع إنتشاراً أو قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو التالي :

**اولا- 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 .

**ثانيا- مرحلة الصراع المدرك :** في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيها بينهم , وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات .

**ثالثا - 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 .

**رابعا- 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 , ود يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب , اللامبالاة , أو أي وسائل دفاعية أخرى.

**خامسا - 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 إدارة بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين , فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً.

**الفرع الرابع : أساليب إدارة الصراع الوظيفي** يقصد بأسلوب إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة

ومويل وقيم وأهداف الأطراف المشاركة؛ وقد اختلفت تصنيفات هذه الأساليب من مرجع إلى مرجع ومن باحث إلى باحث ومن بين هذه التصنيفات نجد :

<sup>1</sup> زهير بوجعة شلابي , الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة , دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2013 م , ص 116 و 117.

- ❖ **استراتيجية التكامل:** تسمى أيضا إستراتيجية التعاون وهذا الأسلوب السلوكي يعبر<sup>1</sup> عن اهتمام بالذات عال وبالأخرين . وبموجب هذه الاستراتيجية يكون هناك تعاوناً بين أطراف الصراع فيتم تبادل المعلومات والبحث في موضوع الصراع وفحصه والوصول إلى حل يرضي طرفي الصراع.
- ❖ **استراتيجية التسوية:** وتشير هذه الاستراتيجية إلى الاهتمام المتوسط بالذات والاهتمام المتوسط بالأخرين أيضاً. وتقوم على مبدأ الأخذ والعطاء وتشارك الطرفان في الوصول إلى حل مقبول لإدارة ومعالجة موضوع الصراع.
- ❖ **إستراتيجية التنافس:** وفقا لهذه الاستراتيجية فإن أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه<sup>2</sup> الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين؛ وتعتبر هذه الإستراتيجية سلوكا سلبيا، لأن احد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، ومثل هذه الهيمنة على علمية اتخاذ القرارات والاتصال تنفي الجماعة تضعيف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأداءه.
- ❖ **إستراتيجية التجنب:** ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع، أو يقوم بكتبه. وبناءا عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهديئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته، ومحاولة منع انتشار شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين . ويطلق على هذه الإستراتيجية أيضا إستراتيجية الهروب، أو الهروب الإغفال.
- ❖ **إستراتيجية التنازل:** وبموجب هذه الإستراتيجية يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، بهدف الإبقاء على علاقات جيدة .

### **المطلب الثالث: أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع:** إذا ما تعلق الأمر بالتابعين ( بالمرؤوسين )

فإن بعض الممارسات القيادية السلبية ذات الطابع المرضي قد تؤدي إلى مجموعة من الآثار السلبية لدى المرؤوسين، مما قد يشكل بوادر مرض المنظمة ككل منها انخفاض درجة رضا المرؤوسين، ضعف الإنتاجية، نشوب صراعات داخل جماعات العمل، إرتفاع معدلات التغيب، زيادة معدلات حوادث العمل، غياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير الرسمية<sup>3</sup>.

يختلف أسلوب إدارة الصراع من نمط لآخر، باختلاف القيادة في كل مؤسسة وهذا يرجع إلى عقلية المالك المسير للمؤسسة وبإختلاف طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

<sup>11</sup> عونية أبو سنينة وعبد الجبار البياتي، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد 10، عدد 1، 2014، ص 103.

<sup>2</sup> أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي -دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعي الأزهر والإسلامية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة غير منشورة، 2008م، ص 58.

<sup>3</sup>بن معتوق حمزة، مرجع سبق ذكره ص 67.

### الفرع الأول: أثر نمط القيادة الأوتوقراطي على إدارة الصراع

إن كان نمط القيادة فردي (ديكتاتوري) فإنها سوف نتعامل مع الصراع من منطلق السلطة، والقوة<sup>1</sup> وهذا من خلال سلوكها داخل التنظيم كأحد أهم عوامل الصراع بسبب تمسكها بحرفية القوانين، وعدم التسامح، وعدم أخذها في الإعتبار ظروف العاملين، وتعتبر طريقة الأوامر، والتنفيذ، ومراقبة كل شئ مهما كان صغيراً أو كبيراً، وعدم الإسماع إلى آراء العاملين، وكبت مبادراتهم من عوامل الصراع داخل التنظيم.

### الفرع الثاني: أثر نمط القيادة الديمقراطي على إدارة الصراع:

لا يخلو التنظيم الذي تشرف عليه القائد من أي نوع من الصراع غير أن الصراع في هذه الحالة يميل أكثر إلى أن يكون معلنا عكس سابقه الذي يميل إلى أن يكون خفياً سبب الخوف من القائد، ويؤدي التعبير عن حالات الإختلاف وسوء التفاهم والصراع الحقيقي إلى التخفيف من حدته ومحاولة إيجاد الحلول المشتركة، ذلك أن السماح بالحوار والاتصال والاستماع المتبادل هي قاعدة أساسية للتعبير أولاً عن الغضب وعدم الرضا سواء التفاهم وعدم كبت هذه الجوانب لتصبح أكثر تعقيداً عن الحل.

أما إذا تم إعتداد إستراتيجية الإقناع أو الوساطة في القيادة الديمقراطية هذا الأسلوب سوف يساعدها على إيجاد صيغة حل توفيق يرضي جميع الأطراف، وبالتالي تكون العلاقة بين أفراد، وجماعات المنظمة مبنية على أسس واضحة، وسليمة، وكل القرارات المتخذة تشاركية مبنية على أخلاقيات التعاون.

### الفرع الثالث: أثر نمط القيادة الحرة على إدارة الصراع

أما إذا اعتمدت إستراتيجية التجب في التعامل مع الصراع فهذا لا يعني سوى، غض النظر عن الصراع والإهتمام بسيرورة العمل في المنظمة، ونمط هذه القيادة المتساهلة، فبعد مدة سوف يتطور الصراع، وبالتالي تندهور العلاقة بين أفراد المنظمة، وبالتبعية سوف يشعرون بالإستياء، عدم الرضا الوظيفي.

### الفرع الرابع: أثر القيادة التحويلية على إدارة الصراع

القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً لتخفيف من حدة الصراع داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> نور الدين عسلي، مرجع سابق، ص 59.

المبحث الثاني عرض الدراسات السابقة وتقييمها :

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي أنماط القيادة الإدارية وإدارة الصراع في المؤسسة, منها الدراسات باللغة العربية ومنها باللغة الأجنبية.

المطلب الأول : الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة الادارية من جهة والتي تناولت ادارة الصراع من جهة أخرى, ومنها من تناول العلاقة بينهما تم عرض القدر الممكن من الدراسات السابقة كالتالي:

الفرع الأول: دراسات باللغة العربية

أولاً: ففي دراسة درويش شهيناز, أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية, مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية, جامعة منتوري قسنطينة, 2012م, تحت الإشكالية: كيف يمكن للنمط القيادي أن يؤثر على تنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة؟ إستخدمت الباحثة المناهج التالية: المنهج التوثيقي, الوصفي, أسلوب الإستبيان كأداة للبحث, تم التحصل على نتائج التالية: - يتوافر القادة الإداريين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة على السمات القيادية. - توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة, توجد علاقة بين الأنماط القيادية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة, النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي, النمط القيادي الملائم لدعم وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.

ثانياً: أما دراسة واعر وسيلة وموسى عبد الناصر, أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة, وهو مقال تحت الإشكالية التالية: ماهي أفضل أنماط القيادة فعالية في صنع القرار بالمؤسسة؟-جامعة محمد خيضر بسكرة- وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النتائج المتحصل عليها كالتالي: أنه كلما كان النمط القيادي ديمقراطياً كلما كان لذلك تأثيراً إيجابياً على مستوى مقاومة القرار بالمؤسسة, أما بالنسبة للنمط المتساهل والأوتوقراطي فقد أوضحت النتائج أن لهما تأثير سلبي على مستوى مقاومة القرار.

ثالثاً: ففي دراسة بن معتوق حمزة, والتي كانت بعنوان القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي, وهي مذكرة مكملة لمتطلبات الماجستير في علم الاجتماع, كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية - جامعة محمد خيضر بسكرة, 2015/2014 م فكانت الاشكالية: كيف تساهم القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي؟ استخدم المنهج الوصفي التحليلي, كانت النتائج كمايلي : أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي

والتقليل منه، وأن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداماً لحل الصراع التنظيمي، وأن الأساليب الأخرى "أسلوب التنافس، التعاون، التجنب" تستخدم أحياناً فقط وبدرجات متفاوتة، أن النمط القيادي الديمقراطي نسبياً هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي؛

رابعاً: أحمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2006/2007، فكانت الإشكالية: ما هي الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية؟ وطبعاً استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأداة الإستبيان ونتائج كما يلي: تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة - التعاون - التجنب و التنافس ويتراوح مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين (أحياناً - غالباً)، إحتل إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق، تليها إستراتيجية التجنب ثم إستراتيجية التنافس في المرتب الثالثة والأخيرة .

خامساً: توفيق حامد طوالة، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - 2008م، والإشكالية كانت: ماهي الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة في الأردن؟ - تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة وتحصل الباحث على النتائج التالية:

- الأنماط القيادية على إختلاف أنواعها كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي حيث أظهرت أن نسبة الموافقة على هذه الأنماط كانت مرتفعة مما يعني قبول جميع الفرضيا البديلة.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي التحويلي كان النمط القيادي السائد، والأكثر تأثيراً على عملية إدارة الصراع التنظيمي .

سادساً: قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، حددت مشكلة الدراسة في بيان مدى تحقيق منظماتنا الحكومية بقياداتها الإدارية تقدماً ملحوظاً بالمقارنة مع بقية المنظمات الحكومية مبيناً نسبة وجود نظام لتفويض الصلاحيات وقيادة فرق العمل داخل هذه المنظمات مع تشجيع حالات التحفيز والإبداع واعتماد نظام الاتصال لحل مشاكل المنظمة باستخدام التفاوض ومل يتبنى القادة الإداريين نظاماً تدريبياً معيناً لتلقي ما هو حديث ومواكبة والتغيير وما لديهم من توجهات إستراتيجية سليمة لاتخاذ قرارات .

سابعاً: حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014م، حيث وضعت الإشكالية التالية: ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في كلية التقنية بالخرج؟ تم إستخدام المتبع هو الوصفي والنتائج توصلت إلى :- توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاوري، ثم النمط الحر

ثامنا: علي عباس ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، جامعة الشرق الأوسط - الأردن طرحت التساؤلات التالية: هل توجد في الشركة محل الدراسة أنماط مختلفة من القيادة الإدارية؟ وهل يقاوم العاملون قرارات التغيير؟ وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية في صنع القرار وبين مقاومة العاملين لذلك القرار؟ وما هي أفضل أنماط القيادة فعالية في صنع القرار؟ وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التطبيق ، خلصت لنتائج التالية : لما كان النمط القيادي ديمقراطياً زاد تأثيره الإيجابي على مستوى مقاومة صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية؛ مما يشير إلى أن النمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية ، والمشاركة في صنع القرار، والتفويض السليم، والاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار. وبخصوص النمطين القياديين المتساهل والأوتوقراطي، فقد أوضحت النتائج أن لهما تأثيراً سلبياً على مستوى مقاومة المرؤوسين لصنع القرار وتنفيذه، وذلك بسبب عدم إشراكهم في صنعه وعدم إدراكهم لأهميته.

تاسعا: دراسة لنا داود محمد طه، علاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، وما هي العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المستشفيات في محافظات قطاع غزة؟ كانت النتائج كالتالي:

- وجود علاقة ذات إحصائية بين وضوح الدور والاتصال وسياسة المنظمة، نظام الحوافز والمكافآت، توفير الموارد على الصراع التنظيمي؛
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول أسباب الصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة تعزى إلى (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، نوع وطبيعة العمل، الخبرة وسنوات العمل، إسم المستشفى، الجهة التي يحصل منها المستجيب على راتبه، حصول المستجيب على دورات)، وهذا اتفقت عليه معظم الدراسات السابقة وخصوصا العربية التي تهتم عادة بقياس أثر هذه المتغيرات؛

#### الفرع الثاني الدراسات باللغة الاجنبية :

عاشرا: في دراسة منى جولاني، les conflits organisationnels entre le

departement Le marketing et departement finance dans les

entreprises Tunisiennes ، جامعة كيبك مونتريال، 2007م، وكان الهدف الرئيسي من هذا

البحث هو دراسة إمكانية وجود صراعات وظيفية تجري بين إدارة المالية وإدارة التسويق ضمن الشركات التونسية

، والمنهج المتبع في الدراسة الوصفي التحليلي ، وأداة المستخدمة إستبيان ، أكدت الدراسة وجود 3 أنواع من

الصراعات الوظيفية بين نائب مدير التسويق ونائب إدارة المالية وهي: صراع العملية ، صراع ينتج من الإتصال،

صراعات الفردية؛

الحادي عشر - دراسة دانيال جروفارث، The effect of organizationl culture and

leadership style on organizational commitment within SME'S in

suriname, with job ,satisfaction as a mediator, كيف تأثير أسلوب



القيادة والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي؟ وقد تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على ثمانية مشاريع الصغيرة والمتوسطة في باراماريو، كانت أبرز النتائج أن للقيادة التحويلية تأثير مباشر وغير مباشر (من خلال الرضا الوظيفي) على الإلتزام التنظيمي .

### المطلب الثاني: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف

هذا المطلب يخص المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت الموضوعين، وذلك من خلال عرض أوجه الاختلاف وأوجه التشابه؛

### الفرع الأول: أوجه التشابه

- تم التطرق في أغلب الدراسات السابقة الى أنماط القيادة الكلاسيكية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة)؛
- تتنوع أساليب إدارة الصراع من دراسة إلى أخرى حسب رغبة الباحث وميوله؛
- كل الدراسات الخاصة بالأنماط القيادية باختلاف أنواعها تؤكد التأثير القوي لهذه الأنماط وأي متغير آخر؛
- أغلب الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع والتي تم التطرق لها في دراستنا، ترى أن أسلوب التعاون والتسوية الأكثر شيوعا؛

### الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

- هذه الدراسة سوف تجمع بين المتغيرين أنماط القيادة وإدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فترة الدراسة؛
  - كانت الدراسة في الموسم الدراسي الثاني في سنة 2016 م.
  - تخص الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسط بمدينة ورقلة.
  - الدراسة الحالية أضافت نمط مغاير وهو النمط التحويلي السائد في أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تتلخص الدراسة في أنها تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لسنة 2016م بورقلة والتي تتميز بخصوصية بحكم تواجدها في أسواق ذات طبيعة خاصة وتنشط في الأسواق محددة وتحت سيطرة من جهات معينة.

### خلاصة الفصل:

قد تناولنا في هذا الفصل مفهوم القيادة الإدارية وأنماط القيادة الإدارية كل نمط على حد ( الديمقراطي, الأوتوقراطي, الحر , التحويلي ). فتعرفنا بأن نمط القيادة عبارة عن أسلوب أو النهج الذي يتبعه القائد لتسيير مؤسسته, حاولنا تعرف على هذه الأنماط ( تعريفها, أهميتها...), وكذا تعرفنا على الصراع الوظيفي وأهم (مستوياته , أنواعه, أساليبه...), تم عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرين, وأوجه التشابه والاختلاف. سنتعرف على الدراسة الميدانية في الفصل الموالي على مؤسسة أوجي سي سي الجنوب لإنتاج الدقيق.



## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية

### مقدمة الفصل:

بعد الدراسة النظرية للموضوع والمتمثلة في المبحث الأول سيتم في هذا الفصل الثاني إسقاط الجانب النظري على الواقع, وذلك من خلال الدراسة الميدانية في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة- لتوضيح جوانب المتعلقة بالدراسة. كأي بحث علمي لابد من تحديد الاطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما هذا الاطار يعتبر الأساس لتنظيم الأفكار و المعلومات من أجل البحث عن الحقائق و الوصول الى النتائج كما انه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى :

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية:

سنحاول من هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج ، وسنتعرف على الطريقة والأدوات المستخدمة في دراستنا بغية التعريف بها.

### المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

هذا المطلب سوف يشرح عينة ومجتمع الدراسة, حيث تم الإعتماد لحل الإشكالية الخاصة بالبحث على أداة البحث الإستبيان بالإضافة إلى جميع الأدوات والبرامج التي تتطلبها هذه الدراسة.

### الفرع الأول: مجتمع الدراسة ومتغيراتها

#### 1- المجتمع الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع ولأجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة لمؤسسة الخادم للإنتاج الدقيق اللين ورقلة, وقد شملت العينة 36 عاملا من أصل 36 عامل في مؤسسة الخادم لإنتاج الدقيق اللين ورقلة, لم يتم وضع أي شرط في إعداد البحث ولحل إشكالية الدراسة دون تحديد (الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي...)

#### 2- متغيرات الدراسة:

سيتم في هذا الجزء عرض متغيرات الدراسة والطرق والمراحل المستخدمة لحل الاشكالية.

##### ■ أنماط القيادة الإدارية :

تمثل أنماط القيادة الإدارية في الدراسة المتغير المستقل من خلال معرفة أثرها على إدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

##### ■ إدارة الصراع :

تعتبر إدارة الصراع متغير تابع في دراستنا وسنحاول دراسة تأثيره بأنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

للقوف على أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع بالمؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة والتي تمثلت في المقابلات الشخصية مع مسؤول القسم المحاسبة والتسيير للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة.

كما قمنا في دراستنا هذه بالاستعانة بالاستبيان أو كما يشير إليه البعض بمصطلح الاستبانة ، الاستقصاء ، وهي عبارة عن نموذج به مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف ، وتم استخدامها كأداة أساسية لجمع المعلومات وذلك لما تنطوي عليه من أسئلة حددت من قبلنا حتى تتمكننا من الحصول على إجابات لهذه الأسئلة ، وتشكل المعطيات الأساسية التي ننطلق منه في تحليل الظاهرة موضوع الدراسة .

ولهذا العرض تم تصميم استبيان في دراستنا هذه بغرض جمع المعلومات:

- بعد توزيع الاستبيان كانت الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل كما يلي :

الجدول (1-2): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة الفارغة والملغاة

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الاستمارات الموزعة	36	100
الاستمارات المسترجعة	36	100
الاستمارات الفارغة	00	00
الاستمارات الملغاة	00	00
الاستمارات الصالحة لدراسة	36	100

المصدر: من إعداد الطالبة

يتبين من خلال الجدول (1-1) أن الإستمارات الموزعة على العمال بلغ عددها 36 إستمارة, بينما لم يتم التحصل على أي إستمارة فارغة أو ملغاة بهذا تصبح كل الإستمارات صالحة لدراسة والبالغ عددها 36 إستمارة.

### المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة وثبات أداة الدراسة

يوضح هذا المطلب الأساليب التي تم الإعتماد عليها للوصول إلى التحليل, والتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة .

### الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان ، تم تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 22 حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ؛
- استخدام المتوسطات الحسابية ؛
- استخدام الانحرافات المعيارية ؛
- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع الوظيفي؛
- معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان ؛

### - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها عند بناء الاستبيان ، وكذلك الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسة .

#### ➤ الاستبيان :

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى الوعي لمفهوم المراجعة التسويقية ومدى أهميتها في تحسين الأداء التسويقي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة .

ويتكون الاستبيان من 3 أجزاء :

الجزء الأول متعلق بالبيانات الشخصية.

الجزء الثاني متعلق بعبارات الموضوع .



وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني في الاستبيان تم إتباع مقياس " ليكرت " ذي 3 درجات ، ونظرا لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موفقاتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكرت " كما يلي :

- موافق تعطى لها ثلاثة درجات ؛
- محايد تعطى لها درجتان ؛
- غير موافق تعطى لها درجة واحدة .

حسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكرت الثلاثي " كما هو موضح فيما يلي :

الجدول (2-2) مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكرت الثلاثي)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (  $3 - 1 = 2$  ) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (  $2 / 3 = 0.66$  ) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي ( من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط .... الخ ) .

#### ➤ المقابلة

من خلال المقابلة سيتم محاولة الوصول إلى المعلومات إضافية في ميدان مفهوم القيادة الإدارة ومستوى الصراع، في بحثنا قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مسؤولي مصلحة التسيير من أجل التأكد من بعض الحقائق وأيضا من أجل طرح المحاور الأساسية الموجودة في الاستبيان الموجه لأفراد المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

قامت الباحثة بإجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدمناً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين بالإضافة للاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

➤ صدق المحكمين

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف وأساتذة متخصصين في هذا المجال ، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل أكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

➤ ثبات الإستبيان

تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الموالي وذلك لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات ألفا هي 0.859 أي بنسبة 85.9% وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية ومقبولة كما تعني درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبيان ،وبالتالي فإنه يمكن تعميم نتائج الدراسة على جميع مجتمع الدراسة.

الجدول رقم(3-2) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
33	0.859

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتحليلها

يقدم هذا المبحث عرض لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض النتائج ومناقشتها

يتم في هذا المطلب عرض كافة النتائج المتحصل عليها من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والتالي عرض للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

الفرع الأول الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الجدول (2-4) تكرار والنسب عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	الذكور	34	87.2
		الإناث	2	5.1
2	العمر	أقل من 30 سنة	5	12.8
		من 30 إلى 40 سنة	21	53.8
		من 40 سنة الى 50 سنة	8	23.1
		أكثر من 50	2	1
3	المستوى التعليم	أقل من الثانوي	11	28.2
		ثانوي	13	33.3
		جامعي	12	30.8
4	الخبرة	أقل من 05 سنوات	9	23.1
		6 إلى 10 سنوات	18	46.2
		من 10 إلى 20 سنة	9	23.1
		أكثر من 20 سنة	0	0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يظهر من الجدول السابق رقم (2-4) أن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور بنسبة ( 87.2 %) في حين بلغت نسبة الإناث ( 5.1 %), وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) أعلى نسبة بواقع (53.8 %) يلي ذلك الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 50 سنة) بنسبة (23.1%) من أفراد عينة الدراسة. وبالنسبة لمتغير للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن ( 33.3 %) مستواهم الدراسي ثانوي و نسبة (30.8%) لهم مستوى تعليمي جامعي, وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسبة المثوية الأكبر لفئة (من 6 إلى 10 سنوات), حيث تحصلت فئة ( أقل من 5 سنوات ) وفئة (من 10 إلى 20 سنة) بنسبة (23.1) بتساوي من أفراد عينة الدراسة .

**الفرع الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية** من خلال هذه الجداول نتعرف على توجهات المستجوبين الخاصة بكل نمط

الجدول (5-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة للنمط القيادي الديمقراطي

رقم العبارة	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	يعاملني رئيسي المباشر بتعاطف خاصة في الظروف الصعبة	2.61	0.549	مرتفع
02	يفسح لي رئيسي المباشر المجال لطرح أفكار جديدة في العمل	2.58	0.554	مرتفع
03	أحيانا يتنازل لي رئيسي عن بعض صلاحياته في إنجاز العمل	2.14	0.543	متوسط
04	يشجعني رئيسي المباشر في مناقشة مختلف الأمور والمشاكل الإدارية	2.69	0.577	مرتفع
05	يفسح رئيسي لي المجال مشاركة في اتخاذ القرارات دائما	2.56	0.652	مرتفع
06	عند توزيع المهام في العمل يراعي رئيسي قدراتي في العمل	2.83	0.378	مرتفع
	المتوسط العام للنمط الديمقراطي	2.56	0.542	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق (5-2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة الخاصة بنمط القيادي الديمقراطي, ويوضح أن العبارة رقم (6) كان فيها المتوسط مرتفع بقيمة (2.83) هذا يثبت أنه وفي هذا النمط الرئيس المباشر يراعي قدرات العمال عند توزيع المهام العمال, وتليها العبارة رقم (4) بمتوسط بلغ (2.69) بدرجة تقييم مرتفعة التي توضح أن الرئيس يشجع مناقشة العمال للمشاكل الإدارية, وتتأتي العبارات الباقية بأقل متوسط وعلى التوالي, 1, 2, 3, وبمتوسطات على التوالي 2.14, 2.56, 2.58, 2.61. وإجمالاً متوسط نمط القيادة الديمقراطي مرتفع (2.56) بمعنى أن على المؤسسة إستغلال هذا الموقف ومحاولة المحافظة على هذا النمط.

الجدول (6-2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة للنمط القيادي الأوتوقراطي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	يهتم رئيسي فقط بما يجب عمله دون الإهتمام بمشاكلي	1.97	0.878	متوسط
02	يطلب رئيسي مني اقتراحات في حل مشكلة معينة ثم يتخذ هو القرار بنفسه	2.14	0.543	متوسط
03	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات الخاصة بكل تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها	2.17	0.561	متوسط
04	أرى رئيسي صارماً في التعامل معي	2.03	0.878	متوسط
	المتوسط الكلي للنمط الأوتوقراطي	2.07	0.715	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات SPSS.

الجدول السابق الجدول (6-2) و الذي يخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة للنمط القيادي الأوتوقراطي, يوضح أن العبارة التي أخذت أكبر متوسط هي العبارة رقم (3) والتي تبين أن الأوامر والتعليمات الخاصة بتفاصيل العمل تصدر من الرئيس المباشر ويرجع ذلك الى طبيعة المؤسسات ص و م والتي يكون فيها المالك هو المسير لمؤسسته لهذا ترجع كل الأوامر بتفاصيلها للمالك, وهذا حسب طبيعة هذا النمط والذي يتصف بدكتاتورية تليه العبارة رقم (2) "يطلب رئيسي مني اقتراحات في حل مشكلة معينة ثم يتخذ هو القرار بنفسه" بمتوسط قدره (2.14), ثم العبارات 4 و 1 بمتوسطات 2.03 و 1.94 على التوالي أما المتوسط المرجح العام بلغ 2.07 بدرجة تقييم متوسطة وهذا يظهر أن الإستجابة لهذا النمط أقل من النمط السابق.

الجدول (7-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة للنمط القيادي الحر

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	يتيح رئيسي قدر كبير من الحرية لي لممارسة عملي وإصدار القرارات التي أراها ملائمة لانجاز العمل	2.31	0.624	متوسط
02	يعتمد رئيسي عليا دون توجيهي أو إشراكي في إتخاذ القرار, ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة	2.39	0.728	مرتفع
03	يفوض رئيسي لي أعماله بشكل كبير وبنطاق واسع	2.22	0.722	متوسط
04	يوفر رئيسي حاجات المرؤوسين ويهتم بمشاعرهم	2.28	0.615	متوسط
	المتوسط العام للنمط الحر	2.30	0.672	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS.

يظهر من الجدول السابق (7-2) أن المتوسط العام والخاص بإستجابة أفراد العينة للنمط الحر قد بلغ 2.30 بدرجة متوسطة, وأخذت العبارة (2) أكبر متوسط وبلغ 2.39 وأكبر انحراف بلغ 0.728 وهي أنه يعتمد الرئيس على العامل دون توجيهي أو إشراكي في إتخاذ القرار, ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة, تليها العبارات 1, 3, 4 على التوالي بمتوسطات قدرها 2.31, 2.28, 2.22 وبدرجات تقييم متوسطة.

الجدول (8-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة للنمط القيادي التحويلي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	يعتمد الرئيس على النهجية العلمية في اتخاذ القرارات	2.56	0.735	مرتفع
02	يقدم رئيسي دورات تدريبية لكل العاملين لتحسين مهاراتهم	2.22	0.722	متوسط
03	أفكار الرئيس واضحة لجميع العاملين مشاعره تظهر من خلال تصرفاته	2.78	0.591	مرتفع
04	لا يهمل الرئيس الفروق الفردية الواضحة بين العاملين	2.58	0.770	مرتفع
05	طريقة الإتصال برئيسي سهلة ولا يتدخل عندما تكون المشاكل حادة	2.61	0.494	مرتفع
	المتوسط العام للنمط التحويلي	2.55	0.662	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول السابق أن المتوسط المرجح العام للنمط التحويلي بلغ 2.55 بدرجة تقييم مرتفعة، وكانت المتوسطات الخاصة بالعبارات بالترتيب التالي 3, 5, 4, 1, 2, بمتوسط قدره 2.78, 2.61, 2.58, 2.56, 2.22, والملاحظ أن العبارات رقم 3 حظيت القدر الأكبر من المتوسط وبلغ 2.78 بدرجة تقييم مرتفع وجاء فيها أن "أفكار الرئيس واضحة لجميع العاملين مشاعره تظهر من خلال تصرفاته" وهذا يرجع إلى طبيعة الرئيس المباشر فهو المالك المسير بالتالي يباشر العمل بنفسه في الميدان وأيضا طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ والتي أثبتت أن النمط التحويلي هو النمط الملائم لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بناء على الجداول السابقة يتبين أن أنماط القيادة الإدارية مطاحن الخادم -ورقلة- تكون وفق الترتيب التالي:

الجدول رقم (9-2): المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة الإدارية والمتوسط العام

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
01	النمط الديمقراطي	2.56	مرتفع
02	النمط التحويلي	2.55	مرتفع
03	النمط الحر	2.30	متوسط
04	النمط الأوتوقراطي	2.07	متوسط
	المتوسط العام لأنماط القيادة	2.37	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

### المطلب الثاني: إختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

يتم عرض الفرضيات وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة سيكون تحليل الارتباط الخطي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 حيث أن المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) والمتغير التابع هو (إدارة الصراع)

### الفرع الأول: إختبار الفرضيات:

كانت الفرضيات الصفرية على النحو التالي:

**H0 -1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم

لإنتاج الدقيق -ورقلة- عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05؛

**H1 -** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن

الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة- عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05؛

**H0 -2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأتوقراطي ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن

الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة- عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05؛

**H1 -** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأتوقراطي ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن

الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة- عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05؛



**H0 -3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم

لإنتاج الدقيق -ورقلة- عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05؛

**H1 -** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم

لإنتاج الدقيق -ورقلة- عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05؛

**H0 -4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلي ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم

لإنتاج الدقيق -ورقلة- عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05؛

**H1 -** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلي ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم لإنتاج

الدقيق -ورقلة- عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05

**H0 -5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلي ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم

لإنتاج الدقيق -ورقلة- عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05؛

### الفرع الثاني: تحليل النتائج باستخدام معاملات الارتباط والإنحدار الخطي:

الجدول (2-10): نتائج اختبار أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -

ورقلة-

المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد (R*)	F	معامل الانحدار B	Sig مستوى الدلالة
إدارة الصراع	0.676	0.457	6.535	النمط الديمقراطي	0.034
				النمط الأوتوقراطي	0.373
				النمط الحر	0.083
				النمط التحويلي	0.257

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على

2=\*

مخرجات spss

الجدول رقم (11-2): قيمة الأثر المحسوبة

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.154	4	.538	6.535	.001 <sup>b</sup>
	Residual	2.554	31	.082		
	Total	4.708	35			

من مخرجات ال spss

يوضح الجدولين رقم ( 2-10 ) و ( 2-11 ) أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة-. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع الوظيفي أو جي سي سي؛ إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  ( 0.676 ) عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05. أما معامل التحديد  $R^2$  بلغ (0.457), أي: أن ما قيمته (0.457) من التغيرات في مستوى إدارة الصراع الوظيفي في مؤسسة أو جي سي سي عن التغير في أنماط القيادة الإدارية , كما بلغت قيمة درجات التأثير  $\beta$  (0.034) للنمط الديمقراطي؛ و(0.373) للنمط الأوتوقراطي؛(0.083) للنمط الحر؛ و(0.257) للنمط التحويلي؛ مما يعني أنه الزيادة بدرجة واحدة من أنماط القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة في مستوى إدارة الصراع في مؤسسة أو جي سي سي بقيمة (0.034) للنمط الديمقراطي؛ و(0.373) للنمط الأوتوقراطي؛(0.083) للنمط الحر؛ و(0.257) لنمط التحويلي؛ ويؤكد هذا الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت ( 6.535 ), وقد بلغ مستوى الدلالة 0.001 أي أقل من 0.05 , وعليه تقبل الفرضية البديلة الخامسة وترفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلي ومستوى الصراع الوظيفي مطاحن الخادم"

"الجدول ( 2-12 ) نتائج إختبار أثر نمط القيادة الديمقراطي على إدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة-

المتغير التابع	الارتباط $R$	معامل التحديد $R^*$	$F$	معامل الأندثار $B$	Sig مستوى الدلالة
إدارة الصراع الوظيفي	0.063	0.004	0.133	0.08	0.717

المصدر: من إعداد الطالبة إعتداع على

\*=2

مخرجات spss

يوضح الجدول السابق (2-12) أثر نمط القيادة الديمقراطي على إدارة الصراع مطاحن الخادم -ورقلة-. حيث تبين النتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذودلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم -ورقلة-, إذ بلغ معامل الارتباط R (0.063) عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05, أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.004), أي أن ما قيمته (0.004) من المتغيرات في مستوى إدارة الصراع الوظيفي ناتج عن التغير في نمط القيادة الديمقراطي, كما بلغت قيمة درجات التأثير  $\beta$  (0.08), مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نمط القيادة الديمقراطي يؤدي الى الزيادة في مستوى إدارة الصراع مطاحن الخادم -ورقلة- بقيمة (0.08). ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.133) وكما بلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.717 أي أكبر مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 ؛ وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الأولى ورفض الفرضية البديلة, وتنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة-".

(2-13): نتائج إختبار أثر نمط القيادة الأوتوقراطي على إدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة-.

المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R*	F	معامل الانحدار B	Sig مستوى الدلالة
إدارة الصراع الوظيفي	0.598	0.357	18.889	0.505	000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على

\*=2

مخرجات spss

نلاحظ في الجدول السابق (2-13) أثر نمط القيادة الأوتوقراطي على إدارة الصراع في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة-. حيث تبين النتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذودلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوى الصراع الوظيفي في مؤسسة أو جي سي سي, إذ بلغ معامل الارتباط R (0.598) عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05, أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.357), أي أن ما قيمته (0.357) من المتغيرات في مستوى إدارة الصراع الوظيفي ناتج عن التغير في نمط القيادة الأوتوقراطي, كما بلغت قيمة درجات التأثير  $\beta$  (0.505), مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نمط القيادة الأوتوقراطي يؤدي الى الزيادة في مستوى إدارة الصراع في مؤسسة أو جي سي سي بقيمة (0.505). ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.889) وقد بلغ مستوى الدلالة المحسوب 000 أي أقل مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 ؛ ويعني رفض الفرضية الصفرية الثانية وقبول الفرضية البديلة وتنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة-".

الجدول ( 2-14) نتائج إختبار أثر نمط القيادة الحر على إدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق ورقلة-".

المتغير التابع	الإرتباط R	معامل التحديد R2	F	معامل الأتحدار B	Sig مستوى الدلالة
إدارة الصراع الوظيفي	0.479	0.230	10.149	4.421	0.003

المصدر: من إعداد الطالبة إعتماذ على مخرجات spss

\*2=

يوضح الجدول ( 2-14) أثر نمط القيادة الحر على إدارة الصراع في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة-. حيث تبين النتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذودلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة-، إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.479) عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05، أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.230)، أي أن ما قيمته (0.230) من المتغيرات في مستوى إدارة الصراع الوظيفي ناتج عن التغير في نمط القيادة الحرة، كما بلغت قيمة درجات التأثير  $\beta$  (4.421)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نمط القيادة الحرة يؤدي الى الزيادة في مستوى إدارة الصراع في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة- بقيمة (4.421). ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.149)، وقد بلغ مستوى الدلالة المحسوب 0.003 أي أقل من 0.05؛ ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، وتنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة-".

(15-2) نتائج إختبار أثر نمط القيادة التحويلي على إدارة الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -

ورقلة-

المتغير التابع	الإرتباط R	معامل التحديد R2	F	معامل الأختار B	Sig مستوى الدلالة
إدارة الصراع الوظيفي	0.509	0.259	11.880	0.456	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة إعتد على مخرجات spss

\*2=

يوضح الجدول (2-15) أثر نمط القيادة التحويلي على إدارة الصراع في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة-. حيث تبين النتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلي ومستوى الصراع في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة-. إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.509) عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05, أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.259), أي أن ما قيمته (0.259) من المتغيرات في مستوى إدارة الصراع الوظيفي ناتج عن التغير في نمط القيادة التحويلية, كما بلغت قيمة درجات التأثير  $\beta$  (0.456), مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نمط القيادة التحويلية يؤدي الى الزيادة في مستوى إدارة الصراع في مؤسسة أو جي سي سي بقيمة (0.456). ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (11.880), وقد بلغ مستوى الدلالة 0.002 أي أقل من 0.05 ؛ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية الرابعة وقبول الفرضية البديلة وتنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلي ومستوى الصراع الوظيفي في مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة- "

جدول (17-2) الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

المتغير التابع	الإرتباط R	معامل التحديد (R*)	F	معامل الأختار B	Sig مستوى الدلالة
إدارة الصراع	0.676	0.457	6.535	النمط الديمقراطي	0.873
				النمط الأوتوقراطي	0.013
				النمط الحر	0.653
				النمط التحويلي	0.081

من النتائج الإحصائية السابقة يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وإدارة الصراع الوظيفي  $R$  بلغت (0.676) أي بنسبة 67.6% هناك ارتباط قوي بينهما, الدقة في تقدير المتغير التابع هو (457.0) أي 45.7%, بمعنى أن (45.7%) من مستوى إدارة الصراع يرجع إلى النمط القيادي الديمقراطي، والنسبة المتبقية من المعامل (54.3%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

### خلاصة الفصل:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية الخاصة بالأنماط القيادية الإدارية وأهميتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها وأثرها على إدارة الصراع, تم في الفصل الثاني عرض الدراسة الميدانية وذلك بدراسة حالة مطاحن الخادم لإنتاج الدقيق -ورقلة- وذلك من خلال تحليل الإستبيان باستعمال أساليب إحصائية (المتوسط الحسابي, الإنحراف المعياري ..... ) وتوصلنا إلى معرفة أثر كل نمط من أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع الوظيفي.





## الخاتمة

أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم، في عالم متغير ومتقلب فهي بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى نمط قيادة فعال يأخذ بعين الإعتبار جميع العوامل والظروف الحاجية والداخلية، ولعل من أهم هذه الظروف داخل المؤسسة هي الصراعات وكيفية إدارتها، نمط قيادة قادر على المجارات هذه الصراعات وصنع القرار المناسب لذلك يتأثير في المرؤوسين لجعلهم يتقبلون هذه القرارات والحلول التي يقترحها القائد للوصول إلى الوضع الذي يناسب الجميع، ولا نقصد هنا التخلص وبشكل نهائي من الصراع إنما جعل المؤسسة تتعايش مع الصراع الإيجابي أو الذي هو أمر طبيعي في بيئة الداخلية للعمل، وقد تطرقنا سابقا إلى أنواع الصراع ووجود الصراع الإيجابي ضمنها، وهذا ما جعلنا نطرح الإشكالية: **مامدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟** والتي سعينا من خلال هذه الدراسة الإجابة عليها، حيث تبرز الدراسة أنماط القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الصراع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وهي مطاحن الخادم-ورقلة-إنتاج الدقيق، وهي دراسة إحصائية وصفية للأنماط القيادة الإدارية وأثر كل نمط على إدارة الصراع ودراسة الأثر من خلال إرتباط عن مدى وجود أثر بين المتغيرين.

تم التطرق الى فرضيات فأظهرت نتائج الدراسة الإحصائية التي إعتمدت في تحليلها على مجموعة من المؤشرات والأساليب الإحصائية والمتمثلة في ( المتوسط الحسابي، النسب المئوية، الإنحراف المعياري، ومعامل الإرتباط، ..... ) أنه

### ربط النتائج بفرضيات:

**الفرضية الأولى:** أثبتت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وإدارة الصراع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، ويعود هذا الى قيمة الإرتباط  $R(0.063)$  وعلاقة طردية بما أن الإشارة موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R^2=0.004$ ) وهي قوة تفسيري ضعيفة نسبيا مما يعني أن أثر النمط الديمقراطي ليس بدرجة قوية على إدارة الصراع، وهذا يعني أن النمط القيادي الديمقراطي تفسر ما مقداره (0.4%) من المتغير التابع (إدارة الصراع) والباقي لعوامل أخرى.

**الفرضية الثانية:** بنسبة لهذه الفرضية تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وإدارة الصراع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، ويعود هذا الى قيمة الإرتباط  $R$  والتي بلغت (0.598)، و العلاقة هنا طردية لأن إشاره موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت  $R^2(0.357)$  وهي قوة تفسيري ضعيفة نسبيا مما يعني أن أثر النمط الأوتوقراطي ليس بدرجة قوية على إدارة الصراع، وهذا يعني أن النمط القيادي الأوتوقراطي يفسر ما مقداره (35.7%) من المتغير التابع (إدارة الصراع) والباقي لعوامل أخرى.

## الخاتمة

**الفرضية الثالث:** بنسبة لهذه الفرضية تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر وإدارة الصراع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05, ويعود هذا الى قيمة الارتباط R والتي بلغت (0.479), و العلاقة هنا طردية لأن إشاره موجبة, أما القوة التفسيرية فقد بلغت R2 (0.230) وهي قوة تفسيري ضعيفة نسبيا مما يعني أن أثر النمط الحر ليس بدرجة قوية على إدارة الصراع, وبتالي النمط القيادي الحر يفسر ما مقداره (23%) من المتغير التابع ( إدارة الصراع) والباقي لعوامل أخرى.

**الفرضية الرابعة:** فيما يخص هذه الفرضية تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وإدارة الصراع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05, ويعود هذا الى قيمة الارتباط R والتي بلغت (0.509), و العلاقة هنا طردية لأن إشارته موجبة, أما القوة التفسيرية فقد بلغت R2 (0.259) وهي قوة تفسيري ضعيفة نسبيا مما يعني أن أثر النمط الحر ليس بدرجة قوية على إدارة الصراع, وبتالي النمط القيادي التحويلي يفسر ما مقداره (25.9%) من المتغير التابع ( إدارة الصراع) والباقي لعوامل أخرى.

**الفرضية الخامسة:** أثبتت الدراسة أنه هنالك تعدد للأنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المتوسطات الحسابية لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية, وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته 2.37 وهو مستوى مرتفع وهذا تتفق مع دراسة (توفيق حامد طوالبه 2008).

من خلال عرض الفرضيات السابقة يمكن إستنتاج النتائج التالية:

**نتائج الدراسة:** من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة مطاحن الخادم-ورقلة-, توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- تعتبر مؤسسة مطاحن الخادم-ورقلة- ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المؤسسات الأخرى.

- يتبين من خلال اختبار الفرضيات أن الأنماط القيادية الإدارية ومع إختلاف أنواعها ( النمط الديمقراطي, النمط الأوتوقراطي, النمط الحر, النمط التحويلي) كان لها أثر واضح على إدارة الصراع في مطاحن الخادم-ورقلة-, حيث أثبتت درجة هذا التأثير فكان قوية مما يعني قبول الفرضيات جميعها, أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع مطاحن الخادم-ورقلة-.

- أثبتت الدراسة تعدد الأنماط القيادة الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة وأنه يغلب عليها النمطين الديمقراطي والتحويلية وذلك حسب نتائج المتوسطات الحسابية الخاص بكل نمط.

## الخاتمة

- تبين الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي والتحويلي لهما درجة عالية من التأثير على إدارة الصراع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة, وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي أيضا.
- وبنسبة للنمطين القياديين الحر الأوتوقراطي, فقد أوضحت الدراسة أن لهما أثر سلبي على مستوى إدارة الصراع الوظيفي لأنه لا يتم خلالهما إتباع أسلوب التعاون والتسوية لإدارة الصراع.
- من خلال الدراسة يمكن إستنتاج أن القائد الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتبع أسلوب التعاون والتسوية كطرق لحل الصراعات داخل المؤسسة.
- يتم تطبيق أساليب إدارة الصراع المتبقية بدرجات متفاوتة في المؤسسة محل الدراسة وبدرجة أقل وأضعف من أسلوب التعاون والتسوية.
- النمط القيادي الملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو النمط القيادي التحويلي وذلك ما تأكده الدراسات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة كبيرة, والنمط الديمقراطي هو النمط السائد حسب الدراسة.

**توصيات الدراسة:** كخلاصة لدراسة ولما جاء فيها, يقدم الباحث بعض التوصيات والإقتراحات لتحديد نمط القيادة السائد ومساهمة في معرفة الأسلوب الأمثل لإدارة الصراع في المؤسسة محل الدراسة, وتتلخص هذه التوصيات في:

- بناء قاعدة للتعزيز وإتباع أسلوب خاص لذلك لأن هذا يعزز من القيادة التحويلية داخل المؤسسات, وكذا ويشعر المرؤوسين بالثقة والولاء والإعجاب والإحترام لقائدهم في ظل هذه القيادة, فهي الأحسن والأكثر ملائمة ونجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يجب على المؤسسة المحافظة على أسلوبها في إرضاء عمالها إشباع حاجاتهم ورغباتهم, كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العمال ومصالح المؤسسة من خلال توسع الدور الذي يقومون به القائد في ذلك, على القائد ( الرئيس المباشر) إعطاء أكثر تفويض لسلطاته ومهامه أي التخلي عن بعض من صلاحياته, بذلك تكون المؤسسة قد حققت كل مراكز القيادة الديمقراطية.
- ضرورة إستيعاب الصراع الوظيفي كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, ومعرفة سبل إدارته والتقليل منه.
- بعد القيام بالدراسة نقترح على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشجيع المرؤوسين على طرح الأفكار, الإبداع, والمشاركة في إتخاذ القرار على الأقل في الأمور التي تخصهم وتحص عملهم.

## الخاتمة

- أثبتت الدراسة أنه يتلائم أسلوب التعاون والتسوية مع النمط القيادي الديمقراطي والتحويلي, لذا يجب إتخاذ هذا الأسلوبين مع كأداة لحل الصراعات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوصول إلى أداء أحسن للمؤسسة وذلك نتيجة الإستقرار الداخلي للعاملين.

### آفاق الدراسة:

1. دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. أثر الرضا الوظيفي على إدارة الصراع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
3. تأثير الصراع الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
4. أثر الصراع الوظيفي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
5. علاقة أنماط القيادة الإدارية بمستوى الولاء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
6. تأثير النمط القيادي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



### أ- الكتب:

1. تعريب رفاعي معمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني, إدارة السلوك في المنظمات, دار المريخ للنشر, 2004م.
2. زهير بوجمعة شلابي, الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2013 م.
3. كمال برباوي, دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, العدد 04, جامعة بشار, 2013م.
4. ماهر محمد حسن, القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم, دار الكندي للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, ط الاولى, 2014م.
5. محمود عبد الفتاح رضوان, إدارة النزاعات والصراعات في العمل, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, الطبعة الاولى, 2012 م.
6. هيفاء الحميدي, اشواق لعتبي, هدى الزومان, - نظريات + أنماط - القيادة التربوية, ماجستير لإدارة والتخطيط التربوي, جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية, المملكة العربية السعودية

### ب- المذكرات والأطروحات:

- 1- أحمد يوسف أحمد اللوح, الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي -دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية-, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية بغزة, 2008م.
- 2- أمل محمد سرحان المخلافي, الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي, مذكرة قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية, جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, اليمن, 2008م.
- 3- بن معتوق حمزة, القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي, دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع, جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2015م.
- 4- توفيق حامد طوالبه, أثر الانماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين, دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن, قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص إدارة الأعمال, الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية, 2008م.

- 5- حافظ عبد الكريم الغزالي, تأثير القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات التأمين الأردنية, رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, 2012م.
- 6- حسن محمود حسن ناصر , الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية , من وجهة نظر العاملين , مذكرة قدمت لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال /إدارة الموارد البشرية , الجامعة الاسلامية , غزة فلسطين , 2010م.
- 7- خدير نسيمية ، مساهمات أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الإقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير منظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس , 2015 م.
- 8- زياني إيمان , تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة , مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات ني شهادة الماستر في علوم التسيير, دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الجنوب -أوماش- جامعة محمد خيضر- بسكرة - , 2014م.
- 9- سميرة صالحى وعبد الناصر موسى , أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمؤوسين - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك , شعبة النقل بواسطة الأنايبب ,المديرية الجهوية بجاية - مجلة الباحث , العدد 14 , جامعة قاصدي مرباح -ورقلة, وجامعة محمد خيضر بسكرة , 2014 م.
- 10- الصالح جيلح, أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين , في إطار التحضير لأطروحة ماجستير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, تخصص إدارة أعمال.
- 11- كلثوم مخيمر صبره, أنماط القيادة وعلاقتها بجودة الأداء المهني للأخصائيين الإجتماعيين العاملين بالبحال المدرسي بمدينة الفيوم, جامعة الفيوم , ضمن مقتضيات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الخدمة الاجتماعية, 2011م.
- 12- نور الدين عسلي ,إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين ,دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , جامعة الجزائر , 2009م.
- 13- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي , الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة ، مذكرة مكتملة لمتطلبات الماجستير في ادارة الاعمال , الجامعة الافتراضية , المملكة المتحدة البريطانية , 2011 م.

ج- المجالات :

- عونية أبو سنينه وعبد الجبار البياتي, مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان , المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد 10, عدد 1, 2014م.

ه- المواقع الإلكترونية:

leadership-styles-and-organizational-conflict-management  
[www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

د- المراجع الأجنبية

- **Kavitha Sethuraman & Jayshree Suresh", Effective Leadership Styles**, International Business Research; Vol. 7, No. 9 School of Management, SRM University, Kattankulathur; 2014
- Mouna joulali, **les conflits organisationnels entre le departement Le marketing et department finance dans les entreprises Tunisiennes** , MÉMOIREPRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA-RECHERCHE) UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL ,2007.







## الملاحق

الرقم	إسم الأستاذ	الرتبة	جهة العمل
01	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
02	أسماء يوسف	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
03	بن شويحة بشير	أستاذ مساعد	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
04	مناصيرية رشيد	أستاذ محاضر	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-



الملحق رقم (2)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إستمارة الإستبيان

يكمن الهدف من هذه الدراسة معرفة " أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " . وذلك كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - , لذا نرجو منكم التعاون بالإجابة على أسئلة هذه الإستبيان ونحيطكم علما أن معلومات هذا الإستبيان ستستخدم فقط في إطار البحث العلمي .

[anafati90@gmail.com](mailto:anafati90@gmail.com)

" شاكرين لكم حسن تعاونكم "

## الملاحق

الجزء الأول البيانات الشخصية : ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

- 1- الجنس :  أنثى  ذكر
- 2- العمر : ( أقل من 30 سنة )  ( من 30 إلى 40 سنة )   
( من 40 إلى 50 )  ( أكثر من 50 سنة )
- 3- المستوى التعليمي : (أقل من الثانوي )  (ثانوي )  ( جامعي )
- 4- الخبرة المهنية : ( من 0 إلى 5 سنوات )  ( من 6 إلى 10 سنوات )   
( من 15 إلى 20 سنة )  ( أكثر من 20 سنة )

الجزء الثاني العبارات المتعلقة بالموضوع

- 1- أنماط القيادة الإدارية: " يقصد بالنمط القيادي الأسلوب الذي يتبعه القائد للتأثير في الآخرين, وتوجيه سلوكهم
- 2- والنمط القيادي يمثل مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبيدها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته .

## الملاحق

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
<b>أنماط القيادة الإدارية</b>				
<b>النمط القيادي الديمقراطي</b>				
-1	يعامل رئيسي المباشر بتعاطف خاصة في الظروف الصعبة			
-2	يفسح لي رئيسي المباشر المجال لطرح أفكار جديدة في العمل			
-3	أحيانا يتنازل لي رئيسي عن بعض صلاحياته في إنجاز العمل			
-4	يشجعني رئيسي المباشر في مناقشة مختلف الأمور والمشاكل الإدارية			
-5	يفسح رئيسي لي المجال مشاركة في اتخاذ القرارات دائما			
-6	عند توزيع المهام في العمل يراعي رئيسي قدراتي في العمل			
<b>النمط القيادي الأوتوقراطي</b>				
-7	يهتم رئيسي فقط بما يجب عمله دون الإهتمام بمشاكلي			
-8	يطلب رئيسي مني اقتراحات في حل مشكلة معينة ثم يتخذ هو القرار بنفسه			
-9	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات الخاصة بكل تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها			
-10	أرى رئيسي المباشر صارما في التعامل معي			
<b>النمط القيادي الحر</b>				
-11	يتيح رئيسي قدر كبير من الحرية لي لممارسة عملي وإصدار القرارات التي أراها ملائمة لانجاز العمل			
-12	يعتمد رئيسي عليا دون توجيهي أو إشراكي في إتخاذ القرار، ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة			
-13	يفوض رئيسي لي أعماله بشكل كبير وبنطاق واسع			
-14	يوفر رئيسي حاجات المرؤوسين ويهتم بمشاعرهم			
<b>النمط القيادي الحر</b>				
-15	يعتمد الرئيس على النهجية العلمية في اتخاذ القرارات			
-16	يقدم رئيسي دورات تدريبية لكل العاملين لتحسين مهاراتهم			
-17	أفكار الرئيس واضحة لجميع العاملين مشاعره تظهر من خلال تصرفاته			

## الملاحق

			لا يهمل الرئيس الفروق الفردية الواضحة بين العاملين	-18
			طريقة الإنصال برئيسي سهلة ولا يتدخل عندما تكون المشاكل حادة	-19

**الجزء الثالث إدارة الصراع:** لا تعمل المؤسسة بكفاءة وفعالية إلا بوجود تفاعل وتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات المختلفة وينتج عن هذا التفاعل بعض الاختلافات في وجهات النظر أو ما يسمى بالصراع الوظيفي لهذا أوجد الباحثين أساليب لإدارة هذه الصراعات .

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
<b>إدارة الصراع الوظيفي</b>				
<b>أسلوب التعاون</b>				
-1	يتفاوض رئيسي معي ومع زملائك من أجل التوصل إلى حل وسط للخلافات			
-2	يطلب رئيسي مني تفادي الخلاف لتجنب التجريح			
-3	يحاول رئيسي الإبتعاد عن مواضيع الخلاف			
-4	يقلل رئيسي من قيمة الخلافات حتى يتوصل الى حل			
-5	يحاول رئيسي التوصل الى حل مفيد لأطراف الصراع			
-6	يحاول الرئيس عدم إظهار الخلاف في حالة وجوده			
-7	يجمع الرئيس بين خبرته وخبرات لآخرين لحل الخلاف			
<b>أسلوب التسوية</b>				
-8	يستخدم رئيسي نفوذه لفرض أفكاره			
-9	يتبع رئيسي أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى القرار السليم			
-10	يشجع فكرة إبداء الرأي والتعبير بكل صراحة			
-11	يتنازل الرئيس على بعض من أفكاره لإحداث التوازن في العمل			
-12	يتفادى الغضب أمام العمال والتصادم معهم			
-13	يتمسك الرئيس بوجهة نظره حتى يحصل على ما يريد			
-14	يستخدم أسلوب الإقناع وقوته لكسب المناقشة			

من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

### الملحق رقم (3)

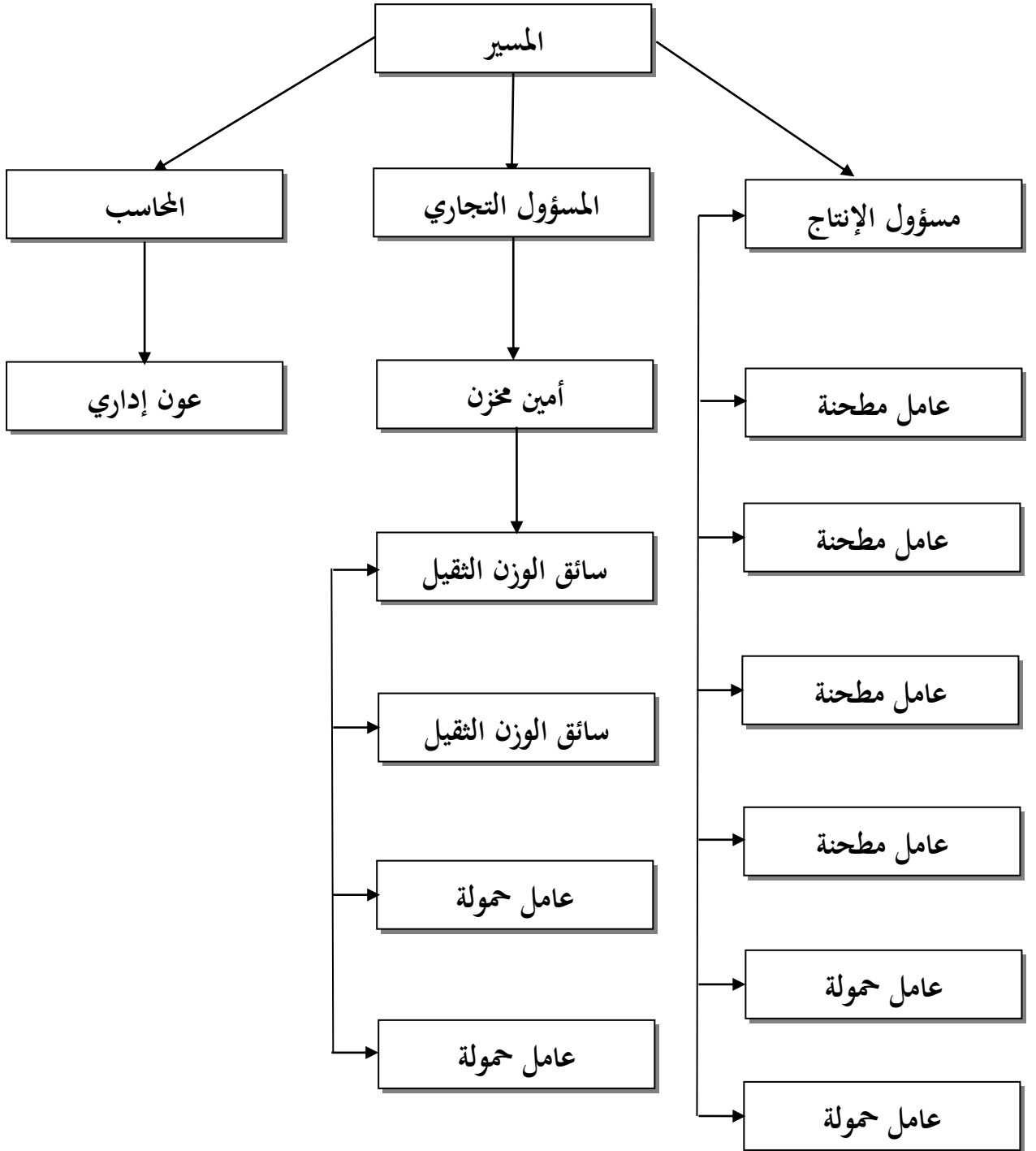
أسئلة المقابلة:

- 1- ما هو نوع المؤسسة ؟ وما هو نشاط التي تنشط فيه؟
- 2- متى تأسست وما هو رقم أعمالها؟
- 3- متى دخلت النشاط (الإنتاج) وفي أي نشاط متخصصة؟
- 4- كم مساحتها الإجمالية ؟ وما هو عدد عمالها الذكور وإناث؟
- 5- هل تشعر بأن العمال لديهم ولاء للمؤسسة وإنتماء لها؟
- 6- هل يتم تأمين العاملين ضد الحوادث في المؤسسة؟
- 7- هل يشعر العامل بأن أعماله قد نالت حظها من التقييم؟
- 8- كيف يتم توظيف العمال في المؤسساتكم ؟ وهل هو توظيف مباشر أو عن طريق مسابقة؟ وهل هو مصدر داخلي أم خارجي؟
- 9- أي أسلوب يتم إتباعه لتخفيف من حدة الصراعات داخل مؤسساتكم؟
- 10- إختار أحد الأساليب التالية: التسوية, التعاون,



الملحق رقم (4)

الهيكل التنظيمي مطاحن الخادم-ورقلة--



المصدر: العون الإداري

Frequency Table

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	33

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أنثى	2	5.1	5.6	5.6
ذكر	34	87.2	94.4	100.0
Total	36	92.3	100.0	
Missing System	3	7.7		
Total	39	100.0		

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من أقل	5	12.8	13.9	13.9
سنة 40 إلى 30 من	21	53.8	58.3	72.2
سنة 50 إلى 40 من	9	23.1	25.0	97.2
سنة 50 من أكثر	1	2.6	2.8	100.0
Total	36	92.3	100.0	
Missing System	3	7.7		
Total	39	100.0		

## الملاحق

### المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي من أقل	11	28.2	30.6	30.6
	ثانوي	13	33.3	36.1	66.7
	جامعي	12	30.8	33.3	100.0
	Total	36	92.3	100.0	
Missing	System	3	7.7		
Total		39	100.0		

### الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 إلى 0 من	9	23.1	25.0	25.0
	سنوات 10 إلى 6 من	18	46.2	50.0	75.0
	سنة 20 إلى 15 من من	9	23.1	25.0	100.0
	Total	36	92.3	100.0	
Missing	System	3	7.7		
Total		39	100.0		

## Descriptive

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
خاصة بتعاطف المباشر رئيسي يعاملي الصعبة الظروف في	36	2.61	.549
ل طرح المجال المباشر رئيسي لي يفسح العمل في الجديدة أفكاره	36	2.58	.554
بعض عن رئيسي لي يتنازل أحيانا العمل إنجاز في صلاحياته	36	2.14	.543
مناقشة في المباشر رئيسي يشجعني الإدارية والمشاكل الأمور مختلف	36	2.69	.577
في مشاركة المجال لي رئيسي يفسح دائما القرارات اتخاذ	36	2.56	.652
يراعي العمل في المهام توزيع عند العمل في قدراتي رئيسي	36	2.83	.378
Valid N (listwise)	36		

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 <sup>a</sup>	.457	.387	.28704

a. Predictors: (Constant), النمط, الأوتوقراطي النمط, الديمقراطي النمط, التحويلي النمط, الحر

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.154	4	.538	6.535	.001 <sup>b</sup>
	Residual	2.554	31	.082		
	Total	4.708	35			

a. Dependent Variable: الصراع إدارة

b. Predictors: (Constant), النمط, الأوتوقراطي النمط, الديمقراطي النمط, التحويلي النمط, الحر

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.902	.581		1.552	.131
	الديمقراطي النمط	.034	.214	.027	.161	.873
	الأوتوقراطي النمط	.373	.143	.442	2.620	.013
	الحر النمط	.083	.183	.095	.455	.653
	التحويلي النمط	.257	.143	.287	1.802	.081

a. Dependent Variable: الصراع إدارة

## الملاحق

### فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان
VII	الإهداء .....
VII	الشكر .....
VII	الملخص .....
VII	قائمة المحتويات .....
VII	قائمة الجداول .....
VII	قائمة الأشكال .....
VII	قائمة الملاحق .....
VII	قائمة المصطلحات .....
أ-ب-ج	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: أنماط القيادة الإدارية وإدارة الصراع</b>	
2	مقدمة الفصل .....
3	المبحث الأول: مفاهيم حول أنماط القيادة وإدارة الصراع .....
3	المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية وأنماطها .....
3	الفرع الأول : تعريف القيادة الإدارية وعناصرها .....
5	الفرع الثاني : أهمية القيادة الإدارية .....
6	الفرع الثالث : سمات القائد .....
7	الفرع الرابع : الأنماط القيادية .....
10	المطلب الثاني: إدارة الصراع الوظيفي .....
10	الفرع الأول: مفهوم الصراع الوظيفي .....
10	الفرع الثاني: مستويات الصراع الوظيفي .....
11	الفرع الثالث: مراحل الصراع الوظيفي .....
12	الفرع الرابع: أساليب إدارة الصراع الوظيفي .....
13	المطلب الثالث: أثر أنماط القيادة الإدارية علي إدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .....
13	الفرع الأول: أثر نمط القيادة الأوتوقراطي على إدارة الصراع .....
14	الفرع الثاني : أثر نمط القيادة الديمقراطي على إدارة الصراع .....

## الملاحق

14	الفرع الثالث: أثر نمط القيادة الحر على إدارة الصراع.....
14	الفرع الرابع: أثر نمط القيادة التحويلية على إدارة الصراع.....
15	المبحث الأول: الدراسات التطبيقية.....
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
15	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية .....
17	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....
18	المطلب الثاني: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف.....
18	الفرع الأول : أوجه التشابه.....
18	الفرع الثاني : أوجه الاختلاف.....
19	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثاني:دراسة حالة مطاحن الخادم</b>	
20	مقدمة الفصل .....
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.....
21	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة .....
21	الفرع الأول: مجتمع الدراسة ومتغيراتها.....
22	الفرع الثاني: أدوات الدراسة .....
23	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وثبات أداة الدراسة.....
23	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
25	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان.....
26	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتحليلها.....
26	المطلب الأول: عرض النتائج ومناقشتها.....
26	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية للعينة.....
27	الفرع الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.....
31	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات وتحليل النتائج .....
31	الفرع الأول: عرض الفرضيات.....
32	الفرع الثاني: تحليل النتائج باستخدام معاملات الارتباط والانحدار الخطي.....
38	خلاصة الفصل.....

## الملاحق

---

42	الخاتمة.....
47	المراجع.....
52	الملاحق.....
73	الفهرس.....