

دور القيادة في ادارة الصراع في المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة تندوف

Role of leadership in conflict management in the National Mobile Phone Corporation Mobilis Tindouf Agency

أ. نجاة وسيلة بلغنامي ، د. حماد فردي

المركز الجامعي علي كافي تندوف الجزائر .

تاريخ الاستلام: 2019/08/03؛ تاريخ القبول: 2019/12/31

ملخص: عالجت في هذه الدراسة دور القيادة في إدارة الصراع، و ما تخلفه هذه الأخيرة من آثار على المؤسسات و أفرادها و هيكلها التنظيمية، باعتبارها تفرز مجموعة من الانماط القيادية على حسب الموقف المثار امام الصراع كما يمكن ان تكون سببا في نشوئه، و لفهم العلاقة بين الانماط القيادية و ادارة الصراع استخدام المنهج الوصفي التحليلي ثم قمنا بمعالجة الاشكالية على مستوى المؤسسة الوطنية للهاتف موبيليس فرع تندوف باستخدام اسلوب الحالة بالاستعانة بأدوات الدراسة المقابلة والاستبانة التي بلغت فيه عبارات محاورها قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.63 و كانت قيمة صدق المحك 0.79 و و جاءت نتائج معاملات الارتباط قوية مما يدل على وجود ارتباط قوي بين محاور الدراسة و جميع عباراتهم بمستوى تأثير ذو دلالة احصائية عالي مما يعني أن فرضيات الدراسة محققة .

الكلمات المفتاحية: الادارة ، القيادة ، استراتيجية ، الصراع ، ادارة الصراع.

تصنيف JEL: M1؛ D74؛ M14 .

Abstract: In this study, we discussed the role of conflict management leadership and its effect on businesses, their individuals, and organizational structures, as it brings together a set of leadership styles depending on the situation raised in the conflict. That it can also be a cause of its emergence. To understand the relationship between leadership feats and conflict management we use the descriptive analytical approach, then we deal with the issue at the Mobilis Tindouf agency using using the corresponding study tools and the questionnaire in which the axes, whose Alpha Kronbach value for all the expressions in the 3 0,6 questionnaire and the sincerity test values were 79,0; thus the results of the coefficients were strong, which shows a strong correlation between the study axes a significant high statistical effect, which means that the hypotheses of the study are validated.

KeyWords : Management, leadership, strategy, conflict, conflict management.

Jel Classification Codes : M1, M14, D74 .

Résumé : Dans cette étude, nous avons traité le rôle du leadership au gestion des conflits ainsi son effet sur les entreprises, leurs individus et ces structures organisationnelles, en tant qu'elle portée un ensemble de styles de leadership en fonction de la situation soulevée au conflit. Qu'elle peut-aussi - être une cause de son émergence. Pour comprendre la relation entre les fasses de leadership et la gestion du conflit on utilise l'approche analytique descriptive , ensuite nous traitons la problématique au niveau l'agence téléphone Mobilis Tindouf en utilisant en utilisant les outils d'étude correspondants et le questionnaire dans lequel les axes, dont la valeur de Alpha Kronbach pour toutes les expressions du questionnaire 3 0,6 et le valeurs de Test de sincérité était de 79,0 ; ainsi les résultats des coefficients de étaient forts, ce qui montre une forte corrélation entre les axes de l'étude un effet statistique élevé significatif, ce qui signifie que les hypothèses de l'étude sont validées .

Mots-clés: gestion, leadership, stratégie, conflit, gestion de conflit.

Codes de classification Jel : M1, M14, D74 .

1- تمهيد :

أضحى موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفزهم وتحسن أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين. حيث تتخلف الانماط القيادية بعدة عناصر التي تؤثر تأثير سلبيًا وإيجابيًا على المناخ التنظيمي داخل العمل فتكون من الاسباب المؤدية لإحداث الصراع . حيث ترتبط الانماط القيادية في اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع ، و ذلك لان النمط القيادي يتكون من مجموعة من السمات و الصفات و الخصائص المتحدة مع بعضها البعض و هذه التوليفة من العناصر تحدد سلوك القائد الذي قد يتغير في نفس البيئة المتواجد فيها على حسب عملية التفاعل لهذه العناصر للتصرف امام الموقف الذي يثير الحدث بين محددات البيئة الداخلية و الخارجية.

أ. **الإشكالية:** لمعالجة هذا الموضوع ارتأينا طرح الاشكالية التالية: ما هو دور القيادة في إدارة الصراع في المؤسسة الوطنية

للهاتف

النقل موبيليس فرع تندوف. و لتوضيح الاشكالية الرئيسية نقوم بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي القيادة وأنماطها؟ و ماذا نعني بالصراع وما هي مؤشرات ومراحل ومستوياته وعلاقة بالإدارة؟
- ما تأثير أنماط القيادة على عملية إدارة الصراع؟

ب. **الفرضيات:** للإجابة على الاشكالية المطروحة وضعنا الفرضيات التالية:

- يساهم القائد في نشوء الصراع من عدمه .
- يؤثر النمط القيادي المتبع في اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع في المؤسسة.

ت. **أهمية الدراسة :** تكمن أهمية الدراسة في تقديم نتائج عملية تساهم في تحسين نوع اتخاذ القرار بالنسبة لقادة المؤسسات بتعريفهم لمختلف الاستراتيجيات المناسبة المتوافقة مع النمط القيادي لاحتواء الصراع من أجل تحسين أداء هذه المؤسسات و زيادة فعاليتها. حيث تشكل القيادة الناجحة اليوم مؤشر نجاح او فشل لأي مؤسسة في تحقيق اهدافها التي من أجلها أنشئت .

ث. **اهداف الدراسة :** حيث تهدف هذه الدراسة :

- التعرف مختلف الانماط القيادية
- معرفة أساليب ادارة الصراع
- قياس أثر بعض من أنماط القيادة في احتوائها الصراع
- تحديات القيادة في إدارة الصراع.

ج. **منهج و أدوات الدراسة:** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم

بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها كما أو كيفا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و يوضح لنا خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى. ثم استخدمنا اسلوب الحالة لفهم العلاقة القائمة بين انماط القيادة وادارة الصراع في المؤسسة الوطنية للهاتف النقل موبيليس بوكالة تندوف . عليه استعنا بنوعين من الادوات:

● **الأدوات المرتبطة بالتأصيل النظري:** تم اللجوء إليها بغية توضيح المفاهيم الأساسية وكذا التعرف على أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة وتتمثل في: المراجع والوثائق المكتبية (الكتب، المذكرات، المجالات، المقالات، الوثائق الإدارية).

● **الأدوات المرتبطة بالدراسة الميدانية:** تم اسقاط المضامين النظرية على واقع المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة تندوف قمنا باستعمال أداة كل: الاستبانة و المقابلة ، حيث تم تصميمها من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، كما تم تحليلها بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تسمح بالإجابة على تساؤلات الدراسة وكذا اختبار فرضياتها عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (spss) كما سنتطرق اليه بالتفصيل في الجانب التطبيقي.

ح. **الأبحاث والدراسات السابقة:** من أهم الدراسات التي تمايزت بنفس مصطلحات الدراسة :

● دراسة فاطمة وصيف لبيهي ، 2016 ، تحت عنوان أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مطاحن الخادم -ورقلة"- ، استخدمت فيه الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و اسلوب الحالة بالاعتماد على الاستبانة و المقابلة ، خلصت الدراسة الى التوصل الى أن الأنماط القيادية الادارية باختلاف أنواعها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي: لهم أثر واضح على إدارة الصراع في المؤسسة، مما أظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة في إدارة الصراع.

● دراسة حمزة بن معطوق ، 2015 ، تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و اسلوب الحالة ، و اظهرت النتائج أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه ، حيث كان أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي، وأن الأساليب الأخرى " أسلوب التنافس ، التعاون ، التجنب " تستخدم أحيانا فقط وبدرجات متفاوتة . كما اسفرت النتائج أن القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية والإدارية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي و يعد النمط القيادي الديمقراطي نسبيا هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي.

1.1- مدخل مفاهيمي لأنماط القيادة :

ارتبط مفهوم القيادة أولا بمصطلح القوة و السلطة (فرض أنماط سلوكية لدى شخص ما) منذ العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، كتعبير للانضباط ، حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى وصاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة، وكان نظام الحكم هرميا حيث يلي الفرعون في النفوذ الوزير الأول وتحت إمرته عدد من القادة المركزيين، لإدارة المصالح العامة كمخازن التموين والزراعة... الخ (Hamdi Amin , 1990, P27). حسب رأى ماكس فيبر وجينيس بريسارد أن تطور مفهوم القيادة كان انبثق من - الحضارة الفرعونية - أين كان مبنيا أساسا على تنسيق الجهود، بهدف تحقيق الرفاهية (Nawaf, 1999, P27-P28) ، كما اهتم الفراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعا لهم على خدماتهم (Hamdi Amin , 1990) ويعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين التنظيمية والإدارية، وهذا مت دفع بيتر دراكر إلى القول في محاضرة له سنة 1987 إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا بمهمة بناء الأهرامات في مصر، كان الزمن المتاح لهم لإنجاز مشروعاتهم ضئيلا، كما كانت مواردهم العلمية ووسائل النقل والرفع محدودة وبدائية، ولكنهم برغم ذلك شيدوا أعظم وأبقى عجائب الدنيا (Al-Hadidi, 1996) . أما في الإمبراطورية الصينية، حظيت القيادة الإدارية باهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357 ق.م،

وذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة لدولة الصين على يد الإمبراطور "ياو YAO"، ثم عرفت الإدارة الصينية في عهد الإمبراطور "شين الكبير" 2200 ق.م تنظيمًا محكمًا ومتميزًا، اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية كالخطيطة، التوجيه، التخصص، التنظيم وانتقاء القادة عن طريق الاختبار بحثًا منها على الكفاءة المهارات القيادية المؤهلة (Hamdi Amin , 1990)، اعتمدت فلسفة كونفوشيوس في تحديدها لمفهوم القيادة وخصائص القائد حيث وضع كونفوشيوس ستة خصائص يجب توافرها في القائد و هي : الاحساس الانساني، الانصاف، ادراك عادات و تقاليد المرؤوسين، الاخلاق (تظهر في السلوك)، الامتثال للقواعد، الثقة و المعرفة، بالإضافة إلى خاصيتين مكملتين هما

(Sopie , 2003, p 129-130) :

- **درجة قوة الشجاعة: (Yong):** خاصة مهمة خاصة عند مواجهة التكتلات (الفرق) لكن بحكمة من غير تهور، الجرأة على التحدي، الدفاع عن مصالح الجماعة.
- **درجة قوة الشدة أو الصرامة: (Yan):** لا تعني بالضرورة العقاب، بل تعني "صارم، لكن عادل"، والصرامة تتطلب من القائد أن يكون شجاعًا من مواقفه وقرارات.

حيث اقترن مصطلح القيادة بالحكمة عند الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فكتب أفلاطون (427 – 347 ق.م) أن أهل المعرفة من الفلاسفة والحكماء هو الأولى بالقيادة من غيرهم، لاكتسابهم حظًا أوفر من العلم والمعرفة، (Hassan Abdelhamid , 2010, P26–P27) وبهذا هو قادرون على تلخيص البشرية من الشرور والآثام. ثم جاء ليفسر نمط الحكم و أشار أرسطو (384 – 322 ق.م) أن نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمين الأرستقراطية والديمقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين، فإن كان العدد قليلاً كان الحكم أرستقراطيًا، وأن كان العدد كبيرًا فالحكم ديمقراطي، إلا أن كلا من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة والثروة، فمثلاً في ظل النظام الأرستقراطي الحكم والقيادة لأغنياء المجتمع، أما في الحكم الديمقراطي الحكم والقيادة لفقراء المجتمع. وفي رأيه إن الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معًا، وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جدا ولا فقراء جدا يعملون العقل في حل المشاكل دون الانحياز إلى العاطفة أو الهوى.

ليطور المصطلح عند الرومان ليشكل أحد معايير الانتقاء للانتماء إلى الطبقة الحاكمة بتركيز السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد يكون على أساس الثراء وأصحاب النفوذ. ليعتمد بعدها على معايير الجدارة والكفاءة والمؤهلات الموافقة للوظيفة لاختيار و تعيين القادة بعد ظهور الإمبراطورية (78 ق.م – 3065م) وبتوحيد أجزاء الدولة المتفرقة و لكن من خلال الإدارة التشاركية ومبدأ تفويض

السلطة في ممارسة المهام القيادية وذلك لشساعة واتساع رقعة الإمبراطورية. أما القيادة في الحضارة العربية، فبعد إرساء دولة الإسلام تم معها إرساء قواعد المدنية والتنظيم الإداري لأول مرة في تاريخ العرب، وكان القائد هو رسول الله (ص)، يمثل مركز الحكم، ويتم الرجوع إليه في

كل أمر للفصل فيه كما قال تعالى في سورة النساء في الآية رقم 59 (**فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول**). حيث تبين تعاليم الإسلام كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقومات القيادية الواجب توفرها في القائد لتحقيق القيادة الرشيدة، وتنقسم هذه المقومات والشروط إلى ثلاثة أقسام هي (Abdul-Shafi , 1996, P140–P141) :

- **المقومات الذاتية:** تؤهل الفرد ليكون قائدا منها الإيمان، العلم، الفصاحة، والبيان، الخلق الحسن، الرجولة، الانتماء

● **الشروط القيادية:** لا بد من توفرها في القائد الإداري صاحب المقومات الذاتية المذكورة أنفاً لتحقيق القيادة الرشيدة، وتمثل شروطاً لأنها متعلقة بعوامل خارجية ولا ترتبط بذات القائد مباشرة، وهي الاصطفاء، الإعداد، المنهجية، التأيد.

● **مقومات سلوكية قيادية:** متعلقة بالسلوك الإداري للقائد بعد توليه القيادة، تضمن له الفعالية والاستمرار، وتتمثل في: القدوة، الصبر، الرحمة، الشورى، الاجتهاد، العزيمة، الموضوعية، الواقعية، التوكل.

إجمالاً وبصفة عامة كيف كانت نظرة الفكر الإداري للقيادة في أهم الحضارات الإنسانية عبر مراحل مختلفة من التاريخ القديم. على غرار التاريخ المعاصر تزامنت مع التغيرات في الفكر الإنساني السياسي والاجتماعي والاقتصادي، في ظهور العديد من مدارس الفكر الإداري التي قدمت إسهامات في مجال القيادة، فالمدرسة العلمية للإدارة لـ "فريدريك تايلور" الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه لأدوار المدير والمتمثلة في ما يلي: (Al-Qaryouni, 2006, P52-P56)

- أن لا يكون المدير ارتجالياً عند تقييمه لأداء المرؤوسين بل يجب عليه استعمال المعايير العلمية.
- أن يكون اختياره وتدريبه لمرؤوسيه على أساس علمي.
- أن يكون متعاوناً معهم بإخلاص وأن يعمل على تنمية قدراتهم من أجل إنجاز العمل.
- أن يكون عادلاً في تقسيم عادل في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، فالمدير مهمته تخطيط العمل وتنظيمه، ومسؤولية المرؤوسين هي التنفيذ.

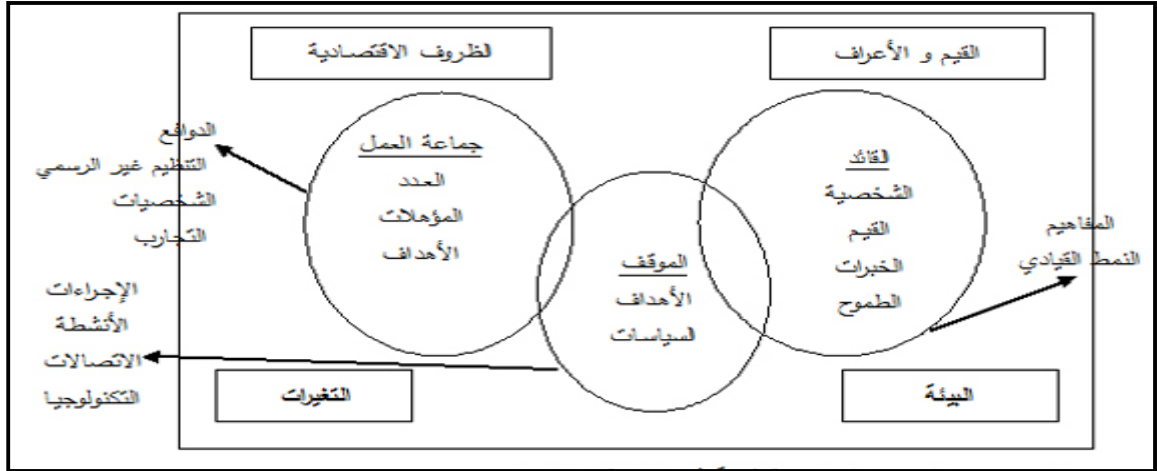
كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما سماه "المغريات أو المشجعات" كزيادة الأجر، الترقية السريعة... الخ، إلا أنه أهمل العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية، ورغم ذلك كان لنظريته الفضل في إبراز أهمية القيادة وتأثيرها على مستوى الإنتاج من خلال التخطيط والرقابة (Nawaf, 1999, P58)، لخص "هنري فايول" القيادة بإصدار الأوامر والتعليمات، التي تعبر عن إرادة القائد في كيفية تحقيق الأهداف بفضل إعطاء أوامر وتعليمات محددة مما ينجر على ذلك على الدرجة العليا السلطة للدرجة التي أدناه الرئيس المطالبة بالإخضاع وعلى المرؤوس الالتزام بالإمتثال وفي كلا الحالتين بتنفيذ أو رفض الأوامر يترجم من خلال عمليتي الجزاء والعقاب (Belghanami, 2016). بالاشارة الى الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة وحدد خصائص وصفات يجب توافرها عند المدير (القائد) وهي (Nawaf, 1999, P63):

- **صفات عقلية:** القدرة على الفهم والتعبير والإدراك السليم للأمور.
 - **صفات أخلاقية:** حسن المعاملة الشجاعة والاحترام.
 - **صفات ثقافية:** ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل.
 - **صفات تتعلق بالخبرة والتجربة:** والمعرفة الجيد للعمل حتى يؤدي بطريقة سليمة.
- في هذا الصدد أشار "ماكس فيبر" من خلال المدرسة البيروقراطية أن أسلوب القيادة من خلال التمييز بين ثلاث نماذج أساسية للسلطة وهي:

- **السلطة التقليدية:** تتركز فيه سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات والتقاليد ووفائهم لها، مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سناً على الأصغر سناً، وكذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة (Hassan, 2010, P44, Abdelhamid)

- **السلطة الكاريزمية:** فإن سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بأن له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين وتضمن له ولاء وإذعان التابعين (Hassan Abdelhamid , 2010, P42-P43) .
- **السلطة الشرعية:** فقد اقترح فيبر الأسلوب البيروقراطي للإدارة، وتظهر سلطة القائد الرسمي من خلال إصداره للأوامر لمرؤوسيه وقبولهم لها اتقاداً منهم بشرعية هذه القوانين والقواعد التنظيمية الرسمية. وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي (Al-Otaibi,, 2007,P26) .
- أما التيار السلوكي رأى القيادة أحد العناصر الأساسية لتشكيل مع الدافع و الاتصال وظيفة اساسية ظهرت مع بداية الستينات هي التوجيه ، التي تظهر القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولاءهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. كما ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها "جورج التون مايو" التي خلصت إلى وجود عوامل أكثر تأثير هي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي، وتحقق لهم الرضا، كالا احترام والتقدير (Dimitri , 1978,P10) ، التي تركز على (Rouleau , 2007,P22) :
- القيادة الناجحة تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين على مبدأ المشاركة
- ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة، هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي.
- ركز الباحثون على الانسجام وأهملوا اختلافات المصلحة بين أفراد فرق العمل.
- واعتبر أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ المشاركة الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار ويحفز الإبداع والحماسة على الفرد (Dimitri , 1978,P10) . كما دعت هذه المدرسة إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين باحساسهم بالاهتمام كشركاء في العمل لا كأجراء (Al - Omayyan, 2008,p45) .
- اخيرا برهنت الإدارة اليابانية للعالم أجمع أن اشراك المورد البشري في إتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة و المتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة (Al-Omayyan2008 ,p53-54) . بإعطاء القائد أهمية كبيرة ودورا بارزا على أساس الخبرة و المهارة و التدريب ، ثم طور "وليام أونشي" مبادئها من خلال نظرية Z للتكيف مع المؤسسات الأمريكية في تنظيمها على هيكل لامركزي وتدني درجة الرسمية. لتشكيل العمليات القيادية من مجموعة من العناصر ترتبط بينها علاقات تفاعلية شأنها كاي نظام يتأثر و يؤثر و مثلما ما هو مشار اليه في الشكل أدناه فهو يحتوي على العناصر التالية : القائد ، جماعة العمل ، الموقف ، التأثير و الاهداف.

الشكل رقم 1: يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر : (Ali Mohamed , 1979,P103)

من خلال الشكل يتضح ان القائد أهم متغير في العمليات القيادية، يتبع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف، وقدمت له عدة تعاريف منها:

- كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضا اكتشافاتهم وتوحيدهم وأن يحبهم وأن تكون محبوبا لديهم (Kurtwa & Translation Al-Absi, 1999, P7-8).
- الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعد في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة (Sayed Kandil,, 2010,P16).
- ليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، لابد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد في ذلك. ثانيا: الأتباع (المرووسين) يقصد بهم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم. تليه عملية التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية وغير رسمية. رابعا الموقف الذي يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك، هذه الأخيرة تتعد و تتباين الأهداف المراد تحقيقها بين أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها، و هنا أشار ذكر لبتير " أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة.... إلا أن الصعوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، أو الأخرى في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولا إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير.

2.1- الصراع و استراتيجياته :

يتداخل مفهوم الصراع مع الكثير من المصطلحات وفيما يلي عدد من السمات المشتركة التي انطوت عليها تلك التعريفات:

- أن الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية تحدث بين الأفراد والجماعات والمنظمات.
- ينشأ الصراع عندما تتعارض الأهداف والأفكار والمصالح والقيم والمعتقدات.
- أن الصراع يمكن أن يكون فرديا أو جماعيا.
- يرتبط الصراع ارتباطا وثيقا بالمشاعر المؤلمة كالغضب أو الإحباط، أو عدم الثقة والكره.
- الصراع يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية.

- أن للصراع آثارا سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية مواجهة الصراع والتعامل معه.
- تظل نتائج الصراع غير معلومة لحين انتهاء الصراع..

بناء على ما سبق يعرف الصراع بأنه "سلوك إنساني يحدث داخل الفرد أو بينه وبين الأفراد والجماعات الأخرى نتيجة للتباين في وجهات النظر وتعارضها حول أهداف ومعتقدات وقيم ومصالح معينة تؤثر بالسلب أو الإيجاب على أحد الأطراف أو كليهما".

اختلفت وجهات النظر و الآراء حول مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فنجد أن الفكر الإداري الكلاسيكي (التقليدي) الذي ساد فب المجتمع الإنساني خلال القرن التاسع عشر و حتى النصف الأول من القرن العشرين يرى بأن الصراع التنظيمي ضار للمنظمة و يؤثر سلبا على الأداء و الإنتاجية، و إن الصراع داخل المنظمة بمختلف أشكاله و انواعه لا يحمل بين طياته إلا الدمار و تدهيم البنية التنظيمية للعلاقة السائدة. حيث تتطابق هذه المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة مع الاتجاه الذي كان سائدا عن السلوك فب الفترة (1930-1940) وما جاءت به دراسات الهاوثورن من تجارب، حيث أشاروا إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، و عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهدافهم. فالنظرة للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شئ سلبى يرتبط بالرعب و الخوف و العقاب.

أما المدرسة السلوكية فكاد يكون توجهها مطابقا لما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للصراع حيث اعتبرت أن الصراع أمرا ضروريا و لا يمكن تجنبه لما له من فوائد كبيرة تعود على التنظيم، وما على الإدارة إلا أن تعرف على طبيعة الصراع و تحدد أبعاده و أشكاله و المستوى المقبول منه الذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها باستمرار. فنجد كأ الاتجاه السائد في هذه المرحلة كان ينتظر للصراع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل. أما النظرة الحديثة للإدارة (المدرسة التفاعلية) فبرى مفكروها إلى أن الصراع لم يكن امرا حتميا في المنظمات فقط، و إنما ينطوي على العديد من الجوانب الإيجابية التي تحقق فوائد متعددة للتنظيم و ليس في صالح التنظيم القضاء عليه نهائيا، و يذكر المغربي حالتين للصراع يمكن للإدارة أن تتدخل فيهما كالآتي:

- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المجدد و المرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة التدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المقبول.

- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فمن واجب تنشيطه و الارتقاء به إلى المستوى المطلوب.

من خلال ما جاءت به المدرسة التفاعلية في نظرتها للصراع، يمكن لنا القول بانها جاءت بأفكار جديدة عن مدارس الفكر الإداري التي سبقتها، حيث جاءت أفكارها تتضمن القبول للصراع و كانت تشجع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل أي خلق بيئة تنظيمية صحية من شأنها أن تساهم في تفجير الطاقات و المواهب و الكفاءات الفردية و الجماعية للإداريين، بطبيعة الحال يتوقف هذا على الإدارة إذا ما أحسنت التعامل مع الصراع و قدرته في إطار تحقيق أهدافها، لكن قد يحدث العكس تماما إذا ما لم تحسن الإدارة التعامل في مثل هذه المواقف التنظيمية (الصراع) و بالتالي يتغير مفهوم الصراع من ايجابي الى المفهوم السلبي ومنه نستطيع القول أن المفهوم الصراع جانبيين هما الصراع الصحي و المرضي و لكل منهما آثار معينة حيث تتمثل آثار المفهوم الصحي في:

- الكشف عن المشاكل التي يخفيها الافراد.
- يحفز الافراد لمعرفة الاخرين .

- يساعد على تنمية المهارات و الافكار و كذلك يؤدي إلى الاهتمام بالإبداع و التغيير و هذا ما يتوافق مع ما يراه كاتزو كاهن أن الصراع الذي يتحكم فيه من الناحية التنظيمية عبارة عن شرط ضروري للإبداع.
- مشاركة بناء للأفراد في كافة العمليات التنظيمية.
- الصراع يدعم متخذي القرار إلى تحدي مما يؤدي إلى دفعهم لإصدار قرارات افضل أما آثار المفهوم السلبي تتمثل فيما يلي:
- تضعف درجة الولاء التنظيمي و يسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به.
- الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد كل إلى إدارته.
- يعيق الصراع التنظيمي التنسيق و يقلل من كفاءة الأداء من حيث أنه يضر بالمعنويات يولد لدى العاملين نوع من التوتر ، الغضب و الكراهية و يظهر ذلك على سلوكياتهم مثل التهرب من المسؤولية و التغيب عن العمل و الدوران الوظيفي و يتم ذلك من جراء نظرة كل فرد إلى الآخر نظرة سلبية.

مما سبق استحدث فيه بعدي إستراتيجيات إدارة الصراع هما: (Rahim, 1986,P28-P30)

- أ. **بعد الاهتمام بالنفس:** و يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء نفسه و اهتماماته فقط.
 - ب. **بعد الاهتمام بالآخرين:** و يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين و الاهتمام بمصالحهم.
- و ينبثق عن هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع و هي :
- **التكامل:** يشير إلى اهتمام عال بالذات و الآخرين , و يشمل تبادل معلومات و تفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين .
 - **الإرضاء:** و يشير إلى اهتمام متدن بالذات مقابل اهتمام عال بالآخرين ، و يعمل على التقليل من أهمية الخلافات و التأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر .
 - **الهيمنة:** و يشير إلى اهتمام عال بالذات مقابل اهتمام عال بالآخرين ، و في هذا الأسلوب يحاول الشخص إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.
 - **التجنب:** و يشير إلى اهتمام متدن بالذات و الآخرين و يرتبط بالانسحاب و التجنب من الوضع الذي يشكل تهديدا وقد يأخذ شكل التأجيل.
 - **التسوية:** يشير إلى اهتمام متوسط بالذات و الآخرين ، حيث يتنازل الاطراف للتوصل مشترك إلى قرار مشترك.

2 - الطريقة والأدوات :

اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة الموضوع الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، و ذلك من اجل التعرف على مدى تأثير الأنماط للقيادية على إدارة الصراع في مؤسسة موبيليس وكالة تندوق، ثم استخدمنا أسلوب الحالة ، المرتكز على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقا للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن، ومعالجة

البيانات وتحليلها إحصائيا لاختبار الفرضيات للوصول إلى إستنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره من خلال عرض البيانات الميدانية و تحليلها و تفسيرها .و للاستدلال على مختلف الأدوات المستخدمة لجمع البيانات قمنا باستخدام

أولا :الاستبيان:تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال استخدام الاستمارة كأداة بحثية ، كل استمارة لبحث تحتوي جزأين :

أ. **الجزء الأول :** يتعلق بالبيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين تشمل :الجنس،السن ، المستوى العلمي ،و الخبرة المهنية في المؤسسة

زائد الوظيفة المشغولة في المصالح المعنية بمؤسسة موبيليس فرع تندوف .

ب. **الجزء الثاني :** يتعلق بمصطلحات الدراسة ، هي كما يلي :المحور الاول : صفات القائد و أنماط القيادة و يتكون من 05 عبارات الذي تناولنا فيه باجمال مختلف الصفات و الانماط القيادية و يمكن تفصيلها كما يلي :

- النمط الديمقراطي: وتمثله العبارة (1)
- النمط الديمقراطي المفوض وتمثله العبارة (2)
- النمط الأوتوقراطي: وتمثله العبارة (3)
- النمط الموجه: وتمثله العبارة (4)
- النمط الحر: وتمثله العبارة (5)

المحو الثاني : نشوء الصراع و يتكون من 05 عبارات ، يعبر عن مختلف استراتيجيات ادارة الصراع في المؤسسة و التي تتمثل فيمايلي:

- استراتيجية التجنب: وتمثله العبارات (1)
- استراتيجية التنازل: وتمثله العبارات (2)
- استراتيجية التعاون: وتمثله العبارات (3)
- استراتيجية التسوية: وتمثله العبارات (4)
- استراتيجية السيطرة: وتمثله العبارات (5)

المحور الثالث : أثر القيادة في إدارة الصراع و يتكون من 05 عبارات ، كما تم الاعتماد على مقياس سلم ليكارت Liker، والبدايل الخمسة الأوزان التالية:

الجدول رقم (1):سلم ليكارت

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	(1-1.79)	(1.80-2.59)	(2.60-3.39)	(3.40-4.19)	(4.20-5)

المصدر: (Ezz , 2017)

ثانيا :المقابلة : للحصول على أكبر حجم من المعلومات التي تساعدنا في تفسير الإجابات على عبارات الاستمارة.

ثالثا الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة : تم توظيف بعض المؤشرات و الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة البيانات التي تراوحت بين الاحصاء الوصفي و الاحصاء الاستدلالي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS** من خلال نسخته

الثانية و العشرون لتحليل بيانات الدراسة بعد جمع استمارات الاستبيان وترميزها وإدخال البيانات للحاسوب. وتمثلت هذه الأدوات فيما يلي:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية .
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة إتجاه العينة.
 - معامل الثبات (Reliability): يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة .
 - معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's): لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان نستخدم أحد معاملات الثبات مثل معامل ألفا كرونباخ أو التجزئة النصفية من أجل التأكد من درجة ثبات عبارات الاستبيان حيث أن هذا المعامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.
 - معامل الصدق (validity): يقصد به أن المقياس (الاستبيان) يقيس ما وضع لقياسه، ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات.
- أظهرت النتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس صدق و الثبات الكلي والاتساق الداخلي ايجابية لتؤكد عبارات الاستبيان الموجه ، ات قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.63 و هي قيمة معتبرة مما يدل على أن عبارات المحاور وعبارات الاستبيان ككل تتسم بالصدق والثبات وبالتناسق الداخلي القوي فكانت قيمة **صدق المحك 0.79**
- معامل الارتباط الخطي سبيرمان (Spearman): من المقاييس اللامعلمية، يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين على صورة بيانات وصفية وعينات صغيرة يمكن وضعها في صورة ترتيبية، (Osama, 2008,P81) انظر الملحق رقم (1).
 - اختبار الإشارة: دوره اختبار توجه أفراد العينة نحو إجابات الإستبيان الهدف منه هو اختبار لفرضيات الموضوعة للدراسة من أجل قبولها أو رفضها.

رابعا: تحديد مجتمع البحث: تتمثل في موظفي عمال وكالة موبيليس فرع تندوف حيث قمنا باختيار العينة بطريقة عشوائية من الوكالة و تمثلت عينة الدراسة الإستطلاعية بنسبة 85.71% ، تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة. و بعد تحليل معطيات الاستبيان خلصنا على النتائج التي ستكون موضوع بحثنا الموالي.

3 - النتائج ومناقشتها :

نستعرض نتائج الدراسة بالتفصيل و التي تمثل عوامل مهمة لتفسير اتجاهات محاور الدراسة الميدانية:

3-1 عرض و مناقشة نتائج التحليل الوصفي للجزء الاول : نلخصها فيمايلي:

- أ. توزيع أفراد العينة حسب الجنس: غالبية الموظفين المستجوبين من جنس الذكور بنسبة أن (75%) من عينة الدراسة أما نسبة الإناث فكانت (25%)،
- ب. توزيع أفراد العينة حسب السن: تعتمد بقوة على عنصر الشباب في عملها تمثل نسبة حوالي 82% تقل أعمارهم عن 40 سنة

ت. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: تعتمد على الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات علمية التي انحصرت بين المستوى التعليمي الثانوي الذي قدرته نسبته ب (25%) وبين المستوى التعليمي الجامعي الذي قدرته نسبته ب (75%).

ث. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: تنوع في عدد سنوات العمل بالمؤسسة إلا أننا وجدنا أن نسبة الأقدمية (من سنة ال 5 سنوات) عالية وهي (58.34%)، أما نسبة الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم (من 5 إلى 10 سنوات) فكانت (8.33%) بينما الأشخاص الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات تتراوح نسبتهم (33.33%).

ج. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المنصب: نصف العمال لديهم سنوات عمل من (02 إلى 04 سنوات) وبعدها أكثر من (5 سنوات) عمل بالوظيفة الحالية نسبة (25%) وهذا ما يعزز لنا صدق الإجابات المتعلقة بالاستبانة.

3-2 عرض و مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمصطلحات الدراسة : نقوم بتحليل وتفسير درجات كل المبحوثين في العينة.

الجدول رقم (2) : تحليل و تفسير نتائج صفات القائد و انماط القيادة

رقم العبارة	صفات القائد وأنماط القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
1	يتيح رئيسي في العمل المجال للعاملين من اجل ابداء آرائهم وطرح افكارهم و يقوي الصلة مع الافراد	2.83	1.58	2
2	يفوض رئيسي جزء من صلاحياته لمن تتوفر فيهم الكفاءة والفعالية من الموظفين.	2.67	1.15	1
3	يقوم رئيسي بإصدار الاوامر والتعليمات ويلح على تنفيذها إلحاحا شديدا و اللوم والعتاب وتصيد الاخطاء خلاف ذلك	2.67	1.15	1
4	يقوم رئيسي بالشرح والتوضيح و التوجيه لتبسيط العمل	2.67	0.88	1
5	يترك لي رئيسي الحرية المنفلتة دون الاهتمام بمردودية العمل	3.00	1.27	3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول ان المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المحاور الأول صفات القائد وأنماط القيادة حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (يقوم رئيسي بالشرح والتوضيح و التوجيه لتبسيط العمل) بانحراف معياري (88 , 0) ومتوسط حسابي (2,67) وهو ما يقابله درجة موافق بشدة في مقياس ليكرت الخماسي المذكور سابقا في الجدول رقم (01-02) و الذي يدل على ان النمط القيادي المنتهج هو النمط الموجه وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يفوض رئيسي جزء من صلاحياته لمن تتوفر فيهم الكفاءة والفعالية من الموظفين) بانحراف معياري (1.15) ومتوسط حسابي (2,67) ما يقابله درجة موافق و الذي يدل على النمط القيادي الديمقراطي وكذا الفقرة التي تنص على (يقوم رئيسي بإصدار الاوامر والتعليمات ويلح على تنفيذها إلحاحا شديدا و اللوم والعتاب وتصيد الاخطاء خلاف ذلك) بنفس المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الذي يدل على النمط القيادي الأوتوقراطي، في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (يتيح رئيسي في العمل المجال للعاملين من اجل ابداء آرائهم وطرح افكارهم و يقوي الصلة مع الافراد) بانحراف معياري (1.58) ومتوسط حسابي (2.83) يقابله درجة محايد و الذي يدل على ان النمط القيادي المنتهج هو النمط الديمقراطي، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على (يترك لي رئيسي الحرية المنفلتة دون الاهتمام بمردودية العمل) بانحراف معياري (1.27) ومتوسط حسابي (3.00) وهو ما يقابله درجة محايد ما يمثل النمط القيادي المتساهل.

الجدول رقم (3) : تحليل و تفسير نتائج قياس نشوء الصراع في المؤسسة

رقم العبارة	نشوء الصراع في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة

6	يحدث الصراع نتيجة الاختلاف و التباين في الأهداف و تدنى مستوى الرضا بين الأفراد و الإدارة	2.17	1.11	3
7	يحدث الصراع نتيجة عدم وضوح التخصصات و الواجبات والمسؤوليات مع معطيات الوظيفة	2.00	0.739	1
8	يحدث الصراع نتيجة اختلاف وجهات النظر بين العمال ورجال الإدارة	2.25	1.13	4
9	يحدث الصراع نتيجة التفسيرات الخاطئة لسلوك الآخرين	2.08	0.793	2
10	يحدث الصراع نتيجة التركيبة الاجتماعية : الانتماء القبلي او المصلحي ، التكتلات الايديولوجية	3.08	1.50	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال المستوى الثاني من الاستبانة يمكننا التعرف على اسباب نشوء الصراع في المؤسسة وفيما يلي سنقوم بعرض المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري . حيث يتضح ان المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني نشوء الصراع في المؤسسة حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (يحدث الصراع نتيجة عدم وضوح التخصصات و الواجبات والمسؤوليات مع معطيات الوظيفة) بانحراف معياري (0.739) ومتوسط حسابي (2.00) وهو ما يقابله درجة موافق في مقياس ليكارت الخماسي المذكور سابقا في الجدول رقم (01-02) يدل على عدم وجود تقنين واضح للمهام يعني وجود مشكل إتصال أي أن هناك أسباب تنظيمية، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يحدث الصراع نتيجة التفسيرات الخاطئة لسلوك الآخرين) بانحراف معياري (0.793) ومتوسط حسابي (2.08) يقابله درجة موافق و الذي يدل على وجود أسباب شخصية متعلقة بطبيعة الأفراد، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (يحدث الصراع نتيجة الاختلاف و التباين في الأهداف و تدنى مستوى الرضا بين الأفراد و الإدارة) بانحراف معياري (1.11) ومتوسط حسابي (2.17) ما يقابله درجة موافق و الذي يدل على وجود أسباب تنظيمية متعلقة بالبيئة الإدارية للمؤسسة، في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على (يحدث الصراع نتيجة اختلاف وجهات النظر بين العمال ورجال الإدارة) بانحراف معياري (1.13) ومتوسط حسابي (2.25) يقابله درجة موافق وهذا ما يدل على وجود أسباب تنظيمية.

الجدول رقم (4) : تحليل و تفسير نتائج تحليل قياس اثر القيادة في ادارة الصراع

رقم العبارة	اثر القيادة في ادارة الصراع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
11	تلقي الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة دون تدخل منها	3	1.34	5
12	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة للحيلولة دون حدوث صراع و تركيزها على ما هو ضروري	2.33	0.985	1
13	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق في حل المشكلات للوصول الى اتفاق مع جميع الاطراف	2.83	1.52	3
14	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط للتأثير على الأطراف المتصارعة للمحافظة على العلاقات	2.92	1.44	4
15	تطبق الإدارة القوانين والأنظمة لفض الصراع	2.42	1.24	2

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال المستوى الثالث من الاستبانة يمكننا التعرف على اثر القيادة في ادارة الصراع. حيث يتضح ان استجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث اثر القيادة في ادارة الصراع حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة للحيلولة دون حدوث صراع و تركيزها على ما هو ضروري) بانحراف معياري (0.985) ومتوسط حسابي (2.33) وهو ما يقابله درجة موافق في مقياس ليكارت الخماسي المذكور سابقا في الجدول رقم (01-02) و الذي يدل على ميل القيادة في المؤسسة إلى تبني إستراتيجية التنازل في إدارة الصراعات، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (تطبق الإدارة القوانين والأنظمة لفض الصراع) بانحراف معياري (1.24) ومتوسط حسابي (2.42) وهو ما يقابله درجة موافق و الذي يدل على أن القيادة تمارس السلطة الرسمية

لقبول الحلول على الأطراف المتصارعة، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على (تشجع الإدارة العمل بروح الفريق في حل المشكلات للوصول الى اتفاق مع جميع الاطراف) بانحراف معياري (1.52) ومتوسط حسابي (2.83) وهو ما يقابله درجة محايد الذي يدل على لجوء القيادة للحوار و التفاوض، وجاء في المرتبة الرابعة الفقرة التي تنص على (تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط للتأثير على الأطراف المتصارعة للمحافظة على العلاقات) بانحراف معياري (1.44) ومتوسط حسابي (2.92) وهو ما يقابله درجة محايد مما يدل على تطبيق القيادة لإستراتيجية التسوية، وجاء في المرتبة الخامسة الفقرة التي تنص على (تلقى الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة دون تدخل منها) بانحراف معياري (1.34) ومتوسط حسابي (3.00) وهو ما يقابله درجة محايد و يعني ان تطبيق الادارة إستراتيجية التجنب من خلال سياسة التجاهل.

3-3 عرض: اختبار الفرضيات :

بما اننا نتعامل مع فرضية وصفية لعينة واحدة ببياناتها كمية و لذلك نقوم بمقارنة المتوسطات الحسابية للمتغير المراد دراستها اولا من خلال اختبار T لعينة واحدة (Test T pour echantillon unique) ثم نختبر الفرضيات باستخدام تحليل التباين (Test T pour echantillon unique) الجدول رقم (5) يوضح : اختبار T لعينة واحدة

مقارنة المتوسطات الحسابية				
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
2,7667	,58981	16,249	0,000	جيد
2,3167	,74080	10,833	0,000	جيد
2,7000	,84638	11,051	0,000	جيد

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

بمقارنة المتوسطات الحسابية مع المتوسط الفرضي 0 عند درجات الحرية 11 و مستوى الخطأ 0,05 ، نلاحظ من الجدول قيمة المتوسط الحسابي للمحور الاول يقدر بـ 2,7667 بانحراف معياري قدره 0,589 و هو اكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 0 و هذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط ت المحور الاول المحققة ، و ما يؤكد ذلك قيم T المحسوبة المقدرة 16,249 عند درجات الحرية 11 و مستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة قدره 0,000 فاذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0,05 معناه دالة و يكون القرار توجد فروق ذات دلالة احصائية في المتوسط الحسابي و لتحديد لصالح من الفروق ننظر لاشارة T ، فاذا كانت موجبة معنا ان المتوسط الحسابي أفضل من المتوسط الفرضي و بذلك الأثر في حالة ايجابية أما عن درجة قوة الفروق بما ان قيمة مستوى الدلالة تنحصر بين 0,00 و 0,01 فالأثر في حالة جيدة

أ. اختبار الفرضية الاساسية الأولى: تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

- H0 : لا تساهم الصفات القيادية في نشوء الصراع من عدمه من منظور عمال مؤسسة وكالة موبيليس.
- H1 : تساهم صفات القيادية في نشوء الصراع من عدمه من منظور عمال مؤسسة وكالة موبيليس.

الجدول رقم (6) يوضح : اختبار تحليل التباين (Anova à 1 facteur) بين القيادة و الصراع

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	3,327	9	0,370	1,479	0,000
داخل المجموعات	0,500	2	0,250		
المجموع	3,827	11			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه بلغت قيمة $F_{1,479}$ كما بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور 2,7667 و بانحراف معياري قدره 0,58981 و هي غير دال عند درجات الحرية بين المجموعات 9 داخل المجموعات و بين المجموعات 2 بمستوى الدلالة المعنوية $Sig= 0.00 > 0.05$ و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 و التي تقول : تساهم الصفات القيادية في نشوء الصراع من عدمه منظور عمال مؤسسة وكالة موبيليس .

أ. اختبار الفرضية الأساسية الثانية:

- H_0 : لا تساهم انماط القيادة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع من منظور عمال مؤسسة وكالة موبيليس .
 - H_1 : تساهم انماط القيادة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع من منظور عمال مؤسسة وكالة موبيليس .
- الجدول رقم (7) : يوضح : اختبار تحليل التباين (Anova à 1 facteur) بين الانماط القيادية و استراتيجيات ادارة الصراع

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	4,337	9	0,482	0,567	0,000
داخل المجموعات	1,700	2	0,850		
المجموع	6,037	11			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه بلغت قيمة $F_{0,567}$ كما بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور 2,3167 و بانحراف معياري قدره 0,74080 و هي غير دال عند درجات الحرية بين المجموعات 9 داخل المجموعات و بين المجموعات 2 بمستوى الدلالة المعنوية $Sig= 0.00 > 0.05$ و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول : تساهم انماط القيادة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع من منظور عمال مؤسسة وكالة موبيليس .

4- الخلاصة:

تعد القيادة عملية إدارية مهمة في جل القطاعات الوظيفية رغم أن لكل مؤسسة أو منظمة نشاط خاص بها وهي طريقة يتبعها القائد انطلاقا من سياسات و مبادئ و قيم معينة من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كذا أهداف جماعة العمل الموجودة بها فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن القيادة عملية لا غنى عنها في جل المؤسسات و المنظمات مهما كان نوعها ومهما كانت طبيعة نشاطها فهي تساعد في استمرارية المؤسسات و تقدمها و تحقيق الفعالية في أدائها الوظيفي لتحقيق النجاح و الكفاءة الإنتاجية .

بالتالي الوصول الى التوافق مع البيئة و المحيط الخارجي، عليه جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور القيادة في إدارة الصراع وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج وعمدنا إلى تقديم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تكون مفيدة في تغيير واقع المؤسسات الجزائرية سواء كانت عامة او خاصة.

نتائج الدراسة:

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

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

الاقتراحات: نوجزها فيما يلي :

- تمكين العاملين من معرفة فنون ادارة الصراع و التحكم لخفض كل بوادر افتعال المشاكل
- توطين المدراء بالمهارات القيادية يعزز من فعالية الاداء على مستوى الافراد الذي ينعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة .
- تقليل الفجوة بين الأفراد يجب العمل على تنمية العاملين في مختلف المجالات، وتوسيع مداركهم، وزيادة معارفهم، من خلال توسيع موارد العمل و ازالة دور الجماعات ذات المنافع الخاصة.
- تعزيز التنقل بين الوظائف و مواقع العمل في مختلف المستويات الادارية بما يحقق التعاون الافقي و العمودي بناء على التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية التي تتعايش معها المؤسسة.
- تعزيز اسلوب ادارة الفريق بما يحقق الكفاءة و الفعالية في المهارات القيادية و الاهداف التنظيمية.
- العمل على تحويل الصراع الى فرص ايجابية تصب في مصلحة الفرد و المؤسسة معا.

الملحق 01 يوضح معامل الارتباط مع المحاور

5- الملاحق :

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المحور_الأول	2,7667	,58981	12
المحور_الثاني	2,3167	,74080	12
المحور_الثالث	2,7000	,84638	12

Corrélations

		المحور_الأول	المحور_الثاني	المحور_الثالث
المحور_الأول	Corrélation de Pearson	1	,343	,371
	Sig. (bilatérale)		,276	,234
	Somme des carrés et produits croisés	3,827	1,647	2,040
	Covariance :	,348	,150	,185
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	,343	1	,078
	Sig. (bilatérale)	,276		,809
	Somme des carrés et produits croisés	1,647	6,037	,540
	Covariance :	,150	,549	,049
المحور_الثالث	Corrélation de Pearson	,371	,078	1
	Sig. (bilatérale)	,234	,809	
	Somme des carrés et produits croisés	2,040	,540	7,880
	Covariance :	,185	,049	,716

6- الإحالات و قائمة المراجع :

1 المقالات : الكتابة بلغة المقال :

- محمد الحديدي، (الإدارة العلمية في المستقبل)، 1996 ، مجلة العربي، العدد 447 الثلاثي الثاني، الكويت .

- Rouleau Linda , 2007 ، 'Théories des organisations : Aproches classiques, contempoaines, et de l'avant – garde presses de l'universite du Quebec, Canada.

الكتابة بالترجمة الانجليزية:

- Muhammad Al-Hadidi, 1996 , Future Scientific Management, Al-Arabi Magazine, Issue 447, The 32, Kuwait.
- Rouleau Linda, 2007 ; Theories of Organizations: Classical, Contemporary, and Avant-garde Presses of the University of Quebec, Canada.

2 الكتب : الكتابة بلغة المقال :

- حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، 1990، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي .
- نواف كنعان، 1999 ، القيادة الإدارية، ط3، عمان، دار الثقافة.
- Sopie Faure , 2003 , Manager à l'école de confuvius, paris, édition d'Organisation.
- حسن عبد الحميد أحمد نشوان، 2010، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- عبد الشافي محمد أبو الفضل، 1996، القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، القاهرة، المعهد العالي للفكر الإسلامي .
- محمد قاسمي القريوني، 2006 ، مبادئ الإدارة والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل، عمان.
- بلغنامي نجاة وسيلة ، 2016، محاضرات مقياس: إدارة الفريق، المركز الجامعي علي كافي تندوف.
- صبحي جبير العتيبي، 2007، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان دار وائل للنشر.
- Dimitri weiss , 1978 , les relation du travail, 4ème edition, Dunod, Paris .
- محمود سلمان العميان، 2008، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن .
- علي محمد عبد الوهاب، 1979، كتاب مقدمة في الإدارة (علوم الادارة) ، دار النشر: معهد الإدارة العامة.
- كورتوا -ج، ترجمة سالم العبيسي، 1999، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1، دار علاء الدين، دمشق.
- علاء محمد سيد قنديل، 2010، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن.
- أسامة ربيع أمين، 2008، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، جامعة المنوفية، القاهرة.
- عز عبد الفتاح، 2017، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS . دار النشر : خوارزم العلمية .

الكتابة بالترجمة الانجليزية:

- Hamdi Amin Abdel Hadi, 1990, Islamic Administrative Thought Comparative, I 3, Cairo, Arab Thought House.
- Nawaf Kanaan, 1999, Administrative Leadership, 3, Amman, Dar Al-Thaqafa.
- Sopie Faure, 2003, Manager at the Confuvius School, Paris, Organization Edition .
- Hassan Abdelhamid Ahmed Nashwan, 2010 ; Leadership, Sociology and Psychological Sociology, University Youth Foundation, Alexandria.
- Abdul-Shafi Mohammed Abu Al-Fadl, 1996, Administrative Leadership in Islam, 1, Cairo, The Higher Institute of Islamic Thought .
- Mohammed Qasimi Al-Qaryouni, 2006 ; Principles of Management, Operations and Functions, 3, Dar Wael, Amman.
- Belghanami Nadjat Wassila, 2016, Lectures Scale: Team Management, University Center Ali Kafi Tindouf.
- Subhi Jubair Al-Otaibi, 2007, Evolution of Thought and Methods in Management, Amman Dar Wael Publishing.
- Dimitri weiss , les relation du travail, 4ème edition, Dunod, paris , 1978 p 10
- Mahmoud Salman Al-Omayyan, 2008 , Organizational Behavior in Business Organizations, I 4, Dar Wael Publishing, Jordan.
- Ali Mohamed Abdel Wahab, 1979, Introduction to Management (Management Science), Publishing House: Institute of Public Administration.
- Kurtwa-G, Translation Salem Al-Absi, 1999, The Road to Leadership and Personal Development, 1, Dar Alaeddin, Damascus.

- Alaa Mohammed Sayed Kandil, 2010, Administrative Leadership and Innovation Management, 1, Dar Al Fikr, Jordan.
- Osama Rabie Amin, 2008, Statistical Analysis of Multiple Variables Using Spss Program, Monofiya University, Cairo.
- Ezz Abdel Fattah, 2017, Introduction to descriptive and explanatory statistics using SPSS. Publishing: Scientific Algorithm.